

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**ANALISE DO MODELO DE GESTÃO DE  
RELACIONAMENTO COM O GABINETE PARLAMENTAR  
APLICADO PELO PRODASEN SOB A ÓTICA DO CRM.**

**EDER RODRIGUES DA SILVA  
JOSÉ VILSON DA SILVA**

**ORIENTADOR: RAFAEL TIMÓTEO DE SOUSA JÚNIOR**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO  
PUBLICAÇÃO: UNB.LABREDES.MFE.004/2006**

**BRASÍLIA / DF: AGOSTO/2006**

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA**

**ANALISE DO MODELO DE GESTÃO DE  
RELACIONAMENTO COM O GABINETE PARLAMENTAR  
APLICADO PELO PRODASEN SOB A ÓTICA DO CRM.**

**EDER RODRIGUES DA SILVA  
JOSÉ VILSON DA SILVA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO SUBMETIDA AO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA ELÉTRICA DA FACULDADE DE TECNOLOGIA DA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA.

APROVADA POR:

---

**Odacyr Luiz Timm Júnior, Mestre.  
(CO-ORIENTADOR)**

---

**Anderson C.A Nascimento, Doutor, UnB  
(EXAMINADOR INTERNO)**

---

**Robson de Oliveira Albuquerque, Mestre, UnB  
(EXAMINADOR INTERNO)**

**DATA: BRASÍLIA/DF, 21 DE AGOSTO DE 2006.**

## FICHA CATALOGRÁFICA

SILVA, EDER RODRIGUES. SILVA, JOSÉ VILSON.  
ANALISE DO MODELO DE GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM O GABINETE  
PARLAMENTAR APLICADO PELO PRODASEN SOB A ÓTICA DO CRM. Distrito Federal 2006.  
xv, 111p., 297 mm (ENE/FT/UnB, Pos Graduação, Engenharia Elétrica, 2006).

Monografia de Especialização – Universidade de Brasília, Faculdade de Tecnologia. Departamento de Engenharia Elétrica.

1. CRM 2. Qualidade  
3. Serviço

I. ENE/FT/UnB. II. Título (Série)

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

SILVA, E. R; SILVA J. V. (2006). Analise do modelo de gestão de relacionamento com o gabinete parlamentar aplicado pelo prodasen sob a ótica do CRM. Monografia de Especialização, Publicação 004/2006, Departamento de Engenharia Elétrica, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 126 p.

## CESSÃO DE DIREITOS

NOME DOS AUTORES: Eder Rodrigues da Silva; José Vilson da Silva.

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: Analise do modelo de gestão de relacionamento com o gabinete parlamentar aplicado pelo prodasen sob a ótica do CRM. GRAU/ANO: Especialista/2006.

É concedida à Universidade de Brasília permissão para reproduzir cópias desta Monografia de Especialização para emprestar ou vender tais cópias somente para propósitos acadêmicos e científicos. É também concedida à Universidade de Brasília permissão para publicação desta monografia em biblioteca digital com acesso via redes de comunicação, desde que em formato que assegure a integridade do conteúdo e a proteção contra cópias de partes isoladas do arquivo. Os autores reservam outros direitos de publicação e nenhuma parte desta monografia de especialização pode ser reproduzida sem a autorização por escrito dos autores.

---

Eder Rodrigues da Silva; José Vilson da Silva.  
Avenida N2 anexo C do Senado Federal - Prodasen  
CEP 70165- 197– Brasília – DF - Brasil

“Quando nada parece dar certo, vou ver o cortador de pedras martelando sua rocha talvez 100 vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas, na centésima primeira martelada, a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes.”

Jacob Riis

Ao meu coração: Amélia, Ilda, Jéssica, LÍbian e Layon.

Eder Rodrigues

Á minha família que tanto amo e a todos aqueles que acreditam que na vontade de fazer reside o segredo para o alcance da realização e do sucesso.

José Vilson

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força que nos deu em todos os momentos, desde o começo desta Pós-Graduação.

A nossas esposas e nossos filhos, por compreenderem as nossas ausências e por nos apoiar em todos os momentos.

Aos nossos pais, pelos valores éticos e morais que nos foram ensinados, e pelo exemplo de vida que tem sido para nos.

Ao nosso orientador, Prof<sup>o</sup>. Rafael, por nos ter apoiado nesta empreitada.

Ao nosso co-orientador, Prof<sup>o</sup>. Timm, pela paciência e dedicação, acreditando desde o primeiro instante neste trabalho.

À Direção do Prodasen, representada pelos Diretores Rui Janiques e Deomar Rosado, pelo apoio e permissão em aplicar a pesquisa nos gabinetes dos senadores.

Aos nossos colegas Gerentes de Relacionamento, pela colaboração, apoio, auxílio e incentivo, acreditando conosco no êxito deste estudo.

À Gerente de Relacionamento Cecília, por ser uma profissional dedicada, competente e modelo para nossas atuações.

Ao Gerente de Relacionamento Ayrton, por ter nos ajudado no desenho do formulário e redação das comunicações.

Aos colegas da Turma do curso de Gestão de Tecnologia da Informação, com quem compartilhamos tarefas e a alegria de aprender.

Aos professores da UNB, com quem tivemos a satisfação de conviver e pelas experiências transmitidas.

Ao programa de pós-graduação da UNILEGIS (Universidade do Legislativo do Senado Federal), pela oportunidade dada a nos pela Pós-Graduação.

À Diretoria do Senado, Diretoria do Prodasen e aos servidores que se empenharam para tornar esse curso uma realidade.

## RESUMO

**O reconhecimento dos clientes como principal ativo de uma empresa moderna exige das organizações a adoção de um modelo de gerenciamento de clientes que permita não apenas conhecê-los, mas compreendê-los em suas necessidades e expectativas, pois só assim será possível a construção de soluções que possam muito mais que atender, superar essas expectativas.**

**O alto grau de competição na sociedade moderna decorrente da globalização, avanços tecnológicos e postura exigente do consumidor, torna a busca pelo cliente satisfeito um grande e indispensável desafio às organizações, quer elas sejam de caráter privado ou público.**

**Esta monografia se propõe a analisar como o Prodasen – órgão de Tecnologia da Informação do Senado Federal - aplica a estratégia de Marketing de Relacionamento ou CRM (Customer Relationship Management - Gerenciamento do Relacionamento com os Clientes), na prestação de serviços ao seu Cliente mais importante – O Gabinete Parlamentar.**

**A técnica de análise se sustenta pela apresentação do referencial teórico sobre CRM e qualidade em serviço. Com base nesse referencial, uma pesquisa de satisfação é elaborada e aplicada com o objetivo de identificar a qualidade percebida dos serviços oferecidos, pelo modelo de relacionamento do Prodasen, aos gabinetes parlamentares.**

**Na conclusão são apresentados os principais dados desse diagnóstico, os quais contribuirão com o aprimoramento dos serviços oferecidos pelo Prodasen.**

**Palavras-chaves: Clientes, CRM, Atendimento, serviço, qualidade, globalização, Prodasen.**

## ABSTRACT

The recognition of the customers as main asset of a modern company demands a model of customer's management that not only allows to know them, but understand their requirements and expectations. Only this way makes possible the construction of solutions that not only achieve customer expectations but exceeds them.

The high degree of competition in modern society due the globalization, technological advances and demanding consumer, makes the reaching for the satisfied customer a great and essential challenger to private organization or public organization.

The objective this monograph is to analyze as the Prodasen - Federal Senate Computer and Data Processing Center - applies marketing relationship strategies or CRM (Customer Relationship Management), to provide service to it more important Customer - the Senator office.

The analysis technique is beared by the bibliographic review about CRM and service quality. A Customer satisfaction survey was designed, created and administrated to identify the Senator Office perception of services quality provided by Prodasen relationship model.

The main data of this diagnosis are presented at the conclusion chapter. These data will contribute with the improvement of the Prodasen services.

# ÍNDICE

Item	Página
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA .....</b>	<b>4</b>
<b>2 ESTUDO BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>2.2 PILARES DO CRM .....</b>	<b>8</b>
<b>2.2.1 Cliente .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.2 Estratégia.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.3 Pessoas.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.4 Tecnologia.....</b>	<b>14</b>
<b>3 SERVIÇOS E QUALIDADE .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS.....</b>	<b>17</b>
<b>3.3 ESQUEMAS DE CLASSIFICAÇÃO PARA SERVIÇOS.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4 QUALIDADE EM SERVIÇO .....</b>	<b>20</b>
<b>3.5 OS MOMENTOS DA VERDADE E CICLO DE SERVIÇO .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6 MODELO SERVQUAL .....</b>	<b>30</b>



<b>3.7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>36</b>
<b>4.1</b>	<b>DELIMITAÇÃO DA UNIDADE CASO .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.1</b>	<b>Senado Federal.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1.1.1</b>	<b>Atribuições dos Senadores .....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.1.2</b>	<b>Arquitetura administrativa do Senado Federal.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1.1.3</b>	<b>Gabinete de senador .....</b>	<b>43</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Prodasen .....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.2.1</b>	<b>Sistemas de informação e o legislativo.....</b>	<b>47</b>
<b>4.1.2.2</b>	<b>Histórico do prodasen.....</b>	<b>49</b>
<b>4.1.2.3</b>	<b>Estrutura administrativa .....</b>	<b>52</b>
<b>4.1.2.4</b>	<b>Subsecretaria de atendimento senatorial - SSDAS.....</b>	<b>54</b>
<b>4.1.2.5</b>	<b>Gerente de contas.....</b>	<b>55</b>
<b>4.1.2.6</b>	<b>Central de atendimento .....</b>	<b>58</b>
<b>4.1.2.7</b>	<b>Hardware e rede .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.2.8</b>	<b>Softwares .....</b>	<b>59</b>
<b>4.1.2.9</b>	<b>Ciclos de serviços do oricesso de relacionamento .....</b>	<b>62</b>
<b>4.2</b>	<b>COLETA DE DADOS .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Elaboração do questionário .....</b>	<b>65</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Aplicação do questionário.....</b>	<b>67</b>

<b>4.3</b>	<b>ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>70</b>
<b>4.3.1</b>	<b>Dados demográficos</b> .....	<b>71</b>
<b>4.3.1.1</b>	<b>Grau de formação dos chefes de gabinetes</b> .....	<b>71</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Tempo na chefia de gabinete</b> .....	<b>72</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Determinantes de qualidade</b> .....	<b>72</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Micros disponibilizados pelo prodasen aos gabinetes</b> .....	<b>74</b>
<b>4.3.5</b>	<b>Impressoras</b> .....	<b>75</b>
<b>4.3.6</b>	<b>Rede</b> .....	<b>76</b>
<b>4.3.7</b>	<b>E-mail e internet</b> .....	<b>77</b>
<b>4.3.8</b>	<b>Sistemas</b> .....	<b>79</b>
<b>4.3.8.1</b>	<b>Sistemas para a área administrativa do gabinete</b> .....	<b>79</b>
<b>4.3.8.2</b>	<b>Sistemas para a área político legislativa</b> .....	<b>81</b>
<b>4.3.8.3</b>	<b>Sistemas para o orçamento</b> .....	<b>81</b>
<b>4.3.8.4</b>	<b>Home page do senador desenvolvida pelo prodasen</b> .....	<b>82</b>
<b>4.3.9</b>	<b>Gerente de contas</b> .....	<b>83</b>
<b>4.3.9.1</b>	<b>Gerente de contas - disponibilidade</b> .....	<b>84</b>
<b>4.3.9.2</b>	<b>Gerente de contas – competência</b> .....	<b>86</b>
<b>4.3.9.3</b>	<b>Gerente de contas – cordialidade e confidencialidade</b> .....	<b>87</b>
<b>4.3.10</b>	<b>Central de atendimento</b> .....	<b>89</b>
<b>4.3.11</b>	<b>Técnico de atendimento</b> .....	<b>91</b>

<b>4.3.12</b>	<b>Qualidade geral do prodasen.....</b>	<b>92</b>
<b>4.3.13</b>	<b>Comentários e críticas .....</b>	<b>93</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>94</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>99</b>
	<b>ANEXO I – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>102</b>
	<b>ANEXO II – COMUNICAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>104</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela	Página
TABELA 2.1 - AÇÕES SOCIAIS QUE AFETAM OS RELACIONAMENTOS ENTRE COMPRADORES E VENDEDORES.....	13
TABELA 3.1 - DIFERENÇAS ENTRE SERVIÇOS E BENS FÍSICOS.....	17
TABELA 3.2 - ORDEM DE IMPORTÂNCIA DE CADA DETERMINANTE PARA OS CHEFES DE GABINETES.....	73
TABELA 3.3 - AVALIAÇÃO DOS MICROS.....	74
TABELA 3.4 - AVALIAÇÃO DAS IMPRESSORAS. ....	75
TABELA 3.5 - AVALIAÇÃO DA DISPONIBILIDADE DA REDE.....	76
TABELA 3.6 - AVALIAÇÃO DO E-MAIL, INTERNET E INTRANET.....	77
TABELA 3.7 - AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS.....	79
TABELA 3.8 – GERENTE DE CONTAS - ATRIBUTOS RELACIONADOS À DISPONIBILIDADE .....	84
TABELA 3.9 – AVALIAÇÃO DO GERENTE DE CONTAS - COMPETÊNCIA .....	86
TABELA 3.10 - GERENTE DE CONTAS - CORDIALIDADE E CONFIDENCIALIDADE .....	87
TABELA 3.11 – AVALIAÇÃO DA CENTRAL DE ATENDIMENTO .....	89
TABELA 3.12 - AVALIAÇÃO DO TÉCNICO DE ATENDIMENTO. ....	91
TABELA 3.13 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE GERAL DO PRODASEN .....	92

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
FIGURA 2.1 - ESTRUTURA DOS FLUXOS EM UMA MODERNA ECONOMIA DE TROCA.....	7
FIGURA 2.2 - PILARES DO CRM.....	9
FIGURA 2.3 - DETERMINANTES DO VALOR ENTREGUE AO CONSUMIDOR.....	11
FIGURA 3.1 - DUAS DIMENSÕES DE QUALIDADE DE SERVIÇO. ....	22
FIGURA 3.2 - QUALIDADE TOTAL PERCEBIDA. ....	23
FIGURA 3.3 : MODELO SINTETIZADO DE QUALIDADE.....	25
FIGURA 3.5 - O MODELO 4Q DE OFERTA DE QUALIDADE DE GUMMESSON.....	26
FIGURA 3.6 - CICLO DE SERVIÇO PARA UM SUPERMERCADO.....	28
FIGURA 3.7 - PLANO DE SERVIÇO PARA ATENDER UM PEDIDO DE QUARTO DE HOTEL. ....	30
FIGURA 3.8 - MODELO DE QUALIDADE DE SERVIÇO.....	31
FIGURA 3.9 - DETERMINANTES DA QUALIDADE PERCEBIDA DE SERVIÇO. ....	33
FIGURA 4.1 - ORGANOGRAMA DO SENADO FEDERAL.....	41
FIGURA 4.2 - ATIVIDADES LEGISLATIVAS E ADMINISTRATIVAS DO SENADO FEDERAL.....	42
FIGURA 4.3 - TIPOS DE FUNCIONÁRIOS EM UM GABINETE DE SENADOR. ....	43
FIGURA 4.4 - ORGANIZAÇÃO TÍPICA DE UM GABINETE DE SENADOR.....	44
FIGURA 4.5 - ORGANOGRAMA DO PRODASEN.....	53
FIGURA 4.6 - O MODELO DE SISTEMA DE SERVIÇO DO PRODASEN.....	55
FIGURA 4.7 - CICLO DE SERVIÇO - CONSULTORIA SOLICITADA .....	63
FIGURA 4.8 - CICLO DE SERVIÇO ADEQUAÇÃO DA INFRA-ESTRURA TECNOLOGIA. ....	64
FIGURA 4.9 - CICLO DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO .....	65

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Página
GRÁFICO 4.1 - SEXO DOS RESPONDENTES .....	71
GRÁFICO 4.2 - GRAU DE FORMAÇÃO DOS CHEFES DE GABINETES .....	71
GRÁFICO 4.3 – TEMPO COMO CHEFE DE GABINETE .....	72
GRÁFICO 4.4 - AVALIAÇÃO DA QUANTIDADE DOS MICROS.....	74
GRÁFICO 4.5 - AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS MICROS .....	75
GRÁFICO 4.6 - AVALIAÇÃO DA QUANTIDADE DAS IMPRESSORAS. ....	75
.GRÁFICO 4.7 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DAS IMPRESSORAS .....	76
GRÁFICO 4.8 – DISPONIBILIDADE DA REDE .....	77
GRÁFICO 4.9 – VELOCIDADE DA REDE .....	77
GRÁFICO 4.10 - AVALIAÇÃO DO E-MAIL .....	78
GRÁFICO 4.11 - AVALIAÇÃO DA INTERNET.....	78
GRÁFICO 4.12 - AVALIAÇÃO DA INTRANET .....	79
GRÁFICO 4.13 - AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DO GABINETE.....	80
GRÁFICO 4.14 - AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE POSTAGEM ELETRÔNICA CORPORATIVA (SPEC) .....	80
GRÁFICO 4.15 - SISTEMAS PARA A ÁREA POLÍTICA .....	81
GRÁFICO 4.16 - AVALIAÇÃO DOS SISTEMAS PARA O ORÇAMENTO.....	82
GRÁFICO 4.17 - AVALIAÇÃO HOME PAGE DO SENADOR .....	82
GRÁFICO 4.18 - AVALIAÇÃO DO GERENTE DE CONTAS –NÚMERO DE VISITAS.....	84

GRÁFICO 4.19 - AVALIAÇÃO DO GERENTE DE CONTAS -DISPONIBILIDADE.....	85
GRÁFICO 4.20 - AVALIAÇÃO DO GERENTE DE CONTAS - CONTATO .....	85
GRÁFICO 4.21 - AVALIAÇÃO DO GERENTE DE CONTAS - COMPETÊNCIA. ....	86
GRÁFICO 4.22 - AVALIAÇÃO DO GERENTE DE CONTAS - EMPENHO.....	87
GRÁFICO 4.23 - AVALIAÇÃO DO GERENTE DE CONTAS - CONFIABILIDADE.....	87
GRÁFICO 4.24 - CORDIALIDADE DO GERENTE. ....	88
GRÁFICO 4.25 - CONFIDENCIALIDADE DO GERENTE.....	88
GRÁFICO 4.26 - CENTRAL DE ATENDIMENTOS – TEMPO DE ESPERA AO TELEFONE.....	89
GRÁFICO 4.27 - CENTRAL DE ATENDIMENTOS – CORDIALIDADE DO ATENDENTE .....	90
GRÁFICO 4.28 - CENTRAL DE ATENDIMENTOS –COMPETÊNCIA DO ATENDENTE .....	90
GRÁFICO 4.29 - CENTRAL DE ATENDIMENTOS –TEMPO DE RESPOSTA ÀS SOLICITAÇÕES.....	90
GRÁFICO 4.30 - TÉCNICO DE ATENDIMENTO - CORDIALIDADE .....	91
GRÁFICO 4.31 – TÉCNICO DE ATENDIMENTO - COMPETÊNCIA.....	92
GRÁFICO 4.32 – TÉCNICO DE ATENDIMENTO – EMPENHO DO TÉCNICO.....	92
GRÁFICO 4.33 – QUALIDADE GERAL DO PRODASEN .....	93

# 1 INTRODUÇÃO

O progresso tecnológico e a queda das barreiras comerciais transformaram a economia global: competidores locais e marcas internacionais disputam ferozmente o consumidor da esquina. Neste ambiente extremamente competitivo, os clientes são considerados o principal ativo de uma empresa moderna. Para sobreviver é necessário, por parte da organização, um modelo de gerenciamento que permita conhecer profundamente o cliente, identificando suas necessidades, antecipando suas expectativas com o propósito de desenvolver bens e serviços que garantam não apenas a satisfação, mas também o encantamento do cliente.

De acordo com Gronroos [13] (2003), ao produzirem serviços, seja em empresas de serviço, fabricantes de produtos físicos ou organizações do setor público, sempre ocorre contato com os clientes. De alguma forma haverá a necessidade do cliente interagir com o provedor do serviço. Essa interação poderá ser de curto prazo, como acontece quando se compram entradas de cinema por telefone, levar um tempo maior, como quando se vai a um restaurante almoçar. Em outros casos, o processo de serviço é contínuo durante um longo período de tempo, incluindo muitos contatos e interações, como é o caso de certos contratos de consultoria em gestão.

Em todas essas situações, o processo de serviço leva a algum tipo de cooperação entre cliente e provedor de serviço, o que ele chama de relacionamento com o cliente.

Sendo os serviços inerentemente relacionais, gerenciar clientes a partir de uma perspectiva de serviço beneficia uma abordagem de gerência dos relacionamentos com clientes, também conhecido como CRM (Customer Relationship Management). Faz-se necessário destacar neste ponto que, embora o foco deste trabalho seja uma organização com foco na tecnologia da informação - o PRODASEN - o conceito aqui utilizado para CRM é o de metodologia gerencial, diferente então de várias soluções ou software com o mesmo nome disponíveis no mercado.

A Gestão de Relacionamento com Clientes - CRM (Customer Relationship Management) - ou Marketing de Relacionamento é a estratégia empresarial que fornece o arcabouço conceitual necessário à construção de uma vantagem competitiva



inigualável nos dias atuais: a construção de relacionamentos a longo prazo com clientes.

De acordo com Peppers e Rogers [22] (1997), uma empresa que adota esta filosofia é também chamada de empresa. Operar como uma empresa não é algo que possa simplesmente ser juntado a caixa de ferramentas gerencial, como mais uma técnica para melhorar a qualidade, reduzir os custos ou aumentar a produtividade. Ao contrário, representa uma mudança de filosofia e estratégia - uma mudança da dimensão da competição, que não pode ser implementada sem antes integrá-la em toda a organização, a qual irá afetar todos os departamentos, divisões, diretores, funcionários, funções, produtos e serviços.

O Prodasen é uma Secretaria do Senado Federal com missão de oferecer todo o aporte tecnológico e humano para a modernização das atividades do Senado Federal, através do uso da tecnologia da informação (TI), sendo assim uma estrutura genuinamente de serviço. Dada à característica transformadora da Tecnologia da Informação nos ambientes de trabalho, cabe ao PRODASEN uma grande responsabilidade que é a tradução das inovações tecnológicas para o cotidiano do parlamento brasileiro, mais especificamente para o Senado Federal, tendo em vista que uma sociedade bem informada e consciente exige de suas instituições representativas mais efetividade e transparência em suas ações.

Para Drucker [8] (1996), os cidadãos demandam cada vez mais que os gestores públicos não apenas se atenham com disciplina aos limites dos escassos recursos orçados, mas otimizem a aplicação desses recursos em políticas que atendam efetivamente as necessidades da sociedade. Desta forma, as instituições públicas são forçadas a uma postura empreendedora, voltado para o cidadão como cliente e buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia, com ética e transparência na gestão dos recursos públicos e o uso da TI como recurso é indispensável para alcançar esses fim.

Nesse contexto, o Senado Federal, visto pelo aspecto administrativo, deve propiciar infra-estrutura técnico administrativa que permita ao Senador o exercício de seu mandato com ética, transparência, competência e eficiência dentro dos padrões reclamados pelo cidadão cliente.

Como qualquer organização privada ou pública, o Prodasen está sujeito a pressões para melhorar seus serviços e atender as expectativas de seus clientes.

Esta Monografia se propõe a analisar como o braço tecnológico do Senado Federal – Prodasen – aplica a filosofia de Marketing de relacionamento para oferecer serviços de qualidade em tecnologia da informação, que permitam ao Senador um elevado desempenho de suas atribuições constitucionais, como exige uma sociedade cidadã.

## **1.1 OBJETIVOS**

Analisar o modelo de gestão de relacionamento com o gabinete parlamentar aplicado pelo Prodasen sob a ótica do CRM

- Apresentar referencial teórico que norteia a Gestão de Relacionamentos.
- Mostrar a importância estratégica da Gestão de Relacionamento com os gabinetes parlamentares
- Descrever o modelo de relacionamento com os gabinetes
- Mostrar a importância de se estabelecer processos sistemáticos de avaliação da satisfação dos clientes
- Identificar a satisfação dos gabinetes dos senadores com os serviços do Prodasen

## **1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Este trabalho se divide em 07 capítulos. No capítulo 1 é apresentado uma visão geral sobre o trabalho, o qual antecipa os conceitos que serão abordados de forma mais minuciosa no restante do trabalho. No capítulo 2 é feita a revisão bibliográfica sobre Gestão de Relacionamento, apresentando a visão de diversos autores sobre a importância dessa estratégia empresarial. No capítulo 3 continuamos a fazer a revisão bibliográfica, com destaque para a temática de qualidade em serviço, apresentando modelos de métrica de percepção de qualidade, fundamentais para a elaboração do instrumento de pesquisa a ser aplicado no estudo de caso. No capítulo 4 descrevemos o estudo de caso, detalhando o modelo de atendimento do PRODASEN, e o ambiente de

um gabinete parlamentar sob a ótica de suas atribuições administrativas. Ainda no capítulo 4 é feita a análise da pesquisa efetivada. Apresentamos no capítulo 5 as sugestões de aprimoramento do modelo de atendimento e conclusões do trabalho. A bibliografia usada é apresentada no capítulo 6 e os anexos estão descritos no capítulo 7.

### **1.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE O TEMA**

O curso de gestão da Tecnologia da Informação tem como um dos objetivos qualificar os profissionais para que possam atuar como executivos e líderes na área de TI. Essa qualificação pressupõe a discussão e a incorporação de conceitos fundamentais para o processo de governança das corporações modernas, como é o caso da estratégia de Gestão de Relacionamento com os Clientes.

Além de o tema escolhido estar indiscutivelmente ligado à área de pesquisa do curso - Gestão de Tecnologia da Informação -, não é comum a produção de estudos e pesquisas abordando o Legislativo brasileiro e seu modelo administrativo gerencial, principalmente vinculando a áreas recentes do estudo das organizações contemporâneas, como é o caso da gestão de relacionamento com o cliente. Dessa forma, a realização deste trabalho traz contribuições tanto para o universo acadêmico como para a instituição patrocinadora do curso e objeto do estudo de caso – o Senado Federal.

Um outro fator, de ordem pessoal, que contribuiu para a escolha do tema da monografia é o desejo dos autores em criar um referencial de conhecimento explícito a respeito da Gestão de Relacionamento com os Gabinetes Parlamentares, tendo em vista que são integrantes da Subsecretaria de Atendimento Senatorial - órgão do Prodasen responsável pelo relacionamento com os gabinetes dos senadores.

Como é natural nas organizações, a solução central, nesse caso Tecnologia da Informação, monopoliza os debates e a construção do conhecimento. Dessa forma, abordar uma estratégia gerencial, como Gestão do Relacionamento é altamente desafiadora e por isso mesmo um estimulante natural para os autores.

## **2 ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

O objetivo deste capítulo é mostrar como marketing de relacionamento tem se tornado cada vez mais importante para as empresas como vantagem competitiva em um cenário caracterizado pela globalização, evolução tecnologia constante e competição acirrada. São apresentadas as definições de marketing para gestão de clientes, a importância do CRM para as corporações modernas.

### **2.1 MARKETING DE RELACIONAMENTO**

Segundo dados divulgados pela CAMEX [6] - Câmara de Comércio Exterior, o setor de serviços na economia mundial representa aproximadamente 80% do PIB nos países desenvolvidos e mais de 60% do PIB brasileiro. Apesar de 75% do comércio mundial de serviços concentrar-se em nações desenvolvidas sua importância para as economias em desenvolvimento vem se mostrando cada vez maior. Para se ter uma idéia da representatividade do setor na economia brasileira, por exemplo, dos dez maiores lucros empresariais no Brasil em 2000, oito são de empresas do setor de serviços (sete do setor financeiro e uma de telecomunicações).

Este setor abrange áreas estratégicas da economia, como, telecomunicações, finanças, informática, consultoria, transportes, distribuição, publicidade e turismo, e é o que atrai os mais significativos investimentos diretos estrangeiros – 60% do fluxo global vão para o setor de serviços. No Brasil, representou 85% do investimento total em 1998, em 1999, 74% e, em 2000, 69,6%. O que corrobora a afirmação de ALBRECHT e ZEMKE [1] (2002) de que vivemos em uma economia centrada em serviços. Para eles, à medida que os produtos industrializados se tornam commodities, a qualidade e a variedade dos serviços complementares se transformam nos fatores diferenciais que conduzem ao sucesso ou fracasso no mercado.

Na visão de Gronroos [13] (2003), essas estatísticas não representam adequadamente a importância dos serviços na sociedade, pois há serviços embutidos no setor de manufatura e agricultura, os outros dois setores clássicos dessa divisão.

Serviços seria não um setor da economia, mas uma perspectiva de como criar uma

vantagem competitiva. Esse pensamento é compartilhado por Levitt [17] apud Albrecht e Zemke [1] (2002, p. 31) “Não há essa coisa de setores de serviço. Há apenas setores cujos componentes de serviços são maiores ou menores do que os outros setores. Todos trabalham com serviços”.

Oferecer aos clientes uma grande variedade de serviços adicionalmente ao produto central, seja este um bem físico ou um serviço, é um modo de alcançar melhor desempenho do que concorrentes com a mesma qualidade e preço de produtos centrais, de acordo com Gronroos [13] (2003). É difícil desenvolver uma vantagem competitiva com base no produto central de uma empresa a não ser que ela disponha continuamente de uma vantagem tecnológica sustentável ou de custos mais baixos.

Preço baixo não é uma vantagem sustentável, assim que um concorrente consiga oferecer um preço menor perde-se o cliente. Dessa forma, as empresas começaram a perceber o valor estratégico dos serviços no pacote oferecido aos clientes. Ao produzirem serviços, seja em empresas de serviço, fabricantes de produtos físicos ou organizações do setor público, sempre ocorre contato com os clientes. Ainda de acordo com o autor, de alguma forma haverá a necessidade do cliente interagir com o provedor do serviço. Essa interação poderá ser de curto prazo, como acontece quando se compram entradas de cinema por telefone, levar um tempo maior, como quando se vai a um restaurante almoçar. Em outros casos, o processo de serviço é contínuo durante um longo período de tempo, incluindo muitos contatos e interações, como é o caso de certos contratos de consultoria em gestão.

Em todas essas situações, o processo de serviço leva a algum tipo de cooperação entre cliente e provedor de serviço, daí a natureza relacional intrínseca da prestação de serviços. Como consequência, gerenciar clientes a partir de uma perspectiva de serviço beneficia uma abordagem de gerência dos relacionamentos com clientes, também conhecido como CRM (Customer Relationship Management), ou marketing de relacionamento ou mesmo marketing um para um, segundo Peppers e Rogers [22] (1997).

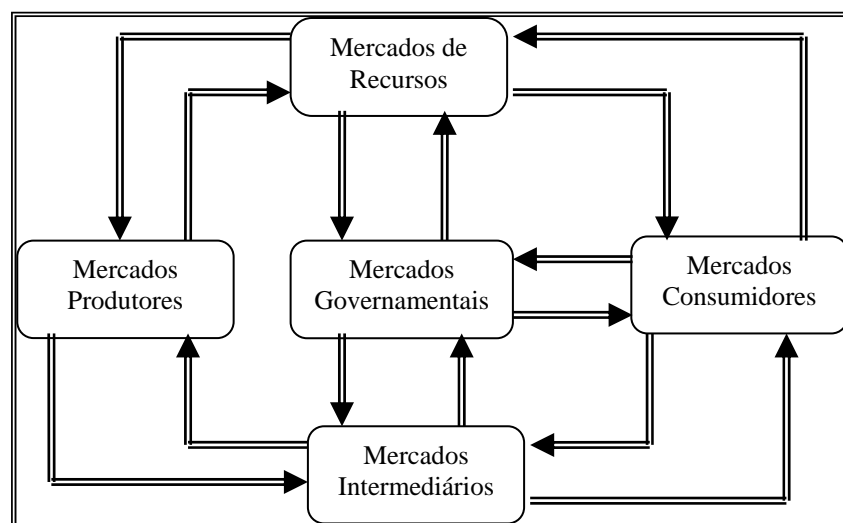
Gronroos [13] (2003, p. 300) diz que “o propósito do marketing é estabelecer, manter e realçar os relacionamentos com os clientes (e outros interessados) de modo a cumprir os

objetivos relativos às variáveis econômicas e outras, de todos os envolvidos. Isso é conseguido por meio de uma troca mútua e do cumprimento de promessas”.

Essas definições reafirmam que as organizações devem despender prioritariamente esforços para o desenvolvimento de relações de longo prazo com seus clientes, tendo em vista um mercado com excesso de oferta e escassez de compradores. Em um mercado global há inúmeras possibilidades de escolha e o consumidor se torna cada vez mais consciente dessa liberdade e do poder que isso lhe confere.

Nesse cenário, Kotler [16] (1998) defende que o estabelecimento de relacionamentos de longo prazo com os clientes é fator crítico para o sucesso das organizações e que o foco em transações únicas do marketing tradicional é inadequado.

Para o autor, o processo de marketing não deve ser confundido com táticas promocionais, anúncios, propagandas. Esses são apenas alguns dos instrumentos da estratégia de marketing. Ainda segundo ele, Marketing de relacionamento é a prática de construção de relações satisfatórias a longo prazo com consumidores, fornecedores e distribuidores para reter suas preferências e negócios a longo prazo. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo. Em uma economia de troca onde os consumidores potenciais estivessem agrupados em mercados se realizaria uma estrutura de fluxos como a mostrada na figura 2.1.



**Figura 2.1 - Estrutura dos fluxos em uma moderna economia de troca.**

Segundo Gronroos [13] (2003), há duas desvantagens em se usar o termo marketing para denominar a estratégia de relacionamento. Primeiro, o termo sempre se relacionou a uma área específica da empresa, o que não é apropriado para a gestão de relacionamento que deve estar a cargo de todos aqueles que participam da criação de valor para o cliente.

Um outro fator é que o marketing tinha como preocupação básica atrair novos clientes. Mas o autor reconhece que o termo marketing de relacionamento é mais cômodo de ser utilizado do que Gestão de Relacionamento com o Cliente.

Esclarece ainda o autor que marketing como disciplina tem menos de cem anos, enquanto que os fenômenos subjacentes a ele existem desde que aconteceu o primeiro escambo. Neste trabalho, iremos usar indiferentemente os termos gestão de relacionamento com o cliente, marketing de relacionamento ou simplesmente CRM.

## **2.2 PILARES DO CRM**

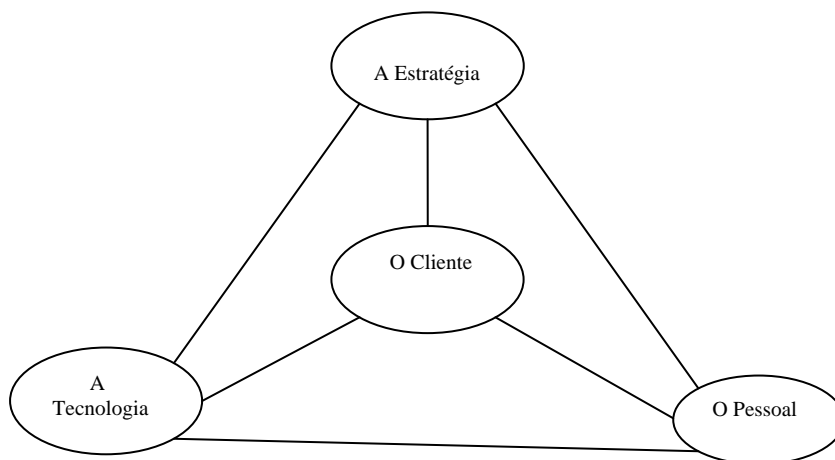
Historicamente, negociação e comércio eram orientados para relacionamento. O atendimento era realizado de forma personalizada. Com a revolução industrial, os produtos passaram a ser produzidos em grande escala, o aumento da riqueza da crescente classe média criou um mercado consumidor com excesso de demanda para a maioria dos produtos, levou ao consumo em massa, à distribuição em massa. Os elos tradicionais entre produtores, fabricantes, distribuidores e consumidores quebraram-se. Kotler [16] (1998).

Atualmente, mais e mais mercados estão maduros e com excesso de oferta, a retenção de clientes se torna cada vez mais importante. Os clientes estão mais sofisticados e exigem mais do que antes. Num quadro assim, a empresa deve concentrar-se em gerenciar todo seu relacionamento com o cliente (CRM), incluindo valor e qualidade de serviço. Só dessa forma o cliente pode ser mantido. Perseguir a satisfação e fidelização dos clientes como forma de ganhar maior competitividade é a tradução desse foco gerencial.

Um outro objetivo do CRM é eliminar a visão parcial que os clientes constroem da

empresa, definindo-a com as características dos setores com o qual eles estão interagindo. Por outro lado, cada área da empresa trata o cliente de forma isolada, como se ele representasse várias entidades independentes, sendo que cada setor possui suas informações sobre ele. Com o CRM as diferentes áreas da empresa compartilham as informações sobre o cliente, tratando-o de modo individualizado. Mas a adoção de CRM pela empresa é um processo complexo, e ele não acontece sozinho, mesmo que uma organização tenha o desejo de melhorar o foco no cliente, sem uma estratégia, um plano de ação e um mecanismo de monitoramento e gerenciamento desse plano, o sucesso pode ser efêmero.

Alicerçada na estruturação da organização sob o enfoque no cliente, a implantação de CRM está associada (além do próprio cliente) aos elementos, considerados seus pilares de sustentação: a estratégia organizacional, as pessoas e a tecnologia, conforme figura 2.2. Gronroos [13] (2003).



**Figura 2.2 - Pilares do CRM.**  
Fonte: Albrecht [1] e Zemke (2002, p. 80)

### 2.2.1 Cliente

O cliente é o foco das empresas que aplicam o CRM, ele é o elemento mais importante para o sucesso do negócio. O objetivo é cativá-lo, compreendendo suas necessidades, expectativas e desejos para oferecer serviços e uma relação de alta qualidade. Manter



um cliente passa a ser uma obsessão. De acordo com Kotler [16] (1998), estima-se que o custo para atrair novos clientes seja em até cinco vezes maior que o custo de mantê-lo satisfeito. Um cliente satisfeito com os serviços recebidos dificilmente mudará para a concorrência.

Podemos ver que todo esse esforço começa com a identificação das necessidades dos clientes. Mas o que é necessidade? As pessoas necessitam de ar, alimentos, roupas, segurança dinheiro, afeto. Necessidade humana é a privação de alguma satisfação básica, elas são inerentes à condição humana.

Desejos são carências por satisfações específicas para atender as necessidades.

Uma pessoa faminta pode desejar um prato de arroz com feijão, outra pode desejar um hambúrguer, uma terceira, frente à mesma necessidade, pode desejar ir a um restaurante francês para comer um *Coq au Vin* (Frango ao Vinho).

O que podemos observar é que embora as necessidades das pessoas sejam poucas, seus desejos são muitos. Ainda de acordo com Kotler [16], os desejos humanos são continuamente moldados por forças sócio-culturais.

As pessoas satisfazem suas necessidades e desejos com bens físicos, idéias, ou serviços. Ao escolher entre varias alternativas, o consumidor opta pela que traz mais beneficio comparado ao custo. Uma dona de casa tem a sua disposição varias marcas de leite, em uma delas, o fabricante, usando mesmo o tipo de embalagem tetrapack que os demais, implantou um dispositivo que permite a abertura da embalagem de uma maneira simples, sem a necessidade de uma faca ou tesoura. Essa marca traz um beneficio que faz com que seja escolhida na hora da compra. Dizemos nesse caso que o dispositivo agregou valor ao produto. Para competir com base na excelência em serviço é preciso conhecer os processos de fornecimento de valor para o cliente. Segundo Kotler [16] (1998), o consumidor ira comprar de empresas que entreguem o maior valor, que é a diferença entre o valor total esperado e o custo imaginado, as variáveis deste processo estão representadas na Figura 2.3.

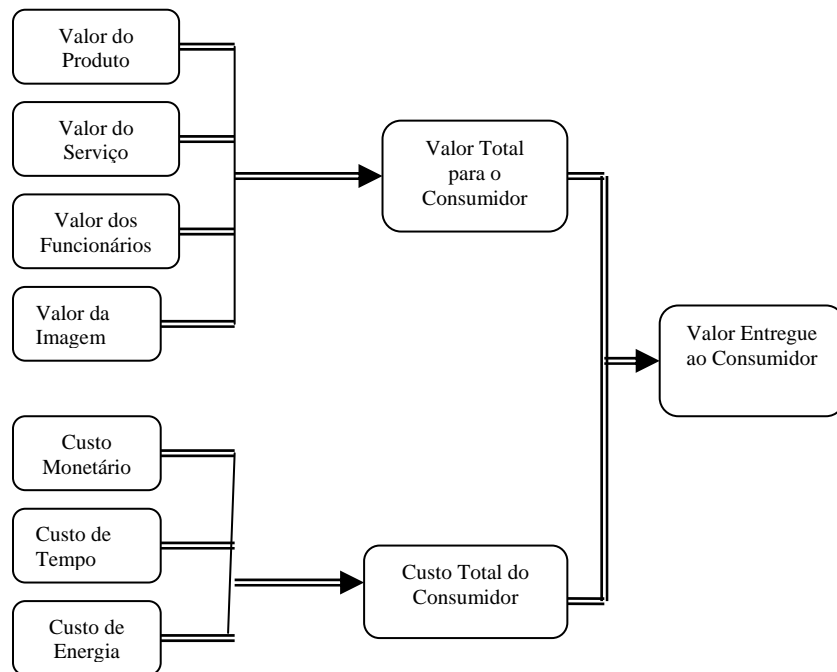


Figura 2.3 - Determinantes do valor entregue ao consumidor.

Para Albrecht [1] e Zemke (2002), O cliente compra uma experiência total de valor, não apenas um produto ou um serviço. Nessa experiência, incluem-se o contato com instalações físicas, as características do bem e a interação humana, corroborando o processo apresentado por Kotler [16].

### 2.2.2 Estratégia

Para Chiavenato [7] (2000, p. 280), “Estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo”. O autor cita alguns aspectos que a diferenciam de tática: a mais importante, a estratégia se refere à organização como um todo, pois procura alcançar objetivos globais, enquanto tática se refere a um dos seus componentes (departamentos ou unidades, isoladamente). A estratégia se refere a objetivos situados a longo prazo, enquanto tática se refere a objetivos a médio prazo. A estratégia é definida pela alta administração, ao tempo que tática é de responsabilidade da gerência de cada unidade da empresa.

Os esforços para traçar a estratégia de relacionamento com o cliente e o alinhamento dos processos organizacionais, devem ser realizados antes de qualquer outra atividade. O sucesso do CRM depende mais da estratégia do que o investimento realizado em tecnologia

Uma estratégia de CRM, para Albrecht [1] e Zemke (2002), é um princípio organizacional que confere poderes aos empregados para canalizar seus esforços no sentido de prestar serviços cujos benefícios façam uma diferença significativa aos olhos dos clientes. Esse princípio deve orientar todas as pessoas, não somente o pessoal de linha de frente, desde a alta gerência até outros funcionários de apoio. Segundo Gronroos [13] (2003), implementar a estratégia orientada para relacionamento exige uma cultura orientada para serviços. Mesmo os serviços ocultos, aqueles que não são prestados diretamente ao cliente, mas agregam valor ao pacote de serviço, são reconhecidos. Não havendo esta cultura, outros valores predominantes atrairão as prioridades das pessoas (gerentes, supervisores, e profissionais de contato) e nem mesmo os elementos de serviços visíveis receberão atenção suficiente.

### **2.2.3 Pessoas**

Em nenhum outro tempo o papel das pessoas teve seu reconhecimento pelas organizações como agora. Elas são responsáveis por dois dos mais importantes ativos da empresa: O capital de conhecimento e o capital de relacionamento. Uma premissa básica do CRM é que existam relacionamentos com os clientes para que eles possam ser gerenciados. Mesmo quando o cliente é uma organização, quem o representa é uma pessoa, assim os relacionamentos são conduzidos e gerenciados por pessoas.

A estratégia organizacional ganha vida nas atitudes das pessoas motivadas e capacitadas para o êxito no relacionamento com os clientes. Mesmo aqueles que realizam serviços fora da linha de visibilidade pelo cliente devem estar impregnados da orientação para o cliente. Segundo Kotler [16] (1998), os funcionários são responsáveis pela individualização e personalização do relacionamento. Na Tabela 2.1 o autor elenca atitudes negativas e positivas que afetam o relacionamento entre organização e consumidor.

Albrecht e Zemke [1] (2002, p. 182) citam que Olle Stiwenius, da Scandinavian Airlines, respondendo a uma pergunta sobre o propósito da organização, disse: “Apoio. A organização existe para apoiar as pessoas que servem aos clientes. Ela não tem outro significado, nem outro propósito.” A mensagem simples a todas as pessoas da organização deve ser a seguinte: "Se você não estiver servindo aos clientes, é melhor

servir a alguém que esteja”.

Tabela 2.1 - Ações sociais que afetam os relacionamentos entre compradores e vendedores.

Fonte: Kotler [16] (1998, p. 61)

<b>Coisas Boas</b>	<b>Coisas Ruins</b>
Iniciar telefonemas positivos	Esperar telefonemas dos consumidores
Fazer recomendações	Apresentar justificativas
Sinceridade na linguagem	Linguagem apenas para acomodar situações
Usar o telefone	Usar correspondência
Mostrar o apreço	Esperar reclamações
Fazer sugestões de serviços	Esperar por sugestões de serviços
Usar “nos” na linguagem de solução de problemas	Usar “nos” como obrigação legal
Antecipar os problemas	Somente responder aos problemas
Usar linguagem simples e objetiva	Usar comunicações longas e vazias de conteúdo
Demonstrar transparência nos problemas de personalidade	Ocultar problemas de personalidade
Conversar com os clientes sobre o futuro	Conversar sobre coisas do passado
Rotinizar o atendimento	Improvisar o atendimento
Aceitar responsabilidade	Transferir a culpa
Planejar o futuro	Repetir o que foi feito no passado

Como qualquer projeto, um projeto inovativo de CRM provoca reações e resistências por temor, inerente ao ser humano, às mudanças. De acordo com Chiavenato [7] (1998), a resistência pode ser minimizada quando as pessoas são informadas antecipadamente do que a organização espera delas, pessoas envolvidas passam a participar intensamente no projeto e na implementação de mudanças, a participação antecede o comprometimento. Para garantir a sintonia nos mesmos ideais do relacionamento, os funcionários precisam ser informados e treinados.

Muito do diferencial competitivo das empresas que praticam CRM é devido à cortesia, flexibilidade, cordialidade, rapidez na resolução dos problemas e empatia de funcionários inteiramente comprometidos em fornecer um serviço orientado ao cliente. Gronroos [13] (2003).

#### **2.2.4 Tecnologia**

De acordo com Peppers e Rogers [22] (1997), as empresas que conhecem seus clientes podem adaptar produtos, ofertas, mensagens, sistema de entrega e métodos de trabalho, tudo com o objetivo de conquistar a fidelidade do cliente. A tecnologia da informação oferece soluções específicas para o propósito de registrar informações sobre o cliente, suas preferências e suas interações com a organização. Muitas dessas ferramentas também têm o nome de CRM, o que acabou provocando o equívoco em várias organizações que confundiram a compra dessas ferramentas com a adoção da estratégia empresarial CRM como colocado neste trabalho. Feita essa observação, vamos analisar as principais soluções tecnológicas que apoiam o CRM.

#### **Sistema CRM**

Banco de dados que centraliza todas as informações sobre o cliente e suas interações com a organização. Combinado com características de data warehouse possibilita a identificação de hábitos de consumo, segmentação de clientes e cálculos de lucratividade. O acesso para o pessoal de contato possibilita a individualização do atendimento ao tempo que aos níveis gerenciais contribui para o processo de tomada de decisão.

#### **Internet**

A empresa tem a possibilidade, com o uso da Internet, estabelecer uma presença virtual onde pode oferecer os mesmos produtos e serviços de uma loja física, mas com disponibilidade de 24 horas, representando comodidade e flexibilidade para o cliente. De acordo com Peppers e Rogers [22], a Internet permitiu o resgate da personalização no atendimento ao cliente, prática comum nos primórdios do comércio tradicional.

Um outro uso crescente da Internet está relacionado à ampliação dos canais de

comunicação cliente-empresa. E-mail e ferramentas de comunicação instantâneas como webchats têm sido cada vez mais usados no relacionamento entre os clientes e as empresas.

### **3 SERVIÇOS E QUALIDADE**

Abordaremos neste capítulo a definição, as características de serviço, da mesma forma trataremos sobre os fatores determinantes da qualidade em serviço.

#### **3.1 DEFINIÇÃO DE SERVIÇO**

Serviços estão presentes desde o início da vida em sociedade, mas de acordo com John Naisbitt, analista de tendência americano, em 1956 teve início a economia de serviços nos Estados Unidos, pois pela primeira vez na história econômica daquele país a quantidade de trabalhadores burocráticos (colarinhos brancos) superaram em números os trabalhadores da linha de produção. Apud Albrecht [1] e Zemke (2002). Atualmente, podemos constatar que a economia global está sob o comando de empresas que prestam serviços, em vez de fabricar produtos. Esse fenômeno, transformação do mercado focado em produtos para mercado focado em serviço, é chamado, pelos autores, de “segunda revolução industrial”. Essa mudança estrutural da economia impõe desafios gerenciais semelhantes ao que foi a transformação de uma sociedade agrária para uma sociedade industrial ocorrida na revolução industrial, que teve início no século XVIII, na Inglaterra, com a mecanização dos sistemas de produção.

De acordo com Kotler [16] (1998, p. 412):

Serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico.

Ainda para o autor, serviço é um tipo particular de produto tendo em vista que o conceito de produto é “tudo aquilo que satisfaz uma necessidade”. Uma solução ou oferta (termos sinônimos de produto, segundo ele) pode ser formada pelos componentes: bem físico, serviço ou idéia. Gronroos [13] combinando a definição de serviço proposta por vários autores define serviço como uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível – que normalmente, mas não

Tomemos, para exemplificar natureza relacional do serviço; pois na maioria das vezes o serviço envolve algum tipo de interação do cliente com o fornecedor de serviços ou um de seus bens, o caso de um técnico que se dirige a organização do cliente para reparar seu computador que apresenta problemas. Mesmo que o cliente não esteja no momento do reparo, haverá interação do técnico com o computador (bem) do cliente, e posterior interação do cliente com o resultado do serviço.

Quando o cliente usar seu computador reparado poderá avaliar a qualidade do serviço prestado. Por isso as interações em serviço são de extrema importância, mesmo quando as partes não as percebem. Além do mais, os serviços são processos, atividades - intrinsecamente intangíveis - e não coisas. Uma oferta de uma organização ao mercado consistindo de serviço pode ser de acordo com, Kotler [16] (1988), enquadrada em uma das cinco categorias:

1. Bem tangível: nenhum serviço acompanha o produto, é o caso do sabonete, sal ou creme dental.
2. Bem tangível acompanhado de serviços: consiste em um bem tangível acompanhado por serviços para enriquecer seu apelo de consumo. É o caso de automóveis que são vendidos com manuais, manutenção e assistência técnica. Para o autor quanto mais sofisticado tecnologicamente for o produto, mais suas vendas dependerão da qualidade e disponibilidade desses serviços.
3. Híbrido: a oferta consiste em partes iguais de bens e serviços. Na escolha de um restaurante o consumidor avalia tanto a qualidade do alimento oferecido quanto dos serviços.
4. Serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários: trata-se de um serviço principal acompanhado de um serviço adicional. É o caso do transporte aéreo. A empresa oferece avião, alimentação e atendimento a bordo.

5. Serviço: que é simplesmente a oferta de um serviço, como de um consultor, advogado, médico, analista de sistemas.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS

Várias características de serviços têm sido sugeridas pelos mais diversos autores, em abordagem comparativas com bens físicos, na Tabela 3.1, Gronroos [13] resume as características mais citadas nesses trabalhos.

**Tabela 3.1 - Diferenças entre serviços e bens físicos.**

Fonte: Gronroos [13] (2003, p. 66)

<b>Bens Físicos</b>	<b>Serviços</b>
Tangíveis	Intangíveis
Homogêneos	Heterogêneos
Produção e distribuição separadas do consumo	Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo.
Uma coisa	Uma atividade ou processo
Valor central produzido na fábrica	Valor central produzido em interações comprador-vendedor
Clientes não participam (normalmente) no processo de produção	Clientes participam da produção
Podem ser mantidos em estoques	Não podem ser mantidos em estoque
Transferência de propriedade	Não há transferência de propriedade

Bateson e Hoffman [2] (2001), conseguiram identificar nos trabalhos de Zeithaml, Parasuramam e Berry, estudiosos das características gerenciais do setor de serviço, quatro fatores comuns que caracterizam a maioria dos serviços:

1. Intangibilidade.
2. Inseparabilidade de produção e consumo.
3. Heterogeneidade.
4. Perecibilidade.



A intangibilidade de serviços é oposta à materialidade de bens. Essa característica implica em diversas propriedades. Serviços não podem ser estocados ou facilmente demonstrados e, enquanto vendáveis, não existe necessariamente necessidade de qualquer transferência de posse. A imaterialidade do serviço o torna uma experiência a ser vivida com a participação do usuário, ou aplicada em um dos seus bens. Não podendo ser tocado, cheirado, provado ou ouvido antes de seu consumo, apresenta uma maior sentimento de risco na aquisição do que um produto.

A Inseparabilidade de produção e consumo consiste no fato de que produção e consumo não podem estar sempre claramente separados, porque geralmente ocorrem simultaneamente e no mesmo local. Desta maneira, O usuário participa da produção do serviço sendo, muitas vezes, insumo e também resultado do processo de produção. Não há qualidade pré-produzida para ser controlada com antecedência, antes de o serviço ser vendido e consumido. A ida ao cabeleireiro exemplifica bem essa característica.

O serviço corte de cabelo exige como entrada do processo, o cliente a ter o cabelo cortado, uma das saídas será um cliente satisfeito ou não com o resultado do corte de cabelo.

A Heterogeneidade de serviços reside no fato de que um serviço para um cliente não será igual para o próximo, pois depende de interações humanas diferentes, causando assim uma variabilidade no resultado. Isso cria um das maiores dificuldades no gerenciamento de serviços: o desafio de manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos usuários.

A Perecebilidade de serviços consiste no aspecto de que não podem ser estocados, o que dificulta o alcance de altos padrões de qualidade em um serviço cuja demanda é flutuante. Pode ocorrer que, em um dado momento, uma empresa tenha uma grande demanda e a insuficiência de estrutura de serviço afete a qualidade do atendimento. Quando a demanda se torna baixa, a capacidade ociosa aumenta o que eleva os custos de produção.

### 3.3 ESQUEMAS DE CLASSIFICAÇÃO PARA SERVIÇOS.

De acordo com por Gronroos [13] (2003), Embora os serviços possam ser classificados de diversos modos, as duas mais importantes são:

1. Serviços High-touch/High-tech;
2. Serviços prestados discretamente/continuamente

Primeiramente, serviços podem ser divididos em *high-touch* ou *high-tech*. Nos Serviços high-touch o elemento humano é central no processo de produção do serviço, embora recursos físicos e tecnológicos tenham que ser gerenciados adequadamente para atingir os resultados de um modo orientado para o cliente. Por outro lado, serviços high-tech são, em grande parte, baseados em tecnologia.

Exemplos desse tipo de serviço seriam sites de leilão on-line, operadoras de telefonia ou livrarias virtuais.

Quando um serviço high-tech apresenta uma falha e é necessário o contato com empregados de serviços que representam, por exemplo, operações de help-desk, a característica high-touch do serviço ganha importância e se torna crítica isto porque interações humanas ocorrem raramente e, quando ocorrem, não se espera que falhem.

Em segundo lugar, serviços podem ser divididos em *serviços prestados continuamente* e em *transações discretas*, com base na natureza do relacionamento com clientes, Serviços como serviços bancários, serviço de atendimento ao cliente, limpeza industrial, entrega de mercadorias envolvem interações contínuas com o cliente. Isso cria ampla oportunidade para o desenvolvimento de relacionamentos que os clientes apreciem e valorizem. Segundo Gronroos [13] (2003), é muito mais difícil criar esse relacionamento com o cliente quando se é provedor de serviço com caráter de *transações discretas*, como é o caso de empresas do setor de hotelaria, cabeleireiros ou firmas de conserto de eletrodomésticos.

Os autores Albrecht [1] e Zemke (2002) classificam os serviços em dois tipos: “ajude-me” e “Conserte-o”. As organizações fornecedoras de serviços “ajude-me” estão distribuídas em quatro grupos:

1. Transportes, comunicações, concessionárias de serviços públicos.
2. Comercio atacadista e varejista.
3. Finanças, seguros e imóveis.
4. Assistência jurídica, contabilidade, entidades sem fins lucrativos, engenharia, serviços pessoais, como trabalhos domésticos, recreação e cuidados pessoais.

Esses grupos oferecem serviços tais como; Ajude-me a fazer a declaração do imposto de renda; ajude-me a cuidar dos meus filhos; ajude-me a comprar um carro; ajude-me a fornecer água para minha residência.

Para os autores as empresas fornecedoras do serviço tipo “conserte-me” surgiram em função da grande variedade de produtos complexos que não podem ser mantidos ou consertados pelo próprio consumidor.

O uso do computador pessoal nas residências fornece bons exemplos desse tipo de serviço. Ao primeiro sinal de funcionamento inesperado, a maioria de seus usuários não tem entendimento de como resolver a situação por conta própria, mesmo que ela seja muito simples para um especialista. Ter um entendimento dessas classificações de serviços é muito importante, pois isso ajuda a desenvolver e implementar estratégias adequadas para cada tipo de serviço.

### **3.4 QUALIDADE EM SERVIÇO**

Vimos anteriormente que uma das características de serviços é “A Inseparabilidade de produção e consumo”, que consiste no fato de que produção e consumo não podem estar sempre claramente separados, porque geralmente ocorrem simultaneamente e no mesmo local. Desta maneira, Não há qualidade pré-produzida para ser controlada com antecedência, antes de o serviço ser vendido e consumido, o que torna o processo bastante imprevisível, sendo difícil o estabelecimento de normas gerenciais, diferente do processo de produção de bens, cujas rotinas de produção podem ser planejadas, supervisionadas e avaliadas para garantir a qualidade do produto.

Essa dificuldade natural é um dos motivos pelos quais, a avaliação da qualidade do serviço tem ficado para trás em relação à qualidade do produto nas preocupações dos gerentes. Também o estabelecimento de metodologias de qualidades em serviço se deu mais recentemente, enquanto o sistema de gerenciamento de qualidade na produção tem suas origens há muito tempo, no início do século XX.

Durante a década de 1990 tomou a forma de gestão de qualidade total. Contudo, esse movimento de qualidade é preponderantemente devotado a questões relacionadas com a qualidade de bens físicos. Assim, boa parte desse know-how de qualidade relativo a bens não é aplicável diretamente em organizações de serviços, de acordo com Gronroos [13] (2003). Isso não quer dizer que todo esse conhecimento deva ser descartado, já que parte dele é útil para qualidade em serviços.

Albrecht [1] (2002) corrobora com essa visão ao afirmar que o movimento da ISO 9000, subproduto da ideologia quantitativa, do tipo comando e controle da TQM (Total Quality Management), é inadequado para aplicação no setor de serviços, onde ter flexibilidade para atender as expectativas do cliente é mais importante do que a obsessão pela documentação dos procedimentos, para ele **“Qualidade é o que os clientes percebem”**.

Falar sobre melhor qualidade sem defini-la, sem esclarecer como é percebida por clientes e como pode ser melhorada e aprimorada, tem valor limitado. Muitas vezes isso serve apenas para mostrar uma preocupação com a melhoria de qualidade de serviço que é somente da boca para fora. Por isso em organização com foco no cliente, os procedimentos não são definidos para atender a conveniência administrativa e sim para atender aos requisitos de qualidade exigidos pelos clientes.

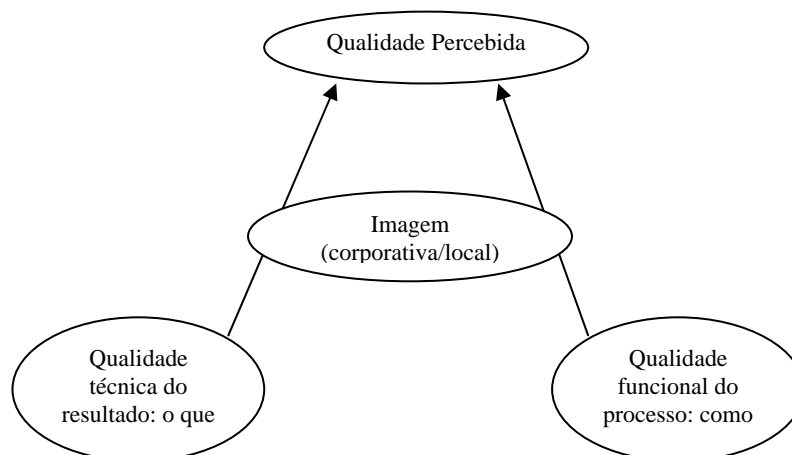
Para Gronroos [13] (2003), a qualidade percebida pelo cliente tem duas dimensões: uma dimensão técnica ou de resultado e uma dimensão funcional ou relacionada a processo.

A dimensão técnica ou de resultado, conhecida como a “qualidade do resultado”, é o que fica com o cliente ao final do processo de produção de serviço. Na maioria das vezes, pode ser medida com relativa objetividade por clientes, devido à suas características como uma solução técnica para um problema.

A dimensão funcional ou relacionada ao processo, conhecida como Qualidade Funcional do Processo diz respeito a como o consumidor recebe o serviço e percebe suas interações com o fornecedor. Mais difícil de avaliar do que a qualidade do resultado, por ser altamente subjetiva.

Os serviços oferecidos por um restaurante exemplificam a interação dessas duas dimensões na percepção de qualidade pelo cliente. A comida oferece elementos para a dimensão “qualidade do resultado”, enquanto o ambiente, atendimento dos garçons e fila do caixa causam impacto na dimensão na “qualidade funcional”. Há ainda um fator que afeta a maneira como os clientes percebem o serviço: a imagem da empresa.

Segundo Gronroos [13] (2003), ela atua como um filtro. Se essa imagem for boa, pequenos deslizes são desprezados pelo consumidor. Caso os erros ocorram com frequência à imagem será prejudicada. Se a imagem for negativa, o impacto de qualquer erro muitas vezes será maior do que seria não fosse esse o caso. A Figura 3.1 representa essas relações.

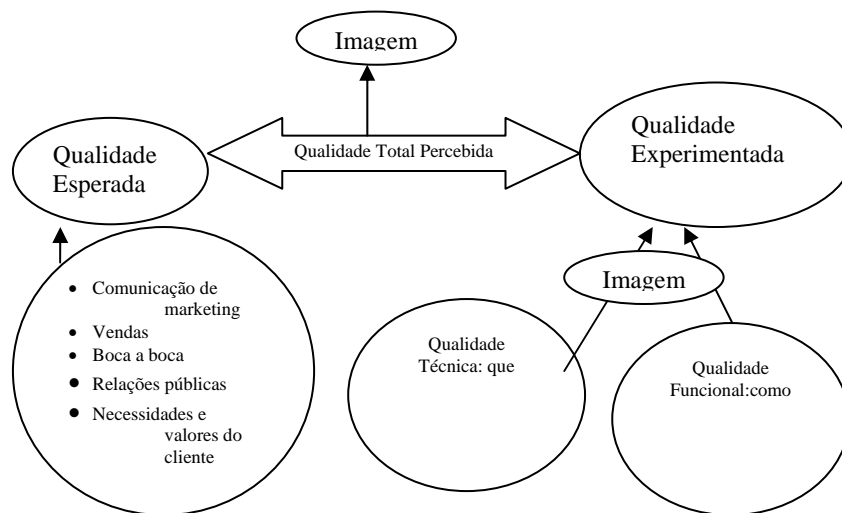


**Figura 3.1 - Duas dimensões de qualidade de serviço.**

Fonte: Gronroos [13] (2003, p. 87)

Feita essa discussão preliminar a respeito das duas dimensões básicas da qualidade – o que e o como – na mente dos clientes, Gronroos [13] (2003) ampliou seu modelo para contemplar o efeito da expectativa sobre a qualidade percebida. A qualidade esperada é uma função de fatores tais como: comunicação de marketing, propaganda boca a boca, imagem da empresa/local, preço, necessidades e valores do cliente. Se as expectativas não forem realistas, a qualidade total percebida será baixa, mesmo que a qualidade

experimentada medida de modo objetivo seja boa. Desta maneira, uma boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente, isto é, à qualidade esperada. Esse modelo ampliado, chamado de qualidade total percebida está mostrado na figura 3.2.



**Figura 3.2 - Qualidade total percebida.**

Fonte: Gronroos [13] (2003, p. 90)

Devido à importância da qualidade esperada (expectativa), iremos discorrer sobre os fatores apresentados.

A Comunicação de marketing é o esforço de comunicação do fornecedor de serviço através de propaganda, mala-direta, treinamento do cliente, sites na Web, campanha de vendas ou outras com o propósito de divulgar a empresa. Pode ser controlada totalmente pela empresa. Um mau dimensionamento desta comunicação afeta a qualidade percebida. Por exemplo, quando campanhas publicitárias prometem mais do que a operação dos serviços pode cumprir. O mais sensato é tentar manter as promessas em um nível mais baixo do que as experiências reais dos clientes. Assim não será gerada insatisfação do cliente, e possibilita que o prestador do serviço ofereça a seus clientes surpresas inesperadas que possam encantá-lo. Comparativamente é melhor prometer menos para garantir que a organização poderá cumprir a promessa que fez. Melhor ainda é prometer menos e entregar mais. Gronroos [13] (2003).

Um cliente que tenha experimentado uma comida saborosa em um restaurante não se contentará com uma comida menos saborosa em sua próxima visita ao lugar. Da mesma

maneira, se o restaurante freqüentado pelo cliente tem um histórico de demora no atendimento, ele será tolerante com este aspecto, pois a demora não o impediu de freqüentar mais uma vez o restaurante.

Esse contratempo já estava em seus planos. O exemplo caracteriza a venda ou experiência anterior como fator da expectativa de qualidade, de acordo com Giansi e Corrêa (1994) [10].

A comunicação boca a boca representa a indicação que os clientes recebem de outros sobre o serviço. É um fator controlado indiretamente pela empresa e está fortemente vinculado a desempenho anterior da empresa e a publicidade. Por fim, as necessidades do cliente e os valores que determinam suas escolhas, também causam um impacto sobre suas expectativas.

Quando o fornecedor de serviços entende como os serviços serão avaliados pelos usuários, é possível identificar modos de gerenciar essas avaliações e influenciá-los na direção desejada. A abordagem de qualidade orientada para serviço, com o conceito de *Qualidade Percebida de Serviço* e o modelo de qualidade total percebida de serviço é baseada em pesquisa sobre o comportamento do consumidor e os efeitos das expectativas relativas ao desempenho dos bens em avaliações pós-consumo. Esse modelo constitui o fundamento da maioria das pesquisas de qualidade de serviço em curso.

Brogowics, Delene e Lyth, apud Gronroos [13] (2003, p. 93), desenvolveram um outro modelo, que denominaram Modelo Sintetizado de Qualidade percebida de Serviço. Nesse modelo (figura 3.4) são apresentados gaps ou lacunas relativas à diferença do que é esperado e do que é percebido quanto ao pacote de serviço técnico (qualidade técnica) e ao pacote de serviço funcional (qualidade funcional). A lógica de se manter separado a qualidade técnica (o que) dos fatores associados à qualidade funcional (o como) é importante para que os gerentes não subestimem a importância da qualidade funcional no pacote de serviço. Os recursos humanos e físicos por afetarem a percepção dos dois pacotes estão duplicados na figura, abaixo dos gaps. Acima dos gaps estão os fatores que impactam as expectativas.

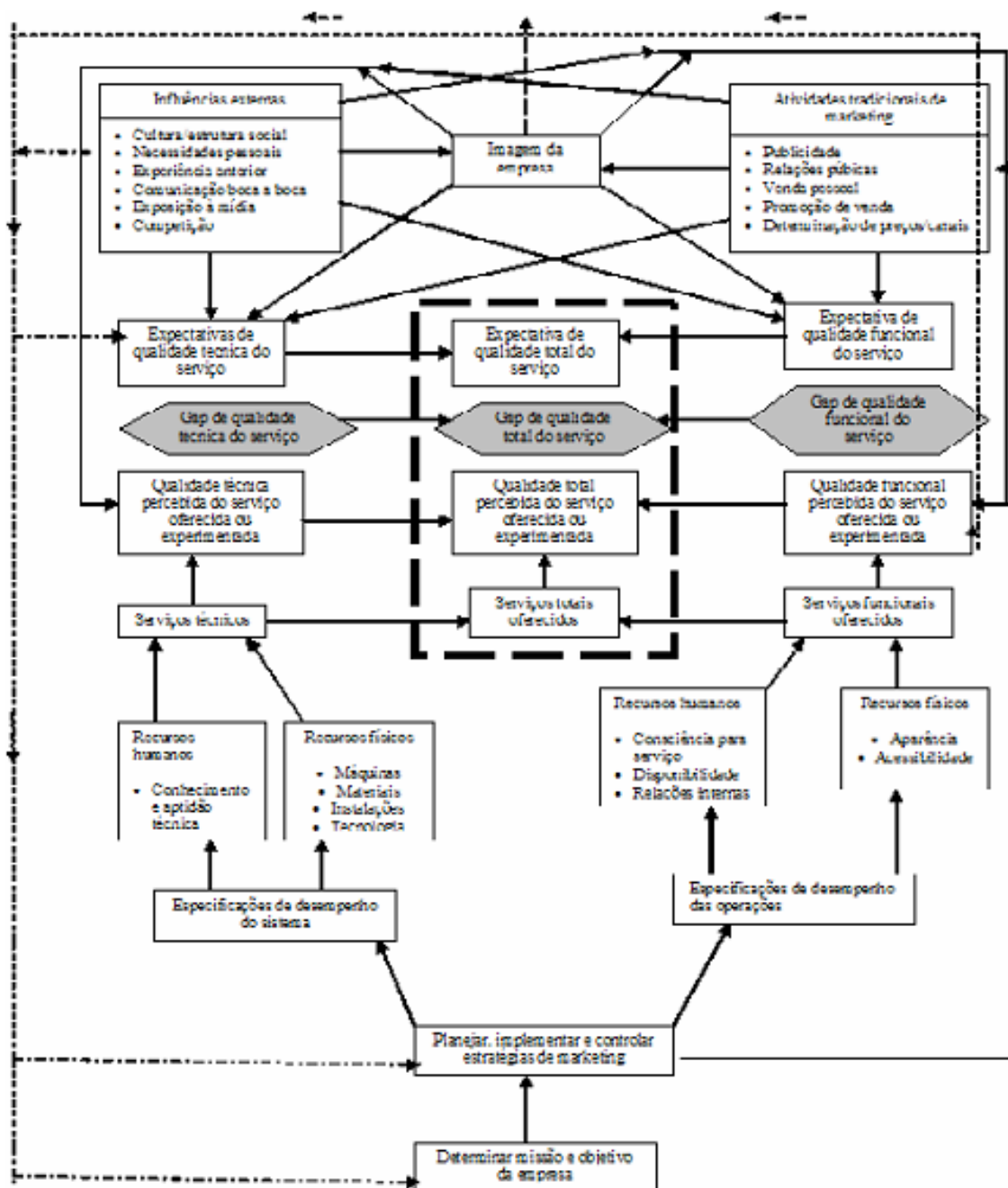
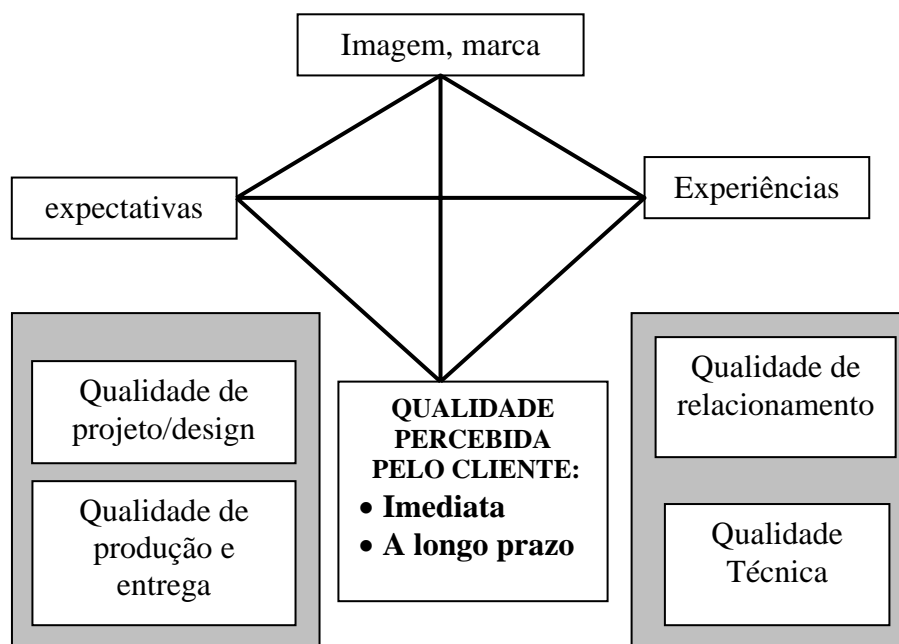


Figura 3.3 : Modelo sintetizado de qualidade.  
 Fonte: Gronroos [13] (2003, p. 94)



Gummesson, apud Gronroos [13] (2003, p. 93), com base nos conceitos de Qualidade Percebida de serviço e noções de qualidade orientada para bens desenvolveu o modelo 4Q de Oferta de Qualidade. O pressuposto para esse modelo é de que cada vez mais as empresas estão se tornando empresas de serviços, e não importa qual é o elemento central da oferta, se bem ou serviço, é necessário gerenciar integralmente a qualidade da solução. Enfatiza a importância da imagem e introduz um novo elemento: a marca. Enquanto imagem está relacionada com a visão que os clientes têm da empresa, marca refere-se à visão de um produto que é criado nas mentes dos clientes. Segundo esse modelo, a percepção que os clientes têm da qualidade total, por um lado, influencia a imagem e, por outro, contribui na formação da marca que está surgindo nas mentes dos clientes (Figura 3.5).



**Figura 3.4 - O modelo 4Q de Oferta de Qualidade de Gummesson**

Fonte: Gronroos [13] (2003, p. 95)

No modelo, qualidade de projeto diz respeito como a solução é desenvolvida. Erros de qualidade de projeto resultam em mau desempenho e experiências negativas.

Qualidade de produção e entrega está associado como os produtos são produzidos e

entregues em relação o projeto, erros aqui afetam a qualidade também. Qualidade relacional refere-se como o cliente percebe a qualidade durante o processo de serviço.

Serviço orientado para cliente, empatia e atenção dos funcionários contribuem de maneira positiva para a qualidade relacional. Qualidade técnica, nesse modelo refere-se a benefícios de longo e curto prazo, por exemplo, se o serviço de manutenção preventiva em computadores evitar que os equipamentos fiquem indisponíveis, será percebido como uma qualidade técnica boa.

Em todos os modelos apresentados, por uma questão didática, os vários elementos de serviços são apresentados isolados. Mas é preciso ter sempre em mente o que diz Richard Normann, consultor gerencial sueco, criador da expressão “momentos da verdade”, sobre sistemas de serviços bem-sucedidos, apud Albrecht [1] e Zemke (2002, p. 155):

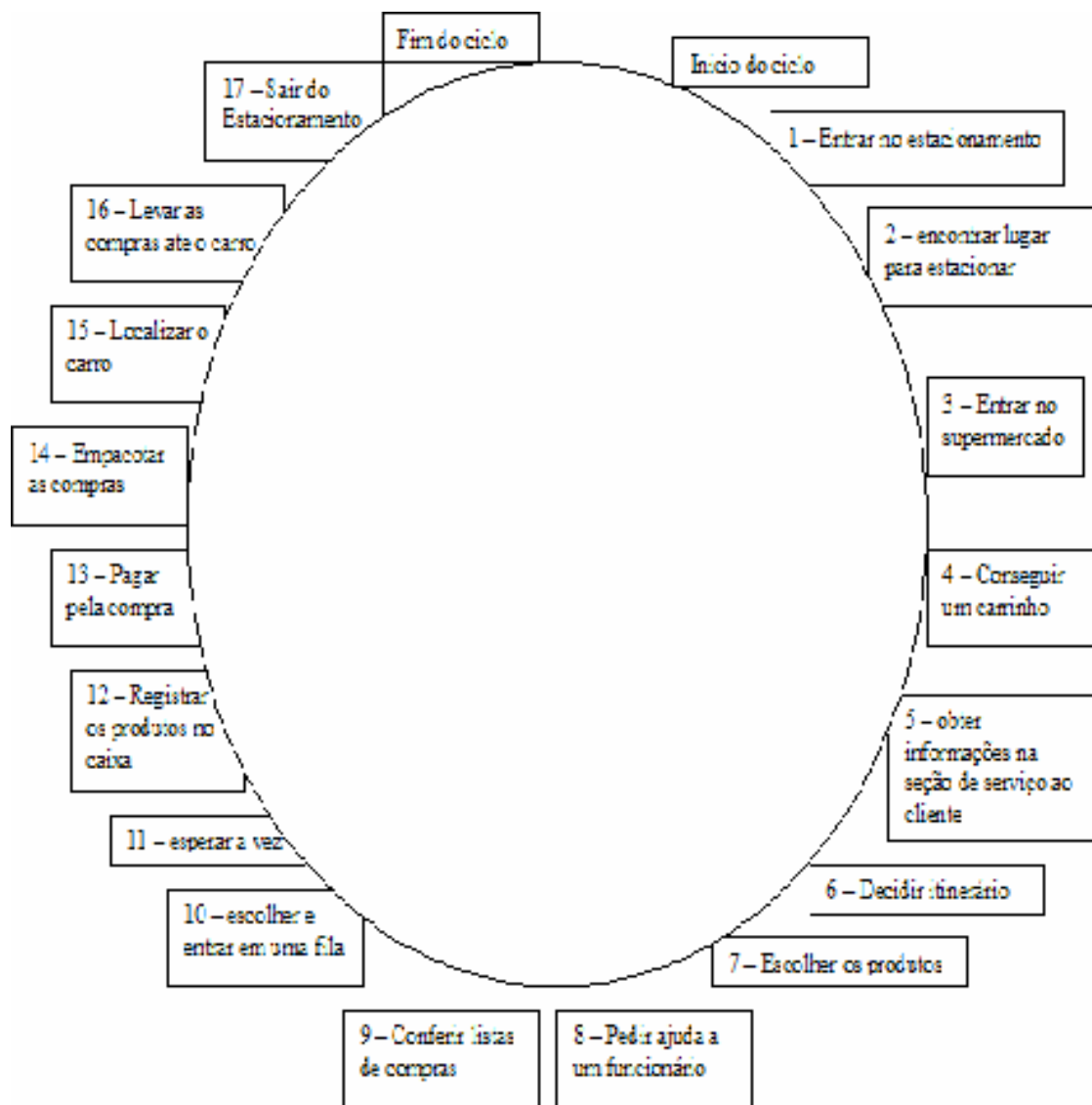
Na prática, é difícil numa operação de serviços distinguir, com nitidez, os serviços em si, o processo de desenvolvimento dos serviços e os sistemas de fornecimento de serviços... [O segredo para planejamento de serviços bem-sucedidos] é, em síntese: a capacidade de pensar no todo. A integração de estruturas e processos é indispensável para a criação de sistemas de serviços eficazes.

### **3.5 OS MOMENTOS DA VERDADE E CICLO DE SERVIÇO**

Como tem se discutido neste trabalho, os serviços são inerentemente relacionais e um grande número de interações entre fornecedor e cliente acontece no processo de produção de serviço. Nessas interações, geralmente, a qualidade técnica do resultado é transferido para o cliente. As situações em que o cliente entra em contato com um representante da organização ou com sua estrutura física, têm aspecto crítico para a percepção da qualidade e é conhecido como momento da verdade.

Segundo Albrecht [1] e Zemke (2002), o verdadeiro criador da expressão “momento da verdade” foi Richard Normann, consultor gerencial sueco. Para os autores, um momento da verdade é qualquer episódio no qual o cliente entra em contato com qualquer aspecto da organização e obtém uma impressão da qualidade de seu serviço.

Durante a prestação de um serviço, o cliente vivencia um serie de momentos da verdade, ao conjunto de momentos verdade de um serviço é dado o nome de ciclo de serviço, Albrecht [1] (2002). A figura 3.6 ilustra um exemplo de ciclo de serviço para um supermercado.



**Figura 3.5 - Ciclo de serviço para um supermercado.**

Fonte: Giansi [10] (1994, p. 87)

De acordo com Albrecht [1] e Zemke (2002, p. 158), "O ciclo de serviço é uma maneira de examinar um serviço específico sob o ponto de vista do cliente, captando os eventos mais importantes, ou momentos da verdade, da experiência de serviços em questão, e

dividindo esses momentos em suas partes componentes”.

Para a elaboração de um mapa de ciclo de serviço, os dados relativos da experiência do cliente na obtenção de um serviço são anotados, sob seu ponto de vista, começando com a percepção de uma necessidade, passando por vários pontos de contato com a organização, ou momentos da verdade, finalizando com sua necessidade satisfeita. Os autores observam que o ciclo, por ser relatado sob a ótica do cliente, não termina até que o cliente perceba que ele chegou ao fim.

Em qualquer ciclo de serviço ocorrem diferentes tipos de contatos entre os clientes e a organização. Às vezes, o contato é intenso; outras vezes é superficial; também pode ser repetitivo e institucionalizado ou apenas ocasional. À medida que os eventos do ciclo acontecem, o cliente entra em contato com diversas pessoas, ou partes da organização. Para o cliente cada encontro com a organização é parte de um ciclo único, um evento singular, começando com uma necessidade específica e terminando com a satisfação dessa necessidade.

O mapa de ciclo de serviço, ou simplesmente ciclo de serviço é uma importante ferramenta analítica para entender a operação de um serviço, o que permite identificar os pontos críticos de interação com os clientes.

Um fluxograma simples integrando as atividades de um ciclo de serviços e os processos de trabalho que estão fora da linha de visibilidade do cliente, os processos ocultos, é chamado por Albrecht [1] de plano de serviço. O plano de serviço é uma ferramenta de diagramação prática e fácil de ser elaborada. A figura 3.7 mostra um plano de serviço típico para atender um pedido de quarto de um hotel.

O plano de serviço permite diagramar todas as atividades da prestação de um serviço. Isso possibilita aos gerentes e funcionários, mesmo aqueles que não estão na linha de frente, compreenderem o valor do processo para o cliente.

Uma avaliação criteriosa de um plano de serviço possibilita a identificação de vulnerabilidades ou processos inconsistentes. Dessa análise surgem planos de correção ou alternativas para esses pontos fracos.

Combinar o ciclo de serviço com modelos de análise de qualidade percebida é fundamental para uma operação de serviço ser bem planejada, ou remodelada tendo em vista o que os clientes acham de mais importante no ciclo de serviço. No próximo capítulo iremos apresentar um desses modelos, o modelo SERVQUAL.

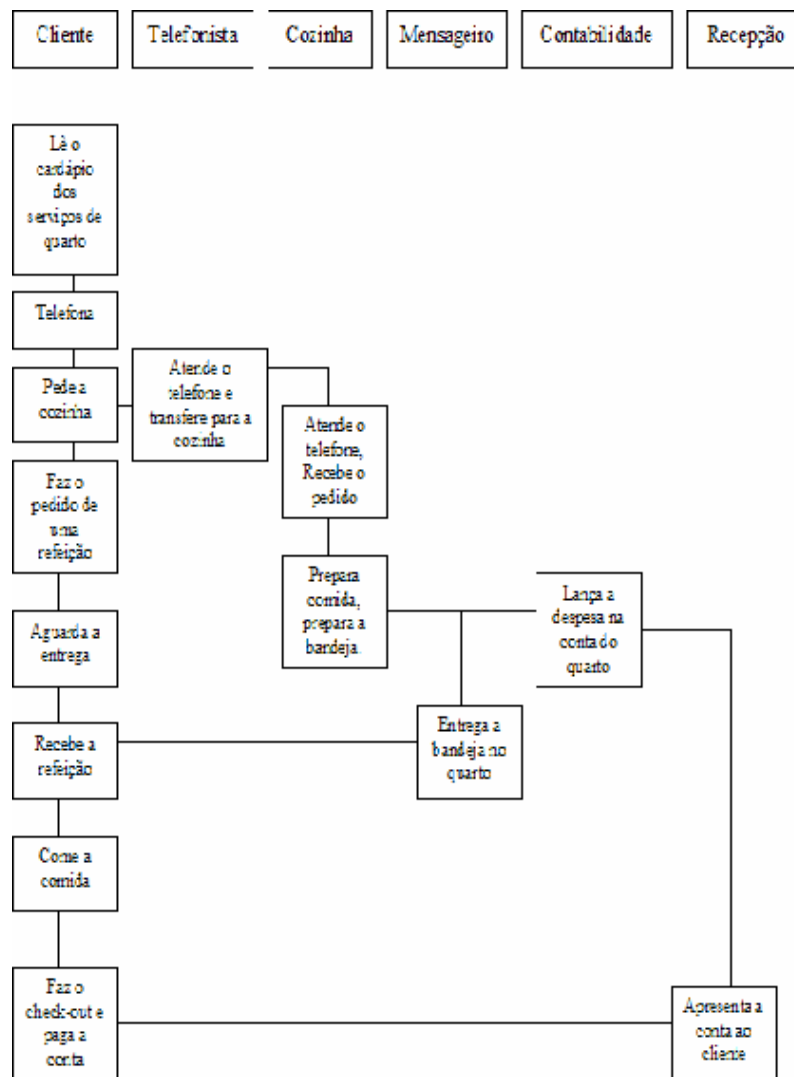
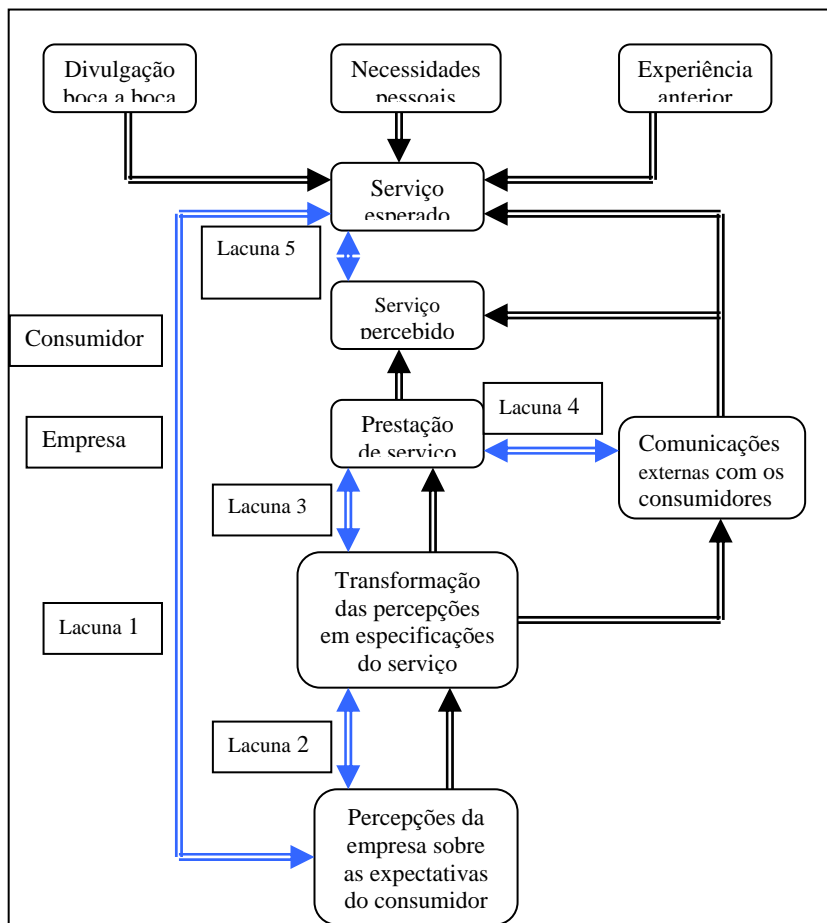


Figura 3.6 - Plano de serviço para atender um pedido de quarto de hotel.  
 Fonte: Albrecht [1] (2002, p. 158)

### 3.6 MODELO SERVQUAL

Conforme discutido anteriormente, o conceito da qualidade percebida pelo cliente está baseado na comparação entre as expectativas prévias em relação ao serviço e às percepções reais do serviço oferecido pela empresa. A qualidade é determinada pela

diferença ou gap (lacuna, hiato) existente. Como base nesse conceito de que, os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que esperam com aquilo que obtêm, PARASURAMAN [21] et al (1985) desenvolveram um modelo específico para avaliação de serviços, denominado Modelo de Qualidade em Serviços, representado na figura 3.8.



**Figura 3.7 - Modelo de qualidade de serviço.**

Fonte: PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. A [21] conceptual modelo of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, p. 44, Fall 1985. apud Kotler [16] (1998, p. 421)

Nesse modelo são representados os cinco gaps ou hiatos, que representam as falhas que podem ocorrer na prestação do serviço. Esses hiatos são os grandes obstáculos que a gestão tem que mapear e vencer se quiser um nível de excelência na prestação de serviços.

Esses hiatos, de acordo com Kotler [16] (1998), são:

1. Lacuna 1: Hiato entre as expectativas dos usuários e as percepções dos gerentes sobre essas expectativas.
2. Lacuna 2: Hiato entre a percepção dos gerentes, das expectativas dos usuários e as especificações de qualidade nos serviços.
3. Lacuna 3: Hiato entre as especificações de qualidade nos serviços e serviços realmente oferecidos.
4. Lacuna 4: Hiato entre o serviço oferecido e o que é comunicado ao usuário.
5. Lacuna 5: Hiato entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços entregues.

Posteriormente, em 1988, Leonard Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman [21] desenvolveram, associado a esse modelo, uma escala para medição de qualidade nos serviços, denominada SERVQUAL. Com base no conceito de Qualidade Percebida de Serviço, os autores estabeleceram dez determinantes da qualidade de serviços, representados Na figura 3.9, os quais fazem parte desse instrumento de medida. Gronroos [13] (2003).

1. Confiabilidade/Credibilidade envolve consistência de desempenho e confiança.
    - A empresa desempenha o serviço corretamente da primeira vez, Exatidão no faturamento.
    - Manter registro corretamente, Executar o serviço no prazo estipulado.
  2. Capacidade de resposta/Prontidão refere-se à disposição ou presteza dos funcionários para prestar o serviço.
    - Serviço executado na hora certa, Envio de imediato de boletos de transação.
    - Retornar rapidamente telefonemas do cliente, Executar o serviço com presteza.
  3. Competência significa possuir a capacidade e os conhecimentos requeridos.
    - Conhecimento e capacidade dos empregados de contato
    - Conhecimento e capacidade do pessoal de suporte operacional
    - Capacidade de pesquisa da organização
  4. Acesso envolve facilidade de acesso e facilidade de contato.
    - O serviço é facilmente acessível por telefone, O tempo de espera pela prestação do serviço não é grande.
    - Horários de trabalho convenientes, Localização conveniente das instalações da empresa de serviços.
  5. Cortesia envolve polidez, respeito, consideração e atitude amigável do pessoal de contato.
    - Consideração pela propriedade do consumidor
    - Aparência limpa e cuidada do pessoal de contato
  6. Comunicação significa manter clientes informados em linguagem que possam entender e ouvi-los.
    - Explicar o serviço em si, Explicar quanto custará o serviço
    - Explicar as vantagens entre serviços e custo, Garantir aos consumidores que o problema será tratado
  7. Credibilidade envolve confiança, confiabilidade, honestidade e realmente cuidar dos interesses do cliente.
    - Nome da empresa, Reputação da empresa, Características pessoais do pessoal de contato.
    - Grau de esforço de venda envolvido nas interações
  8. Segurança é estar livre de perigo, risco ou dúvida.
    - Segurança física, Segurança financeira e Confidencialidade.
  9. Compreender/conhecer o cliente envolve esforçar-se para entender as necessidades do cliente.
    - Conhecer os requisitos específicos do cliente
    - Dar atenção individualizada
  10. Tangíveis/Visíveis inclui evidência física do serviço.
    - Instalações físicas; Aparência do pessoal; Outros clientes nas instalações de serviço.
    - Ferramentas ou equipamentos utilizados para prestar o serviço
- Representações físicas dos serviços (cartões de visita etc.)

**Figura 3.8 - Determinantes da qualidade percebida de serviço.**

Fonte: adaptado de Gronroos [13] (2003, p.100).

Desses 10 determinantes que caracterizavam a percepção que os clientes têm do serviço, *competência*, é claramente relacionado com a qualidade técnica do resultado, enquanto



*credibilidade*, tem uma ligação muito próxima com o aspecto *imagem* da qualidade percebida. No entanto, os demais determinantes estão relacionados, em maior ou menor grau, com a dimensão de *processo* da qualidade percebida. Para Gronroos [13] (2003), a dimensão funcional da qualidade é muito reforçada nos demais determinantes.

Para PARASURAMAN [21] et al. (1988), independentemente do tipo de serviço analisado, o determinante confiabilidade é considerado o mais importante de todos.

Os criadores da SERVQUAL, após análises de várias aplicações da escala, agruparam alguns determinantes originais, dando forma final a escala com apenas cinco determinantes de qualidades, descritos a seguir:

1. *Tangíveis visíveis*: Este determinante está relacionado à aparência dos funcionários de serviço, equipamentos e instalações.
2. *Confiabilidade credibilidade*: Significa que a empresa de serviços oferece a seus clientes serviço correto da primeira vez, e entrega o que prometeu dentro do prazo combinado.
3. *Capacidade de resposta/prontidão*: Significa que os funcionários estão dispostos a ajudar os clientes, atender aos seus requisitos e executar com presteza o serviço. O cliente é mantido informado sobre o andamento do serviço.
4. *Segurança/Domínio*: Significa que os empregados são sempre corteses e têm o conhecimento necessário para responder às perguntas dos clientes. Também que o comportamento dos empregados transmitirá aos clientes confiança na empresa e que esta faz com sintam-se seguros.
5. *Empatia*: Significa o fornecimento de atendimento individualizado aos clientes e facilidade de contato e acesso.

No instrumento SERVQUAL são formuladas perguntas para comparar expectativas prévias e percepções dos clientes quanto a esses cinco determinantes de qualidade (desconformidade). No total são apresentados 22 itens para registrar as expectativas e também as experiências com o serviço. Para a avaliação dos 22 itens de expectativas e

percepções, é utilizada uma escala do tipo Likert de 7 pontos, onde os extremos são marcados com “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

A análise, como pode se observar, esta relacionada ao hiato 5 – lacuna entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços entregues.

Com base nas respostas dos clientes são calculadas as discrepâncias para cada item (Percepção - Expectativa) e também a classificação geral para a qualidade. Resultados negativos mostram que o serviço recebido pelo cliente estava abaixo do esperado. Resultados positivos mostram que o cliente experimentou um serviço acima de sua expectativa.

Segundo Marchetti e Prado [19] (2001), Tem havido controvérsias quanto à utilização da ferramenta SERVQUAL. Muitos estudos revelaram que embora o grupo de determinantes fosse adequado para grande maioria dos serviços, em outros já se mostraram inadequados. Também, argumentam que o uso da diferença entre percepções e expectativas e  $(P - E)$ , não traz informações adicionais sobre a qualidade do serviço, que já estão contidas no componente das percepções, ou seja, esses autores defendem que o SERVQUAL deveria levar em consideração apenas a percepção dos clientes sobre o serviço.

Segundo tais autores, o cliente ao registrar a sua percepção, já faz uma análise implícita, onde compara a sua expectativa com o serviço percebido, sendo desnecessário o registro das expectativas. CRONIN e TAYLOR, apud Marchetti e Prado [19] (2001), descobriram em seus estudos que uma escala, baseada apenas em medidas de performance (percepção), denominada SERVPERF, explicava melhor o comportamento da qualidade dos serviços, do que a escala SERVQUAL original, baseada na diferença entre expectativas e percepções. No modelo SERVPERF, a pontuação é obtida diretamente dos itens de avaliação da performance (qualidade percebida) da escala SERVQUAL.

A aplicação da escala SERVQUAL exige uma customização criteriosa dos determinantes para adequação ao serviço que se pretende avaliar. Poderá ser necessário adicionar ao conjunto original de determinantes e atributos novos aspectos do serviço a

ser estudado e, às vezes, excluir alguns deles do instrumento de medida utilizado. Os cinco determinantes, e também os dez originais, são um bom ponto de partida para descrever os aspectos do serviço a ser avaliado.

Apesar das críticas a respeito do modelo SERVQUAL, ele tem sido bastante utilizado em diversos setores com bons resultados. Há que se entender também sua importância revolucionária no âmbito da qualidade de serviço e seu papel indutor das outras formas aprimoradas de avaliação da qualidade, como é o caso do SERVPERF.

### **3.7 CONSIDERAÇÕES SOBRE A REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Nos dois últimos capítulos fizemos uma revisão da literatura sobre CRM e os conceitos básicos de serviço. A gestão dos clientes é uma preocupação natural das empresas de serviço devido à natureza intrínseca dos serviços: eles são altamente relacionais.. Ainda de acordo com o que vimos o cliente, participa ativamente do processo de produção do serviço, diferente do que acontece no processo de manufatura de bens.

Enquanto na produção de bens as rotinas e os padrões podem garantir que um produto tenha a qualidade técnica em conformidade com as especificações, nos serviço a qualidade acontece no momento da verdade, onde o cliente, ou um de seus bens, se encontra com a organização, para receber e sofrer transformações efetuadas pelo processo de serviço prestado.

Compreender as necessidades dos clientes para oferecer um serviço de qualidade superior ou identificar o nível de satisfação com o serviço são prioridades absolutas para as empresas que valorizam o cliente e buscam sua fidelidade. Os modelos de avaliação discutidos aqui são instrumentos fundamentais para a construção de relacionamentos onde o cliente sente que está sendo ouvido e sua opinião sendo respeitada pela empresa que busca a excelência na prestação de serviços.

## **4 ESTUDO DE CASO**

A pesquisa realizada teve por objetivo fazer uma análise, sob o ponto de vista do CRM, do processo de atendimento dos gabinetes dos senadores realizado pelo PRODASEN.

Este objetivo evidencia a natureza exploratório-descritiva desse trabalho.

De acordo com Gil [11] (1987), pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, com o propósito de torná-lo mais explícito, enquanto o objetivo principal de pesquisas descritivas é descrever um fenômeno ou uma população, ou então, estabelecer relações entre variáveis.

A extensão da familiaridade com o tema se deu através de pesquisa bibliográfica nas seguintes áreas do conhecimento: Gestão de Relacionamento com o Cliente; Qualidade em Serviço; Administração Geral; Ciências Políticas e Informática. Também com esse intento, foi realizada profunda análise documental em atas de reuniões, relatórios, mensagens trocadas com os clientes e outros documentos internos.

Por se tratar de pesquisa descritiva, escolhemos como método, para a descrição do fenômeno a ser analisado, o estudo de caso. De acordo com Young apud Gil [11] (1987, p.59), o método estudo de caso pode ser definido como:

“Um conjunto de dados que descreve uma fase ou totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação”.

Além de descrever fenômeno contemporâneo em seu contexto real onde se desenvolve atuação do pesquisador, o estudo de caso se caracteriza pela dificuldade na generalização dos resultados obtidos, isto implica dizer que os resultados obtidos aqui não podem ser estendidos a outras áreas de atendimento do Senado Federal, em função da característica peculiar da Área de atendimento a gabinetes.

Iremos desenvolver o estudo de caso em quatro etapas, de acordo com o proposto por Gil [11] (1987):

- Delimitação da unidade-caso
- Coleta de dados
- Análise e interpretação dos dados

- Conclusão

Essas etapas serão detalhadas na seqüência da monografia.

## **4.1 DELIMITAÇÃO DA UNIDADE CASO**

De acordo com Gil [11] (1987) uma unidade-caso pode ser uma pessoa, uma família, uma cultura, um programa, ou mesmo um processo de trabalho. Aqui a unidade de investigação é o processo de atendimento aos gabinetes dos senadores efetuados pelo Prodasen. Tanto o Cliente (Gabinete de senador), quanto o fornecedor de serviços (Prodasen), são estruturas administrativas do Senado Federal. São apresentadas as características das organizações envolvidas, iniciando com o Senado Federal.

### **4.1.1 Senado Federal**

A base da organização do governo está assentada na divisão dos Poderes. De acordo com Constituição brasileira [4], em seu artigo 2º: “São poderes da União, independentes e harmônicos entre si, o Legislativo, o Executivo e o Judiciário”. (Art. 2º CF).

Essa clássica tripartição dos poderes surgiu com Montesquieu, na sua famosa obra *L’Esprit des Lois*, em meados do séc. XVIII. De acordo com Grohmann [12] (2006), a reflexão sobre a divisão de poder tem origem na Grécia antiga e a principal preocupação que a motivou permaneceu ao longo dos tempos: como evitar a tirania. Na obra de Montesquieu é demonstrada a necessidade de se separarem as várias atribuições do Estado, já que não existe liberdade quando todas as funções do Estado estão nas mãos de uma só pessoa. Pois a natureza humana é predisposta à tirania e ao abuso de autoridade, caso a tenha. A possibilidade de o indivíduo estar sujeito a essa condição de violação gera o temor à sua segurança.

Dessa maneira, aquele que faz as leis não deve ser encarregado de aplicá-las, nem de executá-las; aquele que as executa não deve ser encarregado de fazê-las e nem de julgar; aquele que julga não deve ser encarregado de fazê-las e nem de executá-las. A idéia fundamental é que um poder tenha a capacidade de se contrapor ao outro de modo a forçar um acordo, e vice-versa, criando assim um equilíbrio de forças dentro do Estado. Evita-se com isso a tirania e, como consequência do não abuso de poder, estimula-se a

liberdade política. De acordo com Oliveira [20] (2000), ao Poder Legislativo compete legislar:

Elaborar normas genéricas e abstratas que se denominam leis. São elas atos que, oriundos do Legislativo e produzidos segundo procedimento descrito na Constituição, inovam originariamente a ordem jurídica. O Poder Legislativo brasileiro é do tipo bicameral - o Parlamento ou Congresso é composto por dois órgãos diferentes: Câmara Baixa e Câmara Alta. O Poder Legislativo se manifesta pela conjunção das vontades das duas Casas do Congresso ou Parlamento, Câmara dos Deputados e Senado Federal que deliberam, em regra, isoladamente. De acordo com o disposto no artigo 45 da Magna Carta, os deputados são os representantes do povo, enquanto os senadores representam os estados e o Distrito Federal. Dessa maneira, tanto os Estados quanto o povo brasileiros são representados no Legislativo. É o que ensina Michel Temer apud Oliveira [20] (2000, p. 1):

"O bicameralismo, no particular, atende à forma de Estado federal positivada pelo constituinte. É que são duas as Casas legislativas componentes do Congresso Nacional, órgão que desempenha a função legislativa: a Câmara dos Deputados e o Senado Federal. Na primeira se encontram os representantes do povo brasileiro (art. 45 C.F.); na segunda, os representantes dos Estados e do Distrito Federal (art. 46 C.F.)".

Assim, tanto o povo brasileiro quanto os Estados têm representação no órgão Legislativo. Além de legislar, elaborar leis, sua atividade típica, o Poder Legislativo exerce outras funções como: administrativas; investigativas e fiscalizadoras e de julgamento.

Exerce a função administrativa quando dispõe sobre sua organização interna. Investiga ao usar as comissões para apurar os desvios de órgãos e autoridades da administração pública. Julga, quando após os trabalhos de investigação, condena ou absolve politicamente o investigado. Fiscaliza a aplicação dos recursos públicos, as finanças do Estado e os atos do Poder Executivo. Corroborando com essa posição temos Hely Lopes Meirelles, apud Oliveira [20] (2000, p. 1), que ensina:

"Os constituintes de 1988 fixaram o entendimento, já pacífico, de que as atribuições do Poder Legislativo não são só de fazer leis, mas também de inspecionar os administradores, fiscalizar os serviços públicos, observar o modo como às leis são executadas e mais: investigar, no sentido mais amplo a ocorrência de fato determinado, de interesse público, apontando os infratores ao Ministério Público, para que promova a responsabilidade civil ou criminal, atingindo a esfera da Administração Pública em geral, e envolvendo seus agentes. Justificam-se essas investigações para transparecer uma das atribuições precípua do Poder Legislativo: fiscalizar as atividades dos administradores ou de tantos quantos gravitem em torno do interesse público".

No próximo capítulo veremos das atribuições do Poder Legislativo aquelas que competem privativamente ao Senado Federal, foco desse nosso trabalho.

#### **4.1.1.1 Atribuições dos Senadores**

Para Maia [18] (1995), As leis que regulam a vida da nação e seu povo surgem das aspirações de cada cidadão. O político, detentor de mandato popular, recebe a delegação de transformar esse anseios em leis que aperfeiçoam a democracia e aprimoram as relações institucionais entre as diversas camadas da sociedade. De quatro em quatro anos essa esperança do cidadão brasileiro, de se ver fidedignamente representado se renova, quando são eleito Deputados Federais e Senadores da Republica.

A carta magna estabelece que cada estado e o Distrito Federal elegerão três Senadores, com mandato de oito anos. Essa representação será renovada de quatro em quatro anos, alternadamente, por um e dois terços. Brasil [4] (1998).

Ao Senado Federal, por sua decisão única, sem a interferência de outros órgãos, compete, privativamente o que estabelece o Artigo 52 da Constituição de 1988, conforme descrito no anexo IV.

#### **4.1.1.2 Arquitetura administrativa do Senado Federal**

Para cumprir essas missões constitucionais, o Senado Federal se estrutura formalmente como podemos ver na figura 4.1.

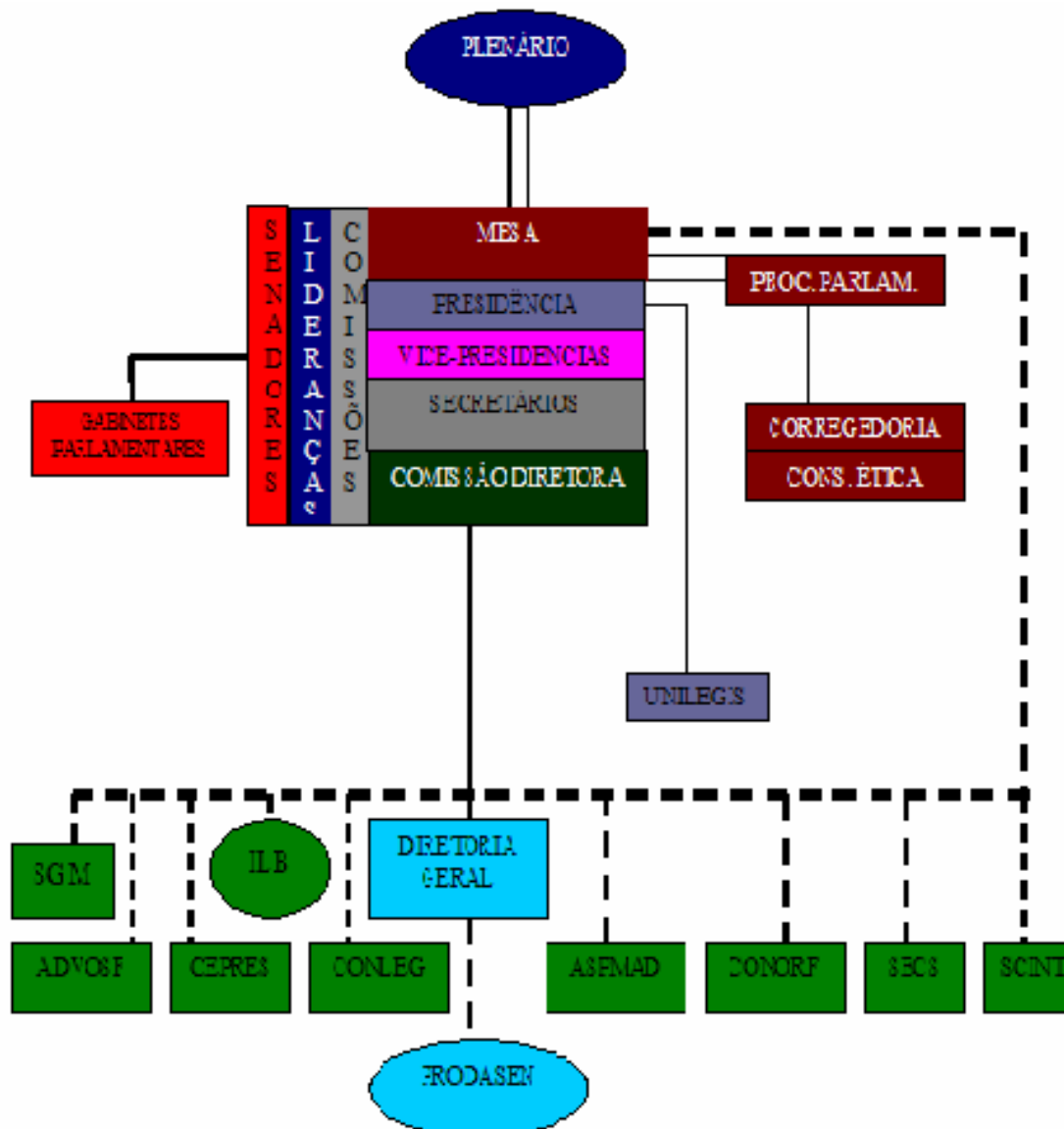
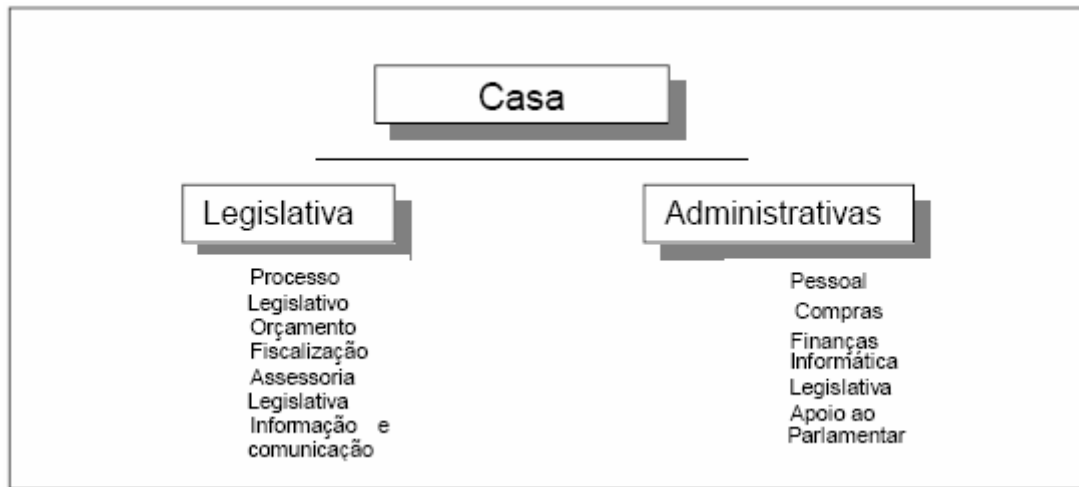


Figura 4.1 - Organograma do Senado Federal.

Observamos que a Administração do Senado executado pela Diretoria Geral está subordinada à Mesa Diretora. Os órgãos administrativos, entre eles o Prodasen, se subordinam à Diretoria Geral e Os gabinetes dos senadores estão subordinados diretamente aos senadores. Há ainda uma série de Órgão de assessoramento que se subordinam diretamente à Mesa Diretora da Casa.

Como Casa Legislativa, podemos representar simbolicamente as funções legislativas e administrativas como na figura 4.2, que não sendo um organograma típico como o anterior, procura apenas retratar as principais atividades da Instituição.





**Figura 4.2 - Atividades legislativas e administrativas do Senado federal.**  
 Fonte: Borges [3] (2000)

As atividades natureza de legislativa, como anteriormente citadas, estão relacionada à elaboração de leis, fiscalização da aplicação dos recursos públicos e investigação, como no caso das comissões parlamentares e Inquérito.

O Processo legislativo inclui todas as tarefas relativas à criação e modificação de leis. A Assessoria Legislativa é assessoramento especializado sobre os mais diversos assuntos que a dinâmica da vida republicana exige tratamento por parte do Senador.

As funções de Informação e Comunicação tratam de disponibilizar as informações confiáveis para que o parlamentar possa tomar decisões, enquanto que através da Comunicação, o produto resultante da atividade parlamentar possa ser divulgado ao cidadão.

A Informática legislativa é uma atividade meio fundamental que dá apoio a todas as outras. Diz respeito às soluções em tecnologia da Informação usadas para sistematizar e automatizar os processos, quer eles sejam de natureza administrativa ou tipicamente legislativos.

O Apoio ao parlamentar reúne atividades de suporte administrativo direto ao parlamentar e sua equipe, tais como material de escritório e servidores que, geralmente, estão alocados no gabinete do Senador.

### 4.1.1.3 Gabinete de senador

Ao assumir uma vaga no Senado Federal, cada Senador tem a sua disposição, para melhor desempenhar seu papel de representar a unidade da federação pela qual foi eleito e defender os interesses daqueles que o elegeram, um escritório de trabalho, denominado gabinete de senador. O gabinete não é apenas um lugar físico, mas uma infra-estrutura material e tecnológica conduzida por recursos humanos altamente qualificados para proporcionar ao Parlamentar condições extraordinárias para o cumprimento de suas missões constitucionais.

As atribuições de um gabinete parlamentar estão assim definidas no Regulamento administrativo do Senado Federal :

“Art. 8º. Aos Gabinetes dos Senadores e Lideranças compete assessorar diretamente o titular na atividade legislativa, parlamentar, fiscalizadora, política e de comunicação social, bem como providenciar o suporte administrativo e logístico necessário à sua atuação.”

De acordo com Haynes [14] (2004), o quadro de pessoal de gabinete é formado por um dos quatro tipos de funcionários: os de carreira ou efetivos, comissionados, terceirizados e requisitados, conforme a figura 4.3

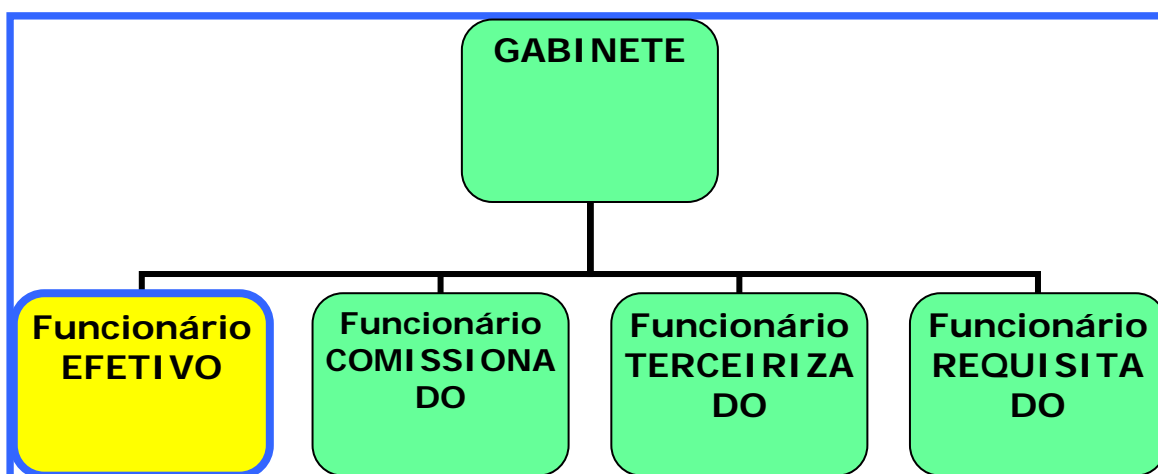
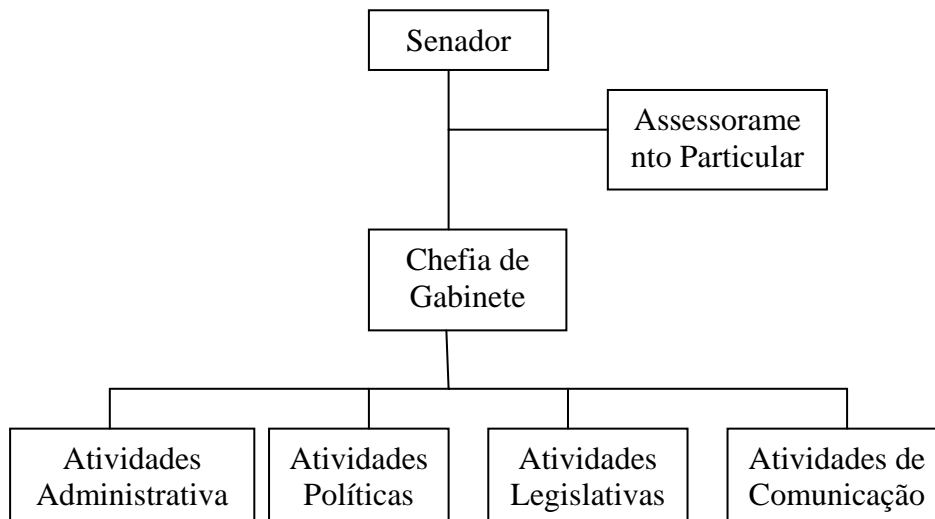


Figura 4.3 - Tipos de funcionários em um gabinete de senador.  
Fonte: Haynes [14] (2004, p.31)

As principais funções executadas por essas pessoas são de natureza administrativa, legislativa e política (figura 4.4). Esse diagrama não pretende ser um organograma típico, mas sim representar os diversos núcleos de atividades de um gabinete.



**Figura 4.4 - Organização típica de um gabinete de senador.**

De acordo com o Regulamento Administrativo do Senado Federal, compete ao Chefe de Gabinete a função de coordenação, supervisão e integração das atividades do gabinete. Também são de sua responsabilidade a representação do gabinete e a recepção de autoridade. Detalharemos abaixo, as principais atribuições dos outros núcleos.

#### I. Atividades Legislativas

- Manter o Senador informado sobre a Ordem do Dia.
- Acompanhar as atividades em Plenário.
- Acompanhar as atividades das comissões parlamentares.
- Elaborar minutas de proposições legislativas.
- Acompanhar o andamento de matérias legislativas no SF e na CD.
- Elaborar Emendas Orçamentárias.

- Monitorar pleitos orçamentários.
- Controlar as solicitações de trabalhos à Consultoria de Orçamento.
- Orientar às Prefeituras sobre projetos.

## II. Atividades Políticas

- Acompanhar o andamento de processos de interesse do estado nos diversos órgãos públicos.
- Assessorar as Autoridades Estaduais e Municipais em visita a Brasília.
- Preparar agenda e material para as viagens de caráter Político do Senador.
- Elaborar textos de cunho político - partidário.
- Interagir com o escritório regional do senador localizado em seu estado.

## III. Atividades de comunicação

- Divulgar pronunciamentos e entrevistas do senador.
- Redigir artigos para jornais.
- Acompanhar, na imprensa, o noticiário sobre o Senador.
- Acompanhar a publicação, na mídia, de matérias de interesse do Senador.
- Produzir áudio e vídeo em formato de entrevista com o senador.
- Manter atualizada a agenda de contatos com os principais veículos de comunicação.
- Produzir o layout da página do Senador na Internet.
- Manter atualizado o conteúdo do site do Senador na internet.

- Produzir material de divulgação das atividades do Senador.

#### IV. Atividades Administrativas e de Suporte

- Manter atualizada a base de dados de contatos do gabinete para emissão de mala direta.
- Elaborar correspondências administrativas.
- Acompanhar e tramitar processos administrativos de interesse do gabinete.
- Controlar as cotas do gabinete (material de expediente, publicações, correspondências e telegramas).
- Solicitar conserto, reposição e acréscimo de material de expediente, mobiliário ou de informática.
- Controlar a tramitação de documentos e correspondências do gabinete.
- Registrar o andamento dos pleitos do gabinete em sistema específico.
- Manter atualizado a base de dados relativa a pleitos.
- Responder a pleitos dos eleitores.
- Realizar pesquisas nas bases de dados relativas às atividades exercidas em gabinete.
- Realizar pesquisa na internet para atender a solicitação das demais áreas do gabinete
- Controlar, com auxílio da Secretaria de Recursos Humanos, férias e afastamentos dos servidores.

#### V. Secretaria e assessoramento pessoal

- Manter a agenda de compromissos do Senador.

- Manter a agenda de contatos do Senador.
- Registrar as visitas e telefonemas para o senador.
- Controle de cotas de passagens e faturas das empresas aéreas
- Recepcionar visitantes ao senador

Para Haynes [14] (2004), cada gabinete é autônomo, tem sua própria dinâmica de funcionamento, estando subordinado diretamente a autoridade do Senador que o dirige, não havendo uma regra comum ou padronização em seu funcionamento.

#### **4.1.2 Prodasen**

Neste capítulo, serão apresentados os elementos constituintes do Prodasen, como fornecedor de serviço, seus processos, suas unidades e seus profissionais diretamente envolvidos no processo de relacionamento, iniciando com a caracterização dos Sistemas de Informação e sua importância para o legislativo.

##### **4.1.2.1 Sistemas de informação e o legislativo**

Vivemos um tempo em constante mudança em todos os campos da iniciativa humana. No centro dessas mudanças está, certamente, a evolução no campo da tecnologia da informação, que tem início com o surgimento dos primeiros computadores na segunda metade do século passado. Atualmente sob a forma de microcomputadores, essas incríveis máquinas de processamento estão por toda à parte, seja nas empresas, escolas e residências. Com o advento da Internet, que possibilitou a conexão desses recursos informacionais em uma grande rede mundial, a amplitude das mudanças ganhou um novo patamar: a globalização.

A informação é o recurso mais valioso desse tempo, onde o processo de tomada de decisão é cada vez mais complexo. Na base da construção da informação estão os dados, que representam os fatos em sua forma bruta. Os dados por si só não conduzem a compreensão de um fenômeno, mas trabalhados, conjugados, relacionados ganham significado e se tornam o grande combustível do mundo moderno: a informação.

Para Silva [23] (2004), um sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações para a tomada de decisão e controle em uma organização. Os componentes necessários para tratar a informação seja hardware, software, telecomunicações e outros meios é o que chamamos Tecnologia da Informação (TI).

De acordo com Chiavenato [7] (2000), a TI modifica profundamente o trabalho dentro das organizações e, também, fora delas. Em primeiro lugar, ela permite a compressão do espaço. A era da informação trouxe o conceito de escritório virtual ou não territorial. Prédios e escritórios sofreram uma brutal redução em tamanho. O arquivo eletrônico possibilita a redução da papelada, liberando o espaço para outras finalidades. Os Cpsds foram enxugados e descentralizados através da rede integrada de microcomputador. Surgiram empresas virtuais conectadas eletronicamente dispensando prédios e reduzindo despesas fixas. A miniaturização, a portabilidade e a virtualidade passaram a ser a nova dimensão espacial fornecida pela TI.

A segunda compressão ocorrida foi com o tempo. As comunicações tornaram-se moveis, flexíveis, rápidas, diretas e em tempo real, permitindo maior tempo de dedicação ao cliente. A dimensão tempo passa a ser representada pela instantaneidade. Em terceiro lugar, ainda de acordo com o autor, a TI possibilita a conectividade. O microcomputador portátil, multimídia, ferramentas de trabalho em grupo (Workgroup) propiciam o teletrabalho e a teleconferência, as pessoas trabalham juntas embora distantes fisicamente, sem a necessidade de custos com viagens, deslocamento físicos para reuniões ou contatos pessoais. A informação se torna a principal fonte de energia desta nova era. E é a tecnologia que guarda, processa e dissemina a informação.

Na era da informação, as coisas mudam velozmente e de maneira incessante. Esse progresso tecnológico coadjuvado por mudança nas relações comerciais entre os países favoreceu o surgimento de uma economia globalizada, onde não somente produtos e capitais, mas também serviços e informação não conhecem fronteiras.

Através da internet podemos visitar virtualmente uma cidade do outro lado do globo , saberemos quais as condições de conservação de suas estradas, a previsão climática para seu final de semana, ou para o período de colheitas de grãos, e ,com este conhecimento,

conjeturarmos sobre o comportamento na bolsa de valores de algumas de suas companhias, e a partir daí, ainda sem sair da cadeira, comprarmos lotes de ações destas companhias na Bolsa de Valores de Nova York. Do ponto de vista meramente tecnológico já estamos vivendo em uma grande aldeia planetária.

De acordo com Borges [3] (2000), A utilização da tecnologia de informação é o caminho natural para implantar processos modernizadores em instituições legislativas, na medida em que a matéria prima e o produto gerado pelo legislador é informação na forma de leis, pareceres e discursos.

Empreender projetos de modernização do poder legislativo envolve a tomada de decisões e execução de ações que reforcem a representatividade, credibilidade e legitimidade da instituição legislativa. Melhorar estes atributos fundamentais para o funcionamento deste poder é uma tarefa complexa que envolve aspectos internos e externos a estas instituições.

O uso de tecnologia pode auxiliar para alcançar estes objetivos, mas ela deve ser vista como um dos componentes de uma estratégia mais ampla que corresponda mudança de cultura organizacional, o estímulo ao maior contato entre os legisladores e a população e proporcione maior transparência das ações desempenhadas pelos representantes.

Atendendo a esses requisitos o Prodasen tem desenvolvidos desde 1972 as soluções que tornam o Senado mais moderno e mais transparente para a sociedade brasileira

#### **4.1.2.2 Histórico do prodasen**

De acordo com Filho [9] (2003), o Centro de Informática e Processamento de Dados do Senado Federal – Prodasen foi criado em outubro de 1972, numa solenidade presidida pelo Senador Petrônio Portela, então Presidente do Congresso Nacional, com a missão de ser o órgão modernizador do Poder Legislativo. Desde então, o Prodasen tem criado sistemas informatizados que facilitam o trabalho do Senador e contribuem para a democratização do Poder Legislativo.

Baaklini apud Filho [9] (2003, p.11) assim discorreu sobre a missão do Prodasen ao ser criado :



“A missão de tal centro era adquirir os recursos e as tecnologias necessárias para coletar, processar, armazenar e recuperar as informações importantes para a melhoria da eficiência e eficácia do processo legislativo”.

Para Maia [18] (2003), quando o Prodasen foi criado, não havia no cenário nacional empresa que se dispusesse a desenvolver sistemas informatizados de gabinetes ou do processo legislativo, pois seriam sistemas de usuário único (Senado), o que tornaria antieconômica esta atividade. Essa foi uma das razões para a criação do órgão.

De início, o Prodasen desenvolveu e implantou os sistemas constituintes do SICON – Sistema de Informações do Congresso Nacional, reunindo bases de dados como o NJUR – Normas Jurídicas, MATE – Matérias em Tramitação, BIBR – base de dados de referencia bibliográfica, DISC – Discursos dos Senadores, JÚRI – base de dados referencial da jurisprudência dos tribunais superiores.

Como órgão de modernização da Casa, não podia deixar de desenvolver sistemas para as atividades administrativas. Então, paralelamente aos sistemas jurídico-legislativos, foram implantados o SAF – Sistema Integrado de Administração Financeira, o SAMP – Sistema de Administração de Materiais e Patrimônio, o PAGM – Sistema de Pagamento de Pessoal e o CAD – Sistema de protocolo e acompanhamento de documentos , entre outros.

O ambiente tecnológico na ocasião era composto por um computador de grande porte, “Mainframe”, um IBM/370-158 e do software Stairs, com seu sistema de organização e recuperação de dados ; o “Aquarius”. Em 1977 o mainframe é atualizado para um IBM 3158KJO, com 3 MB de memória real. Mais cinquenta terminais são acrescentados aos vinte e dois existentes.Filho [9] (2003).

Segundo Filho [9] (2003), na década de 80, O Prodasen enfrentou um grande desafio: dar suporte aos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte. Para isso, elaborou sistema que permitiu a informatização de todo o processo constituinte: dos projetos das 24 subcomissões, das oito comissões, das três versões da Comissão de Sistematização e da versão final do Plenário.

Elaborou ainda um Banco de Sugestões dos Cidadãos, que recebeu, indexou e arquivou

todas as propostas enviadas pela população. Assim, mais de 70 mil cidadãos puderam participar da Constituinte, apresentando sugestões. Essa experiência virou livro de pesquisador francês sobre a participação popular no processo constituinte.

Em 1984 com os trabalhos da constituinte em andamento o Prodasen dá um grande passo para informatizar os gabinetes dos Senadores.

Como até aquele momento os contatos com os usuários eram feitos através da Equipe de Organização e Métodos e pelos líderes de projetos, havia uma grande necessidade de agilizar o contato entre o Prodasen e os Gabinetes dos Senadores, a partir dessa necessidade foi criada a figura de Gerente de Contas, profissional do Prodasen responsável pelo contato direto com o gabinete do senador (conta).

Fruto dessa nova sistemática de atendimento, o Prodasen implementou o sistema Proteus, que disponibilizou, nos gabinetes dos senadores, um conjunto de ferramentas para apoio a suas atividades tais como: edição de texto, envio de telex e telegramas, agenda de compromissos, agenda de endereçamento, controle de correspondência, e registro e divulgação de notícias dos meios de comunicação. Todos eles na plataforma mainframe, acessados por terminais instalados nos gabinetes de senadores.

O Prodasen, sempre inovativo, dá partida ao processo de migração da plataforma baseada em grandes bases de dados residentes em um computador central, acessados por uma malha de terminais espalhados pela Casa, para o uso de microcomputadores ligados em rede. Tal transformação, ocorrida no início dos anos 90, provocou uma grande mudança cultural, na medida em que os programas nessa plataforma são muito mais amigáveis. Ao facilitar o uso do computador para o usuário comum isso ampliou a base de utilização da informática no Senado Federal.

Outra marca do pioneirismo do Prodasen, de acordo com o Autor, é o projeto VIP – Voz e Imagem de Plenários, implementado em 1990, que permitiu aos Senadores acompanharem de suas mesas de trabalho todos os acontecimentos no Plenário central e nos plenários das Comissões Permanentes e de Inquérito. A vanguarda desse projeto motivou a premiação do Prodasen pela Sucesu-DF (Sociedade de Usuários de Informática e Telecomunicações), como Personalidade de Informática do Distrito

Federal , em 1993.

Para Maia [18] (2003), O ano de 1994 é um marco na democratização da informação no Senado Federal: O Prodasen inseriu o Senado Federal na rede mundial de computadores – a Internet. Suas importantes bases de dados antes disponíveis apenas para órgãos conveniados, poderiam agora ser acessadas por toda a população brasileira e também pelo resto mundo.

O Aprendizado que o Prodasen construiu ao longo dos anos no desenvolvimento de ferramental tecnológico para suporte às atividades do processo legislativo, político e administrativo do Senado Federal permitiu a capacitação de seus técnicos necessária para propor e desenvolver um projeto de alcance nacional.

A construção de uma rede para interligar as casas legislativas brasileiras, nas esferas federal, estadual e municipal a partir do Senado Federal – A Interlegis.

Desenvolvido Em convenio com o Banco interamericano de desenvolvimento (BID), A Interlegis é um projeto audacioso e seu significado é assim caracterizado por Filho [9] (2003): “A Interlegis veio para aumentar a eficiência do Poder Legislativo, permitindo-lhe um alto nível de integração em todas as suas instancias e com a sociedade”.

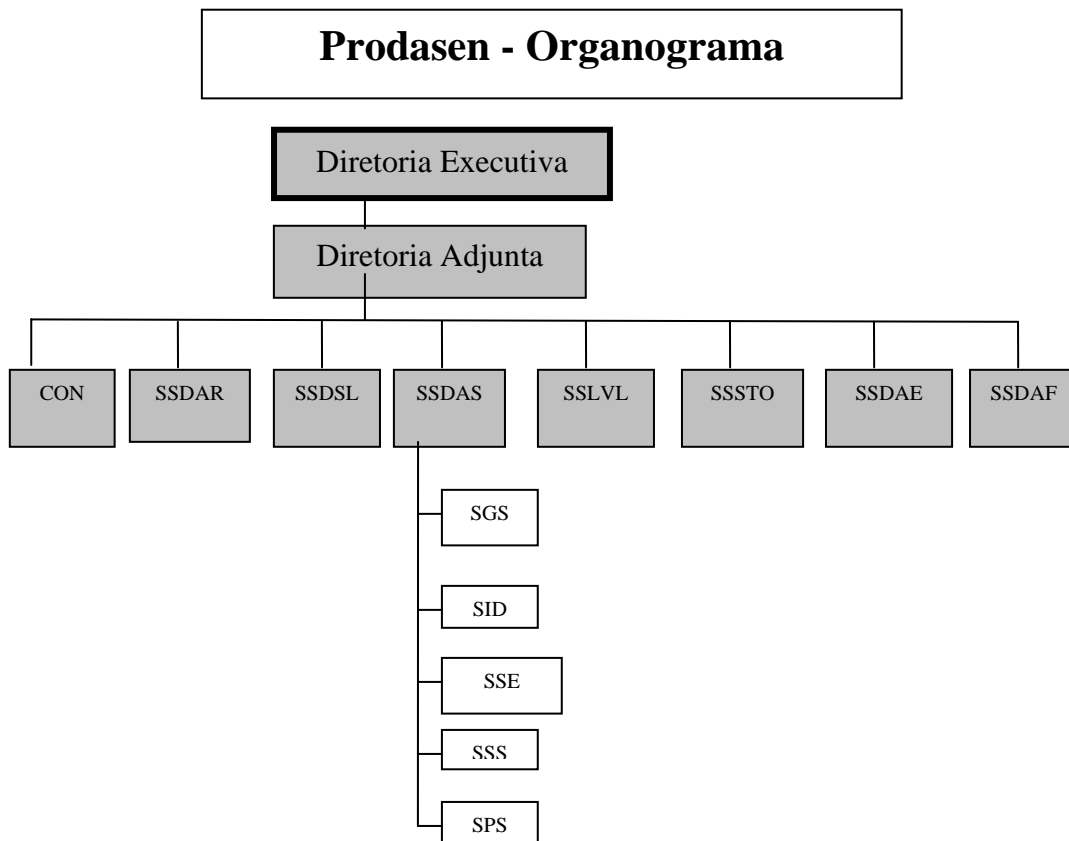
Mais recentemente, em 2004, o Prodasen, em parceria com a Consultoria de Orçamentos, Fiscalização e Controle do Senado Federal – Conorf, coloca a disposição da cidadania brasileira um projeto que proporciona transparência no planejamento e execução do orçamento público. O projeto é chamado de SIGA Brasil (Sistema de Informações Gerenciais Avançadas) e reúne informações de diversos setores do governo, como planejamento, orçamento, fiscalização e controle. Qualquer cidadão no mais distante rincão do país pode saber , usando a Internet , informações detalhadas sobre como o dinheiro arrecado com os impostos está sendo gasto pelos governantes nas esferas federal, estadual e municipal.

#### **4.1.2.3 Estrutura administrativa**

De acordo com seu planejamento estratégico, A missão do Prodasen é: “Prover o Senado Federal e, complementarmente, o Poder Legislativo como um todo, de métodos,

meios e serviços de informática, visando à modernização, ao aperfeiçoamento e à racionalização das atividades legislativas e administrativas”. Prodasen (2002).

Para cumprir sua missão, o Prodasen se organiza conforme o organograma mostrado na figura 4.5. Por questão de escopo dessa monografia, só iremos detalhar a atuação da Subsecretaria de Atendimento Senatorial (SSDAS), foco do nosso trabalho.



### Legenda

- CON – Consultoria
- SSDAR – Subsecretaria de administração de dados e recursos de apoio
- SSDSL – Subsecretária de atendimento e desenvolvimento de sistemas para as áreas legislativa e orçamento
- SSDAS – Subsecretária de Atendimento Senatorial
- SSLVL – Subsecretária especial do laboratório vivo do legislativo
- SSSTO – Subsecretária de suporte técnico e operações
- SSDAE – Subsecretária de atendimento e desenvolvimento de sistemas para as áreas administrativas, de comunicação social e usuários externos
- SSDAF – Subsecretária de administração e finanças.
- SGS – Serviço de gerencia de contas
- SSE – Serviço de suporte especializado
- SID – Serviço de integração de dados
- SSS – Serviço de desenvolvimento de sistemas
- SPS – Serviço de produtos especiais

**Figura 4.5 - Organograma do Prodasen.**

#### **4.1.2.4 Subsecretaria de atendimento senatorial - SSDAS**

As atividades de desenvolvimento de soluções e apoio ao trabalho de gabinete parlamentar já existiam dentro do Prodasen desde 1984, realizadas por uma Coordenação subordinada à Divisão de Desenvolvimento de Sistemas – DDS. Em 1988, houve o reconhecimento da importância estratégica dessa Coordenação com a criação, pelo Ato da Comissão Diretora nº. 23, de uma divisão para realizar essas atividades; a Divisão de Atendimento Senatorial – DAS. O artigo 37 dessa norma elenca suas atribuições com o seguinte texto:

“Art. 37 - À Divisão de Atendimento Senatorial compete prestar consultoria e assessoramento de informática aos Senadores para planejar, coordenar, orientar, controlar e executar as atividades técnicas de identificação de necessidade, desenvolvimento, implantação e manutenção de sistemas, aplicativos, produtos e serviços de informática e ações de organização e métodos; disseminar e dar suporte ao uso dos sistemas de informação, dos aplicativos, dos serviços e demais recursos oferecidos pelo PRODASEN; fornecer à Consultoria da Diretoria Executiva as estatísticas dos trabalhos realizados pela Divisão, assim como os elementos para a previsão anual da despesa, com vistas à elaboração do planejamento e orçamento do PRODASEN”.

Todas as divisões do Prodasen foram convertidas em Subsecretaria em 2003, quando o Prodasen passou de Órgão Supervisionado à Secretaria, assim a denominação atual da DAS é Subsecretaria de Atendimento Senatorial (SSDAS).

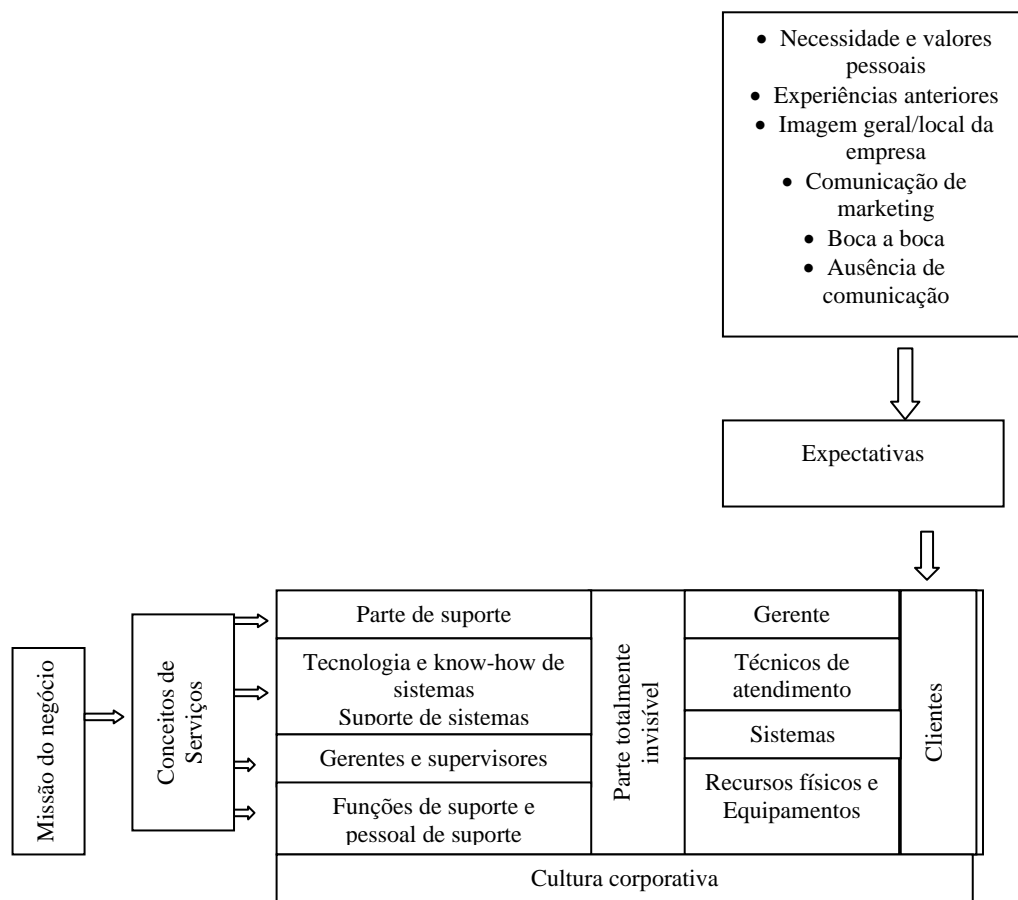
A missão da SSDAS é: Construir excelência no relacionamento com os Gabinetes de senadores, sendo um agente modernizador de seus processos de trabalho e de suas estruturas de apoio, provendo tecnologia de informação e suporte ao seu uso. Os objetivos estratégicos da SSDAS são:

- Contribuir para a otimização das atividades nos Gabinetes Parlamentares.
- Oferecer soluções inovativas ao processo de trabalho dos Senadores
- Alcançar um alto grau de satisfação dos Clientes;
- Construir o conhecimento sobre atendimento a gabinetes parlamentares;

- Estabelecer parcerias com as demais áreas do Prodasen para o atendimento célere às solicitações dos Gabinetes Parlamentares;
- Oferecer uma gestão de relacionamento com qualidade;
- Colaborar para o fortalecimento da imagem institucional do Prodasen;
- Contribuir para o aprimoramento da comunicação institucional.

#### 4.1.2.5 Gerente de contas

A Subsecretaria SSDAS atende a cem Gabinetes, sendo 81 de senadores, 12 de lideranças e sete da Mesa Diretora. O Prodasen estrategicamente aloca um servidor especializado, O Gerente de Contas, para representá-lo em cada gabinete. Na figura 4.6 representamos o modelo de sistema de serviço do Prodasen.



**Figura 4.6 - O modelo de sistema de serviço do Prodasen.**

Fonte: Adaptado de Gronroos [13] (2003, p. 390)

Observamos que as atividades de linha de frente (que são visíveis para o Gabinete), estão à frente da “linha de visibilidade”, sendo o Gerente de Contas o seu grande maestro. Ao desenvolver o relacionamento com o Gabinete, o Gerente de Contas exerce várias responsabilidades no processo de entrega de bens e serviços de qualidade.

Primeiro, a de identificar, corretamente as necessidades e exigências dos gabinetes. Segundo, devem comunicar, adequadamente, as expectativas dos clientes. Terceiro, devem assegurar que as solicitações sejam corretamente atendidas e em tempo. Quarto, devem acompanhar o nível de satisfação. Quinto, devem obter dos clientes e encaminhar para a Organização críticas e sugestões que levem o aprimoramento dos serviços, bens e relacionamento.

Vale destacar que as atividades de retaguarda, embora atrás da linha de visibilidade (são invisíveis aos clientes) são muito importantes para a Organização, pois fornecem o alicerce para o fornecimento de serviços de boa qualidade, dando sustentação as atividades dos profissionais de contato.

Dadas essas responsabilidades, podemos afirmar que o Gerente de Contas de Gabinetes é o Profissional especializado do Prodasen dedicado ao desenvolvimento do relacionamento com gabinetes de senadores. Por intermédio de articulação permanente, identifica, propõe, modifica e viabiliza soluções, tendo em vista o aprimoramento dos processos de trabalho do cliente. Além disso, é responsável pela coordenação da atuação de especialistas em TI nas ações de suporte e criação de soluções que elevem o nível de satisfação do Gabinete.

De acordo com Prodasen (2001), no exercício de suas atribuições, compete ao Gerente de Contas:

- Desenvolver o relacionamento com o gabinete através de interlocução permanente.
- Prestar aconselhamento especializado em Tecnologia da Informação.
- Defender o interesse dos usuários dos gabinetes junto ao Prodasen.

- Representar o Prodasen junto aos gabinetes parlamentares.
- Negociar recursos de software e hardware para atender as necessidades dos gabinetes.
- Negociar prazos e prioridades para o atendimento das solicitações dos clientes.
- Promover os serviços do Prodasen.
- Comunicar ao usuário iniciativas, decisões e procedimentos relacionados às atividades dos gabinetes.
- Identificar, em conjunto com o usuário, as necessidades de desenvolvimento de soluções.
- Identificar, nos gabinetes, necessidades de treinamento nos produtos disponibilizados pelo Prodasen.
- Supervisionar o andamento das solicitações dos gabinetes.
- Adequar a infra-estrutura de tecnologia da informação às necessidades do cliente.
- Orientar o cliente para o uso adequado e racional dos serviços e recursos oferecidos pelo Prodasen.

Cada Gerente de Contas recebe em média 10 gabinetes para gerenciar o relacionamento. Essa atribuição é baseada no compromisso estratégico de que cada gabinete deve receber atenção sistemática, privilegiada e contínua. De acordo com Kotler [16] (1998), o estabelecimento de parcerias para um trabalho conjunto a longo prazo exige o desenvolvimento de um conjunto complexo de acordos. Dessa forma, as negociações mutuamente benéficas entre Gerente de Contas e gabinetes devem caracterizar esse relacionamento, ou seja, as negociações são do tipo ganha-ganha: devem trazer benefícios mútuos para o Gabinete e para o Prodasen.

Para ajudar o Prodasen a alcançar um nível superior de satisfação dos gabinetes, os Gerentes de Contas devem ter a capacidade de se identificar com os clientes, entender



suas necessidades e tomar iniciativas em seu favor. Como características desejadas desses profissionais temos: cordialidade, integridade, discrição, competência técnica, capacidade de comunicação interpessoal, empatia e iniciativa. Alicerçadas no conhecimento da forma de atuação do Prodasen, seus serviços, sua estratégia, assim como no conhecimento dos processos de trabalho e clima organizacional do gabinete.

#### **4.1.2.6 Central de atendimento**

Uma ferramenta importante na gestão do relacionamento com os gabinetes é a Central de atendimento do Prodasen. Ela é um importante canal de comunicação, interação e contato com os Clientes. Antes da Central de Atendimento, criada em 2002, os técnicos de atendimentos estavam distribuídos pelas diversas subsecretarias do Prodasen, onde cada subsecretaria tinha o seu ramal para que os usuários entrassem em contato, caso necessitassem de assistência técnica. A criação da Central uniformizou o protocolo de assistência técnica, otimizou a utilização dos recursos humanos, em sua maioria terceirizados, no suporte a problemas de primeiro nível e unificou o telefone para contato.

A Central é um call center de modalidade receptiva, ou seja, o cliente é quem tem a iniciativa de contato com o call center. Nesse caso, o contato é sempre por telefone, no ramal 2000. Em virtude disso, a Central é mais conhecida pelos usuários como “o 2000”. Principais objetivos da Central de Atendimentos:

- Prestar assistência técnica a infra-estrutura de rede, microcomputadores e impressoras.
- Prestar assistência técnica em softwares oferecidos pelo Prodasen ao usuário.
- Responder as dúvidas do usuário sobre o funcionamento das soluções do Prodasen.

Ao lado dos Gerentes de Contas, os Técnicos da Central, são os principais elementos humanos de contato com os gabinetes. Buscar a excelência no atendimento e fortalecimento da imagem corporativa do Prodasen passa necessariamente pelo estabelecimento de um corpo profissional da Central com forte preparo técnico aliado as

seguintes características: cordialidade, sensibilidade, tolerância, boa comunicação interpessoal, empatia, humildade, agilidade, flexibilidade e iniciativa.

Como já visto neste trabalho, os momentos da verdade em que um serviço high-tech apresenta falha e é necessário o contato com empregados de serviços que realizam operações de suporte, são bastantes críticos.

Pois, quando a tecnologia já falhou, o cliente não tolera que também o elemento humano possa falhar. Por isso, além das características descritas, o profissional Técnico de atendimento deve estar preparado psicologicamente para enfrentar várias situações estressantes que a natureza da atuação exige.

#### **4.1.2.7 Hardware e rede**

Cada gabinete tem um conjunto de microcomputadores, impressoras e scanners para atender suas necessidades de trabalho. Todo parlamentar tem um micro Tablet PC para uso no plenário do Senado. É oferecido também a cada parlamentar um notebook e um microcomputador com impressora para conexão em sua residência. Todos esses equipamentos estão integrados em uma rede local de computadores.

#### **4.1.2.8 Softwares**

Todos os equipamentos já são disponibilizados com sistema operacional e vários programas. A esse conjunto denominamos plataforma de aplicativos.

O Sistema operacional usado é o Windows, hoje na sua versão XP. Os aplicativos de escritório são da Plataforma Office, versão 2003, e são os seguintes:

- O processador de texto Word.
- A planilha eletrônica Excel.
- O gerenciador de banco de dados Access.
- O gerador de apresentações PowerPoint.
- Navegador Internet Explorer.

- FrontPage para criação de páginas para Internet:
- O correio eletrônico Outlook

As principais soluções desenvolvidas pelo Prodasen, de uso constante pelos gabinetes são:

- SICON – Sistema de Informações do Congresso Nacional: possibilita a consulta em bases textuais de: matérias legislativas; projetos; discursos; jurisprudência dos tribunais superiores e referências bibliográficas. Usado via Web está disponível também ao cidadão.
- SEDOL – Sistema de Envio de Documentos Legislativos – permite o envio, por meio magnético, de documentos legislativos à Secretaria Geral da Mesa.
- Portal da Atividade Legislativa: Composto pelo Banco de Dados de Tramitação de Matérias (Proposições) e pelo Banco de Dados de Pronunciamentos. Aquele, contém todas as proposições desde 1972 com as respectivas tramitações. Este, contém discursos e questões de ordem proferidos em sessões do Senado e no Congresso, por parlamentares ou convidados, desde 1965. Em sua versão Web está disponível também a todos os cidadãos.
- Portal da Legislação Brasileira: Base de Dados, em texto integral, contendo toda a legislação republicana brasileira, a Constituição Federal e o regimento interno do Senado Federal. A Constituição Federal pode ser pesquisada na linha temporal de acordo com as Emendas Constitucionais posteriores, visualizando-se o texto original da Constituição bem como a sua consolidação ao longo do tempo. Usado via Web está disponível também ao cidadão.
- Gabflow – Controle e Acompanhamento de Documentos do Gabinete: Sistema que usa tecnologia de gerenciamento eletrônico de documentos e Workflow permite o controle de todos os documentos, enviados ou recebidos, que tramitam no gabinete. Dispõe de ferramentas de pesquisa para

recuperação de informações e propicia maior eficiência no arquivamento dos documentos. Fornece ainda dados estatísticos para acompanhamento da atuação política do parlamentar.

- Cadastro de Pessoas – Base de Dados de endereços e telefones – Mala Direta
- SICAD – Controle e Acompanhamento de Processos Administrativos
- SAMP – Sistema de Administração de Material e Patrimônio
- ERGON – Sistema de Administração de Recursos Humanos
- INTRANET – Rede de Informações Internas do Senado Federal: disponibiliza os mais variados serviços dos outros órgãos da casa. Desde o catálogo telefônico até contracheque on-line.
- Site do Senado Federal na Internet: Pela página do Senado Federal na Internet, acessada pelo endereço [www.senado.gov.br](http://www.senado.gov.br), são divulgadas as atividades do Senado e disponibilizados links para apoio a atividades no gabinete tais como: outros órgãos públicos na Internet e endereços de jornais on-line.
- VIP - Sistema Voz e Imagem dos Plenários: possibilita a recepção de canais de TV em micros que têm placa de TV.
- SARE - Serviço de Acesso Remoto à rede do Senado Federal. Possibilita o acesso aos recursos da Rede nos escritórios regionais (Extensão do gabinete do Senador em seu Estado). A conexão é feita utilizando Virtual Private Network (VPN), que criptografa 100% dos dados trafegados, conferindo total segurança à comunicação. O acesso é através de um dispositivo eletrônico de segurança denominado token e de software específico, fornecidos pelo Prodasen.

Mais recentemente, o Prodasen desenvolveu o Portal dos Gabinetes, E\_gab. Através desse portal pode-se acessar, via web, a todas as soluções de informática oferecidas aos

gabinetes. Cabe destacar que, por aglutinar todos os serviços em uma página web, será muito mais fácil integrar os funcionários novos ao fluxo de trabalho do gabinete. Por não estar ainda implantado em todos os gabinetes, ele não foi avaliado pela pesquisa conduzida nesta dissertação.

#### **4.1.2.9 Ciclos de serviços do oricesso de relacionamento**

Após vermos em detalhes os elementos que compõem o processo de relacionamento estudado, a saber: o fornecedor de serviços – Prodasen – e o Cliente – Gabinetes de senadores.

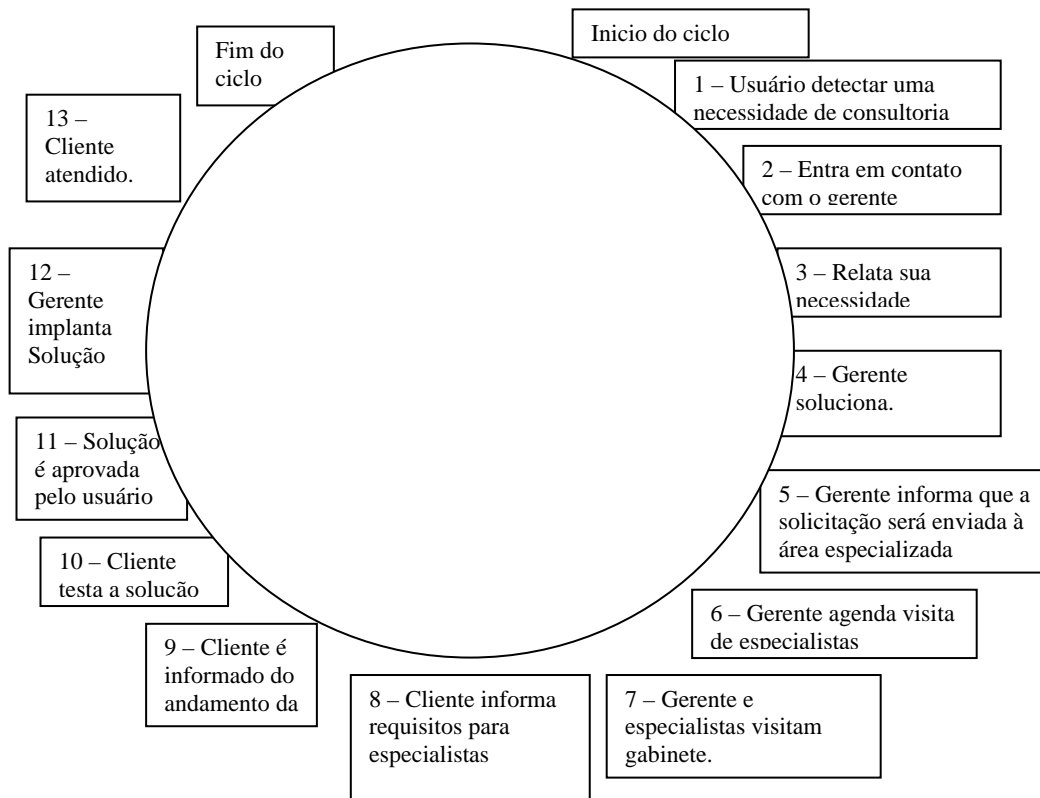
Iremos representar os mais importantes ciclos de serviço, com seus momentos da verdade, o que nos auxiliará na construção do questionário de coleta de dados junto aos gabinetes. Desnecessário dizer que os ciclos de serviços representam processos reativos: o cliente solicita e a organização se movimenta para satisfazê-lo.

O Prodasen, para cumprir sua missão de prover o Senado Federal de métodos e instrumentos de modernização e racionalização, é estruturado organicamente para dar suporte a processos prospectivos que culminam com a criação de soluções inovativas que são disponibilizadas para os gabinetes de senadores. Esses processos ocorrem atrás da “linha de visibilidade”, por isso não serão aqui discutidos.

Para a elaboração de um mapa de ciclo de serviço, os dados relativos da experiência do cliente na obtenção de um serviço são anotados, sob seu ponto de vista, começando com a percepção de uma necessidade, passando por vários pontos de contato com a organização, ou momentos da verdade, finalizando com sua necessidade satisfeita.

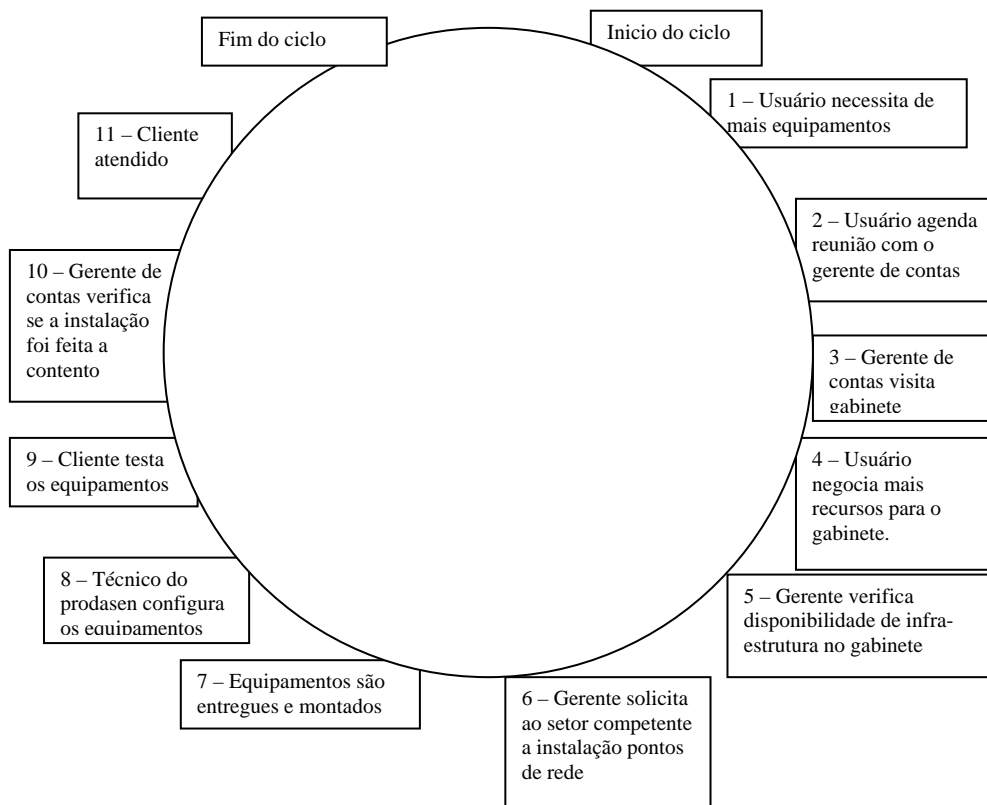
Em uma das classificações dos tipos de serviços, eles são agrupados em dois tipos. O tipo “conserte-o” e o tipo “ajude-me”. Fizemos essas classificações para escolher três ciclos de serviços significativos de prestação de serviço ao gabinete. O primeiro deles é do tipo “ajude-me” ou consultoria, quando o usuário tem uma necessidade de uma nova solução , ou aconselhamento em como resolver um determinado problema. Ele aciona de inicio o representante do Prodasen: O Gerente de Contas. Esse ciclo pode envolver várias áreas do Prodasen, tais como administração financeira para compras necessárias

ao projeto, suporte especializado e área de programação. Para o cliente a organização é uma caixa preta, ele vê somente seu representante e quem por ele é apresentado. Esse ciclo é apresentado na figura 4.7



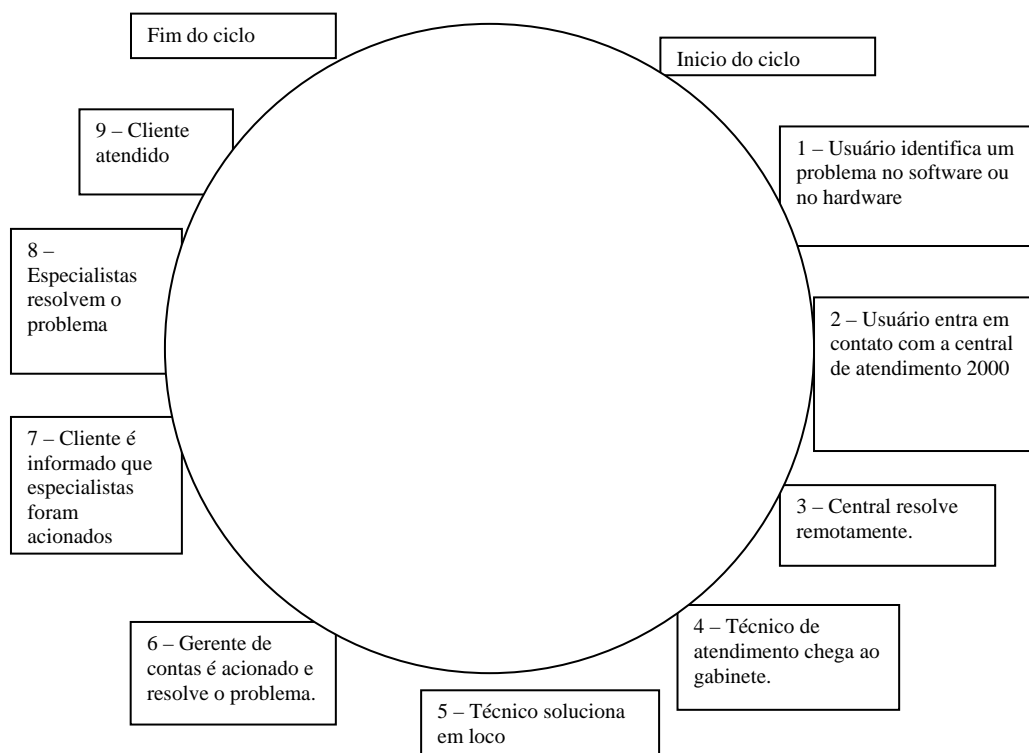
**Figura 4.7 - Ciclo de serviço - consultoria solicitada.**

O segundo ciclo retrata as percepções do gabinete quando necessita ampliar seu parque computacional, e faz essa solicitação ao Prodasen. Esse serviço, retratado na figura 4.8, também é do tipo “ajude-me”.



**Figura 4.8 - Ciclo de serviço adequação da infra-estrutura tecnológica.**

O terceiro ciclo de serviço escolhido é o que representa a situação mais frequente : um equipamento ou programa não funciona da maneira esperada pelo usuário. Este serviço é do tipo “conserte-o”.. O ponto de partida para solucionar esse problema é sempre acionar a Central de atendimento, que fará o registro e ,na maioria das vezes, dará solução ao problema. Esse ciclo é representado na figura 4.9.



**Figura 4.9 - Ciclo de serviço de manutenção.**

## **4.2 COLETA DE DADOS**

Neste estudo de caso, várias fontes concorreram para a coleta de dados: a observação e experiências dos pesquisadores; documentos institucionais; documentos internos e questionários respondidos pelos clientes.

### **4.2.1 Elaboração do questionário**

Para obtenção da percepção dos clientes a respeito do atendimento dos gabinetes pelo Prodasen, foi elaborado um questionário para ser respondido pelos Chefes de Gabinete, como representantes desse ambiente de trabalho.

Com questões objetivas a respeito dos serviços e produtos oferecidos pelo Prodasen e também uma questão aberta para expressão de críticas, sugestões e comentários, o questionário está embasado no referencial teórico, a observação e a experiência dos,

Pesquisadores no processo de relacionamento com os gabinetes parlamentares.



Combinar o ciclo de serviço, identificando os principais momentos da verdade – do ponto de vista do cliente, com modelos de análise de qualidade percebida foi o caminho trilhado para identificar o que deveria ser avaliado pelos gabinetes. Dessa forma, os momentos da verdade se traduziram em questões que referenciam os determinantes de qualidade estabelecidos pela escala SERVQUAL, com adaptações necessárias para retratar o processo que se quer diagnosticar: O atendimento, pelo Prodasen, das necessidades de TI dos gabinetes dos senadores.

Elaborada uma primeira versão do questionário, ele foi discutido com os demais Gerentes de Contas e Diretores do Prodasen. Após incorporar sugestões advindas dessas discussões, o questionário foi testado em dois gabinetes. Melhorias, para retratar essa experiência com clientes, foram feitas e o formulário foi apresentado à Diretoria para aprovação. O instrumento aprovado encontra-se no anexo I.

O questionário está estruturado em cinco partes. A primeira parte diz dos objetivos e enfatiza o compromisso com a ética na pesquisa: a garantia do anonimato do entrevistado e o uso das informações apenas em análises agregadas.

A segunda parte é composta por questões de múltipla escolha a respeito de dados demográficos de Chefe de Gabinete.

Na terceira parte, o pesquisado deve avaliar a ordem de importância, variando de um a oito, sendo um o mais importante, os determinantes de qualidade apresentados.

Na quarta, é solicitado ao Chefe de Gabinete que escolha o índice de uma escala, variando de um a cinco; onde um é ruim, e cinco muito bons, para representar sua percepção de qualidade quanto ao item apresentado. Desta maneira estamos analisando o gap 5: hiato entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem dos serviços entregues. Usamos a abordagem sugerida por CRONIN e TAYLOR, apud Marchetti e Prado [19] (2001), que sustenta que o cliente ao registrar a sua percepção, já faz uma análise implícita, onde compara a sua expectativa com o serviço percebido, sendo desnecessário o registro das expectativas. Esse modelo é denominado SERVPERF e é o que usaremos para obter a performance dos itens avaliados.

Na última parte, são colhidas críticas, sugestões e comentários gerais dos Chefes de Gabinete.

A diagramação do questionário foi realizada usando o editor de texto Word da Microsoft com os recursos de formulários. Os formulários são documentos estruturados com espaços reservados para a inserção de informações, outras pessoas podem preenchê-los em sua versão impressa ou no Microsoft Word. Depois, as informações podem ser compiladas e exportadas para uma planilha eletrônica ou outro programa para tratamento das informações. No nosso caso, como as análises pretendidas são suportadas por planilhas, optamos por exportar os dados para o Excel também da Microsoft.

Cabe ressaltar que há muitos anos o Prodasen não faz uma pesquisa de satisfação com seus clientes. Quando surge uma oportunidade como essa, muitos aspectos da organização que estão na linha de visibilidade são candidatos naturais à avaliação, mas é preciso fazer escolhas, pois o instrumento de pesquisa não pode ser muito longo. Tendo isso em vista, estabelecemos em duas páginas A4 o tamanho máximo do questionário. Decorre dessa decisão que algumas questões pertinentes ao objeto da pesquisa tiveram que ser cortadas para não tornar o questionário muito extenso e ,com isso, inviabilizar a participação dos gabinetes.

#### **4.2.2 Aplicação do questionário**

Esta pesquisa se caracteriza como censitária, na medida em que procura obter dados de toda a população de interesse, nesse caso, com Chefes de Gabinetes de senadores.

Apesar de não ser um projeto do Prodasen e sim uma pesquisa acadêmica conduzida por dois de seus membros, a Diretoria do Prodasen, representada por seu Diretor Adjunto e o Diretor da Subsecretaria de Atendimento, autorizou a sua aplicação e, mais do que isso, apoiou e incentivou os pesquisadores, como também conclamou os demais servidores da Subsecretaria de Atendimento Senatorial para que prestassem o apoio necessário ao processo em curso.

Com o engajamento dos Gerentes de Contas, o processo de aplicação do questionário, ocorreu no período de 01 de junho de 2006 a 23 de junho desse ano, nas seguintes

etapas:

- **Orientação aos Gerentes de Contas:** Os Gerentes de Contas são orientados sobre como proceder no processo e como responder as principais dificuldades dos Gabinetes ao responder o questionário. São solicitados a manter um acompanhamento constante sobre seus gabinetes na devolução do questionário respondido.
- **Comunicação da Diretoria aos gabinetes:** O Diretor Adjunto do Prodasen, Senhor Deomar Rosado, enviou, por e-mail, mensagem aos Chefes de Gabinete solicitando apoio à pesquisa, tendo em vista o interesse do Prodasen em conhecer a opinião de seus clientes para poder oferecer melhores serviços. O texto dessa mensagem encontra-se no anexo II.
- **Envio da pesquisa aos gabinetes:** Os pesquisadores enviaram, por e-mail, o questionário a todos os Chefes de Gabinetes, em 01 de junho de 2006. O texto, anexo xxx, que encaminha o questionário reforça os objetivos da pesquisa, prazo de entrega, orientações gerais, o compromisso com a Confidencialidade e anonimato do pesquisado, finalizando com o agradecimento pela colaboração. É ressaltado que a devolução dos questionários respondidos se dará, também, por e-mail.
- **Recebimento das pesquisas:** O questionário preenchido era retornado por e-mail para os pesquisadores, como arquivo anexado. Alguns pesquisados retornaram a mensagem, mas sem o questionário. Nesse caso, o pesquisado era informado do erro e orientado no procedimento correto.
- **Controle das pesquisas recebidas:** Por se tratar de uma pesquisa que fora enviada por e-mail, os pesquisadores mantiveram o registro de todas as pesquisas recebidas, dessa forma, diariamente os Gerentes de Contas eram informados de quais gabinetes já haviam respondido á pesquisa. Esse controle permitiu aos Gerentes reforçar a atuação nos gabinetes não respondentes para que participassem do processo.

- Reenvio de pesquisa aos gabinetes: Como é natural, todos os dias chegam centenas de mensagens de correio eletrônico nas caixas de correio dos Chefes de Gabinete. As mensagens que não são respondidas de imediato correm o risco de ficar soterradas por novas mensagens que chegam. Para evitar esse risco, o questionário foi reenviado nas terças-feiras e quintas-feiras, para os gabinetes ainda não respondentes, durante o período de pesquisa.
- Contato com o Gabinete pelo Gerente de Contas: Para reforçar a importância da pesquisa para o Prodasen, os Gerentes de Contas fizeram um trabalho de divulgação do processo junto a suas contas. Como os Chefes de Gabinete são bastante atarefados, os não respondentes eram lembrados periodicamente, por telefone ou pessoalmente, da proximidade data final de entrega do questionário, assim como eram transmitidas outras orientações a respeito do processo.

Inicialmente, o ultimo dia para devolução do questionário respondido fora estabelecido em 16 de junho de 2006. Mas, com jogos da seleção Brasileira de futebol pela Copa do Mundo nesse intervalo, o que naturalmente reduziu o numero de dias para resposta do questionário, o prazo foi prorrogado em uma semana, para o dia 23 do mesmo mês.

Ao encerrar-se o prazo de entrega, 85% dos gabinetes haviam respondido ao questionário. Um índice de participação dos gabinetes muito expressivo, conseguido graças ao apoio da Diretoria do Prodasen e sobretudo ao engajamento dos Gerentes de Contas que, a despeito da ambigüidade do projeto ser acadêmico ou Institucional, atuaram como sempre, para que a iniciativa fosse bem sucedida junto aos seus gabinetes.

Os Chefes de Gabinete estar sempre muito ocupados e a pesquisa ter um caráter acadêmico, foram dois fatores que podem ter influenciado os demais Chefes de Gabinete (15%) a não responderem o questionário, a despeito da Diretoria do Prodasen ter explicitado que os resultados da pesquisa seriam também usados para subsidiar ações gerenciais do Órgão no aprimoramento dos serviços oferecidos aos gabinetes.

### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta etapa da do estudo de caso, os dados obtidos junto aos clientes são tratados e interpretados o que permitirá a identificação de aspectos da organização que estão funcionando bem e os que, na visão do cliente não estão. Esse diagnóstico é fundamental para aprimorar o processo de atendimento dos gabinetes de senadores.

Nesta análise, revela-se com preponderância a característica quantitativa da pesquisa, pois de acordo com Gil [11] (1987), esse método caracteriza-se pelo tratamento quantitativo das informações com o emprego de técnicas estatísticas, que variam das mais simples, como frequência, somatório, mediana, média, às mais complexas, como correlação, análise de regressão e outros. Faremos, neste estudo, uso daquelas técnicas estatísticas, ou seja, as mais simples, como as medidas de tendência central; média e mediana e uma medida de dispersão: o desvio Padrão.

A mediana é definida como o valor que divide os dados ordenados ao meio, isto é , metade dos dados têm valores maiores do que a mediana, a outra metade tem valores menores do que a mediana. O desvio padrão é a medida de dispersão mais geralmente empregada, pois leva em consideração a totalidade dos valores da variável em estudo. É um indicador de variabilidade bastante estável. Todas essas métricas foram obtidas diretamente com o uso do Excel.

Nas análises das avaliações dos itens, agrupamos os dados que foram avaliados como bom e muito bom para ter uma idéia da aceitação ou satisfação do item. Da mesma maneira, agrupamos as avaliações ruins e fracas para termos uma idéia da rejeição ou insatisfação quanto ao item.

Gráficos foram elaborados para ilustrar e facilitar a compreensão dos resultados. Para uma melhor a visualização dos gráficos, os dados numéricos são arredondados não sendo mostradas as casas decimais, embora elas apareçam nos textos das análises.

Vale ressaltar que ao interpretar os dados numéricos apoiando-se nas experiências dos pesquisadores e nos dados coletados pela questão aberta; onde os pesquisados expressaram críticas, comentários e sugestões, se evidencia também aspectos de uma pesquisa qualitativa.

### 4.3.1 Dados demográficos

Na pesquisa junto aos Chefes de Gabinetes, foram feitas algumas perguntas para a compreensão do perfil demográfico da população pesquisada.

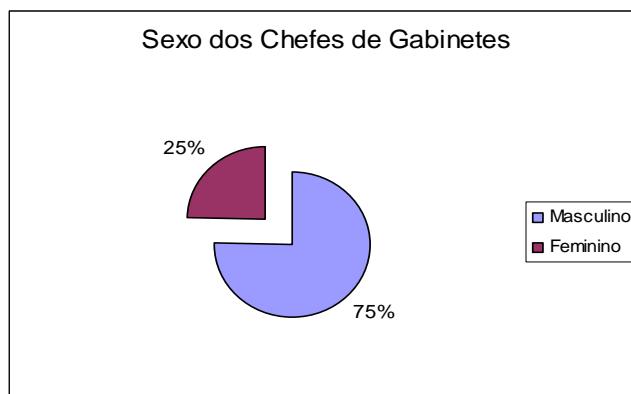


Gráfico 4.1 - Sexo dos respondentes.

Observa-se no gráfico 4.1 que a maioria dos respondentes é do sexo masculino, mostrando que os homens ainda dominam o segmento de chefias de gabinetes no Senado Federal, quadro semelhante ao que ocorre no universo empresarial, onde pesquisa do IBGE revela que as mulheres ocupam 27% dos cargos diretivos nas empresas, de acordo com os dados do PNAD 2004 (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios).

#### 4.3.1.1 Grau de formação dos chefes de gabinetes

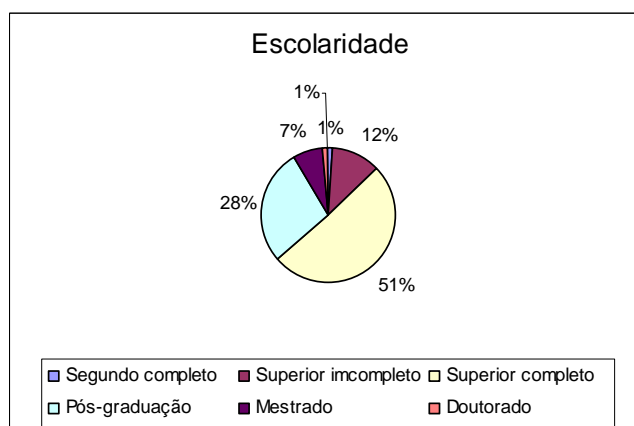


Gráfico 4.2 - Grau de formação dos Chefes de Gabinetes

O grau de formação dos Chefes de Gabinetes é elevado (gráfico 4.2), pois 87,07% têm

nível superior completo e 36,48 % dos Chefes de Gabinete ou possuem pós-graduação, Mestrado ou Doutorado.

#### 4.3.2 Tempo na chefia de gabinete.

O tempo na Chefia (gráfico 4.3), em sua maioria, na faixa de até 04 anos, revela que a renovação do Senado Federal ocorrida em 2003, quando 40 novos senadores (49,38%) assumiram suas cadeiras no parlamento se refletiu na troca da direção dos gabinetes. Essas renovações, que em efeito cascata, chega á composição dos gabinetes provocam uma elevação abrupta nas demandas por serviços de toda a natureza, em especial aquelas relacionadas ao Prodasen.

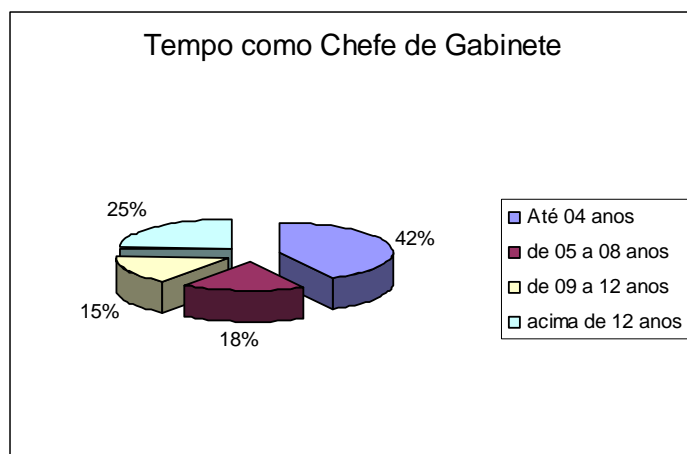


Gráfico 4.3 – Tempo como chefe de gabinete.

#### 4.3.3 Determinantes de qualidade.

A seguir são analisados os resultados da pergunta sobre o grau de importância atribuído a cada determinante. Os Chefes de Gabinetes ordenaram os determinantes de acordo com o grau de importância, sendo 1 para o determinante mais importante e 9 para o menos importante. As notas de cada determinante foram somadas . Assim o determinante com a menor pontuação geral, foi considerado prioritário e assim sucessivamente até a identificação do determinante menos relevante dentre eles. Os determinantes analisados foram definidos da seguinte maneira:

- **Acesso:** Facilidade de entrar em contato com a organização.
- **Aparência:** Aparência dos profissionais e dos equipamentos.

- **Competência:** Qualificação e conhecimento.
- **Confiabilidade:** Habilidade de prestar o serviço conforme prometido, de forma confiável, precisa e consistente. Credibilidade e segurança do sistema.
- **Cordialidade:** Educação e bom trato na comunicação interpessoal.
- **Disponibilidade:** Disponibilidade de recursos , sistemas e profissionais da organização em atender ao cliente sempre que for necessário.
- **Flexibilidade:** Capacidade de adaptar as atividades, normas e procedimentos de acordo com necessidades/situações específicas.
- **Rapidez:** Velocidade de atendimento. Prontidão para atender o cliente.

**Tabela 4.1 - Ordem de importância de cada determinante para os Chefes de Gabinetes.**

CARACTERÍSTICAS DESEJAVEIS	Pontuação	Colocação
Competência	185	1ª
Confiabilidade	254	2ª
Rapidez	319	3ª
Acesso	329	4ª
Disponibilidade	369	5ª
Flexibilidade	428	6ª
Cordialidade	530	7ª
Aparência	647	8ª

Da análise dos dados apresentados na tabela 4.1, observa-se que a Competência, é a característica mais importante exigida pelo Chefe de Gabinete , e em seguida temos Confiabilidade e Rapidez. Esses são determinantes chaves para o Prodasen. Atender prioritariamente a esses determinantes definem a sobrevivência da organização.

Em seguida, nota-se certa igualdade na avaliação dos determinantes intermediários, ocorrendo uma pequena variação entre e Acesso, Disponibilidade e Flexibilidade. Podemos também notar que o atributo de menor importância é a Aparência.

Faz se necessário destacar que o objetivo de classificar os determinantes é fornecer a organização uma indicação para definição de suas prioridades e não ao abandono dos requisitos que não são importantes. Para exemplificar, usaremos a determinante



Aparência. A leitura que deve ser feita é que o cliente já espera ser atendido por funcionários limpos e vestidos adequadamente, isso não é fonte de encantamento para o Chefe de Gabinete. Mas ser atendido por um funcionário sujo ou mal-ajambrado será uma fonte de insatisfação com a Instituição.

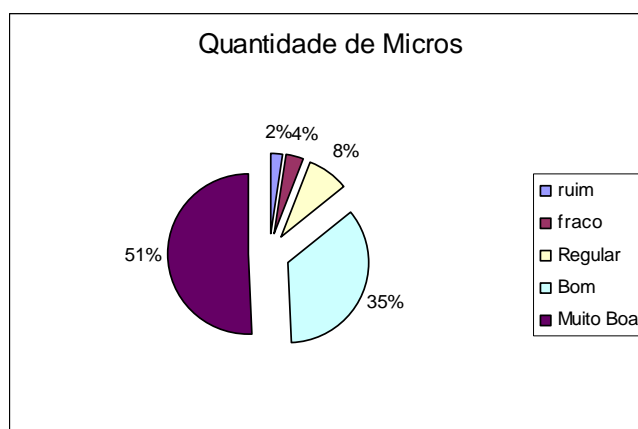
#### 4.3.4 Micros disponibilizados pelo prodasen aos gabinetes.

APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
01	Quantidade adequada de micros	2,35%	3,53%	8,24%	35,29%	50,59%	0,933	5	4,3
02	Qualidade dos micros	2,35%	2,35%	24,71%	51,76%	18,82%	0,847	4	3,8

**Tabela 4.2 - Avaliação dos micros.**

A maioria absoluta dos Chefes de gabinetes avalia muito bem os micros colocados à disposição dos gabinetes (tabela 4.2, gráfico 4.4e gráfico 4.5), tanto em quantidade (85,88%) quanto em qualidade (70,58%), o que se confirma com as medianas 4,3 e 3,8 respectivamente. Apenas 5,88% e 4,70% estão descontentes, respectivamente com a quantidade e qualidade dos micros. Por apresentar uma mediana menor (3,8%), há uma margem maior de atuação para melhorar esse quesito.

Como temos pelo menos três gerações de micros nos gabinetes, os gabinetes descontentes provavelmente têm um numero maior de micros da geração mais antiga. Para solucionar esse problema, a próxima aquisição deverá contemplar prioritariamente o atendimento desses gabinetes.



**Gráfico 4.4 - avaliação da quantidade dos micros.**

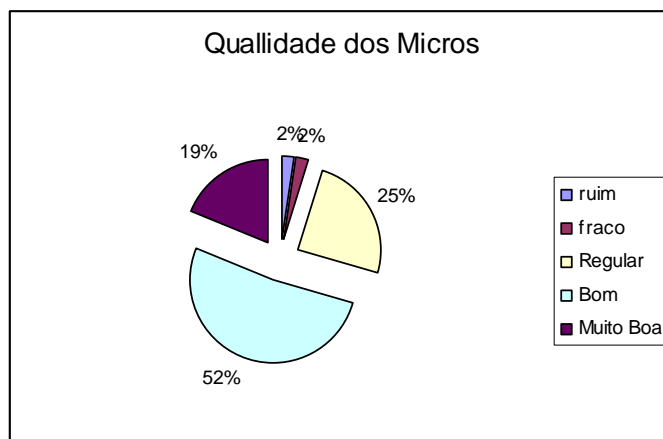


Gráfico 4.5 - avaliação da qualidade dos micros.

### 4.3.5 Impressoras

APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS	1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
03 Quantidade adequada de impressoras	5,88%	11,76%	14,12%	41,18%	27,06%	1,160	4	3,7
04 Qualidade das impressoras	8,24%	15,29%	31,76%	27,06%	17,65%	1,175	3	3,3

Tabela 4.3 - Avaliação das impressoras.

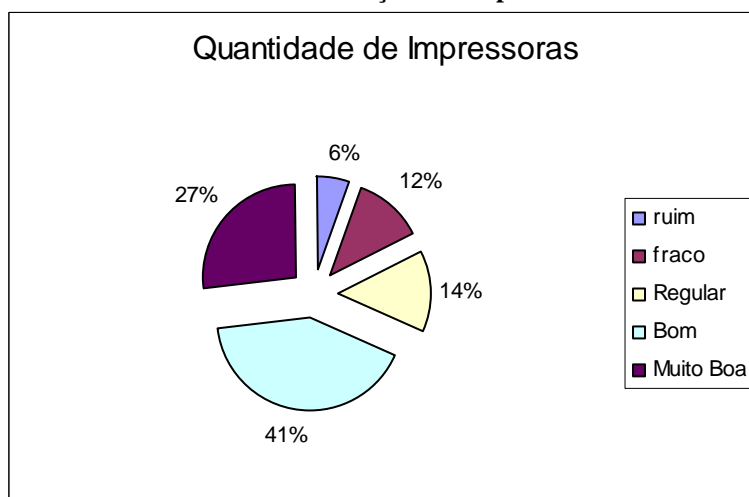


Gráfico 4.6 - avaliação da quantidade das impressoras.

A maioria dos Chefes de gabinetes está satisfeita com a quantidade (68,24%), gráfico 4.6, e a qualidade (55,29%) das impressoras, gráfico 4.7. Mas há um numero também elevado de descontentes, principalmente com a qualidade, o que se reflete em uma mediana 3, representando um sentimento de satisfação apenas regular com esse item.

As causas dessa baixa avaliação são as seguintes; a maioria do parque de impressão encontra-se sem contrato de manutenção e defasado tecnologicamente e a baixa qualidade dos suprimentos fornecidos para a impressora Epson stylus C85, o que chegou a danificar várias impressoras.

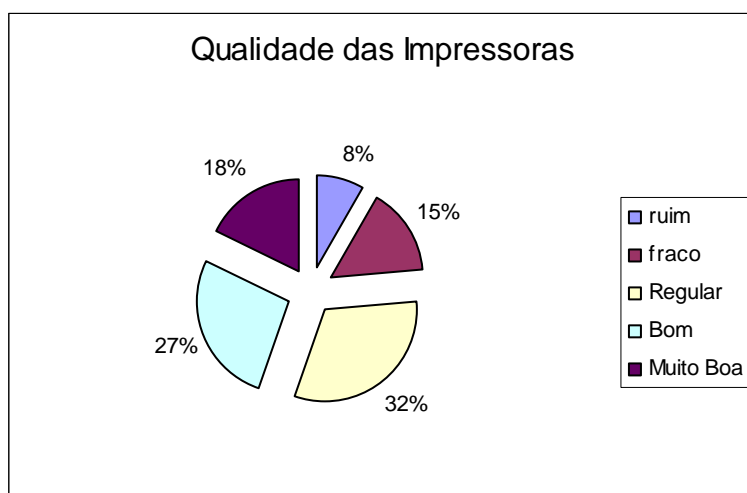


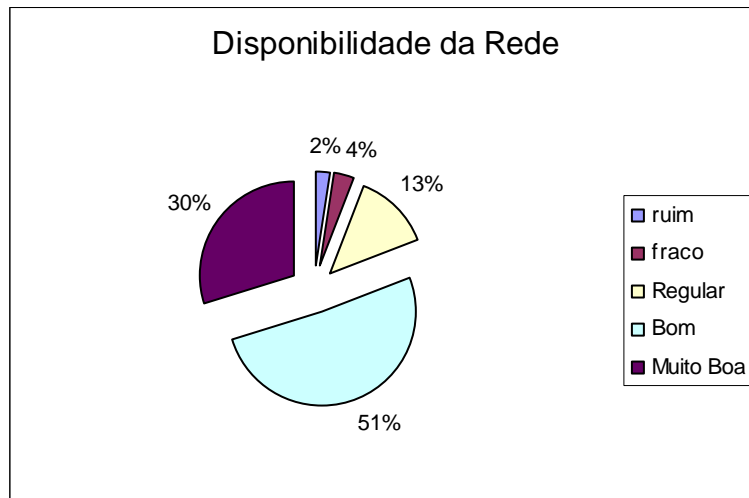
Gráfico 4.7 – Avaliação da qualidade das impressoras.

#### 4.3.6 Rede

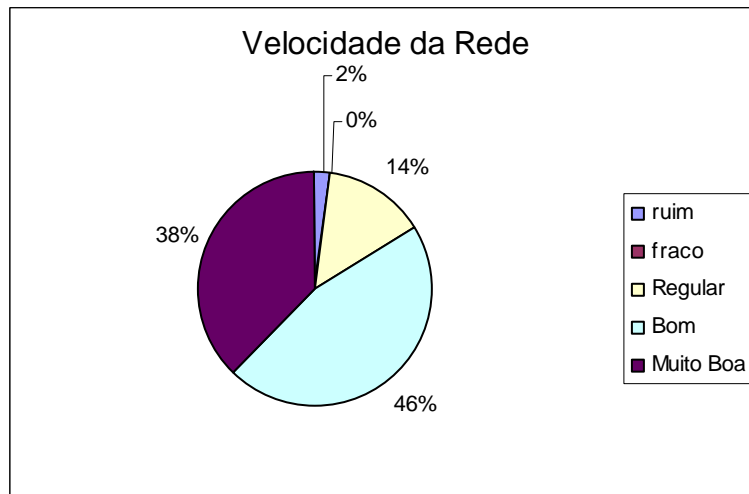
Tabela 4.4 - Avaliação da disponibilidade da rede.

APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
05	Disponibilidade da rede do Senado	2,35 %	3,53 %	12,94 %	50,59%	29,41 %	0,987	4	4,0
06	Velocidade da rede do Senado	2,35 %	0,00 %	14,12 %	45,88%	37,65 %	0,842	4	4,2

A Rede do Senado Federal é bem avaliada (tabela 4.4) quer seja no determinante disponibilidade (80,00%) (gráfico 4.8) ou velocidade (83,53%) (gráfico 4.9) confirmada pela mediana 4 (bom) para ambas



**Gráfico 4.8 – Disponibilidade da Rede.**



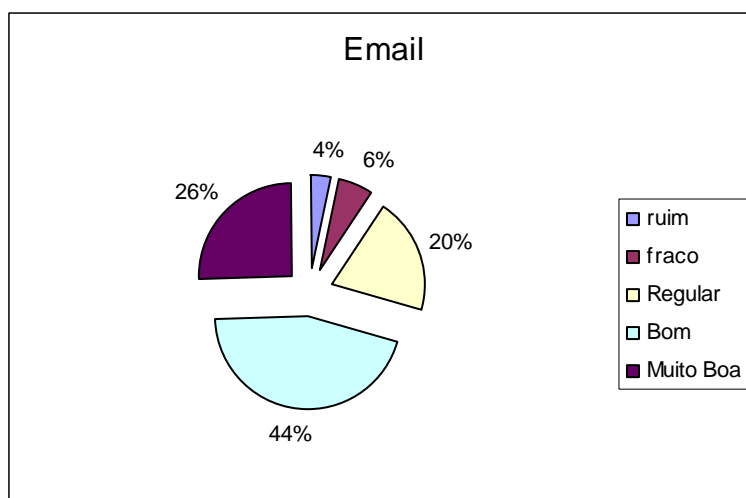
**Gráfico 4.9 – Velocidade da Rede.**

### 4.3.7 E-mail e internet.

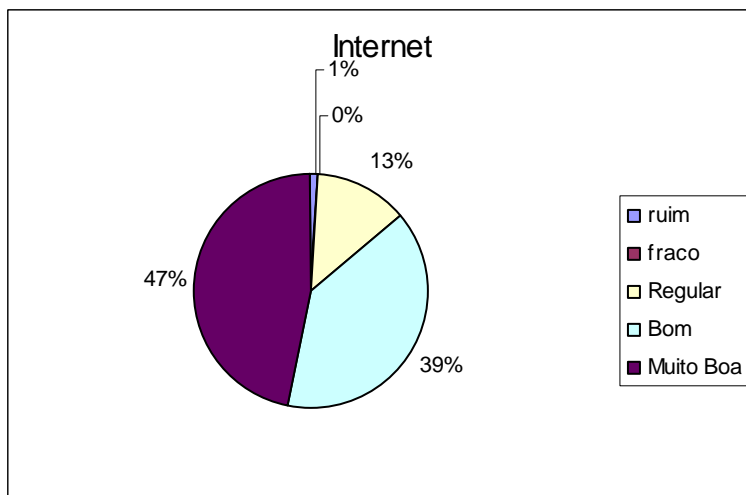
**Tabela 4.5 - Avaliação do E-mail, Internet e Intranet**

APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
07	Correio eletrônico	3,53 %	5,88 %	20,00 %	44,71 %	25,88 %	0,998	4	3,8
08	Internet	1,18 %	0,00 %	12,94 %	38,82 %	47,06 %	0,787	4	4,3
09	Intranet do Senado	2,35 %	1,18 %	20,00 %	37,65 %	38,82 %	0,920	4	4,1

Analisando os dados da tabela 4.5, verifica-se que os usuários também consideram de boa qualidade os serviços de e-mail (70,59%) (gráfico 4.10), internet (85,88%) (gráfico 4.11) e intranet (76,47%) (gráfico 4.12). Observa-se que o correio eletrônico é o que apresenta a menor média (3,8%) dos três itens, embora todos tenham uma mediana 4 (bom). Considerando a importância estratégica do correio eletrônico nas organizações modernas, ao se planejar investimentos para esses itens o correio deverá ser escolhido prioritariamente



**Gráfico 4.10 - Avaliação do E-mail.**



**Gráfico 4.11 - Avaliação da Internet.**

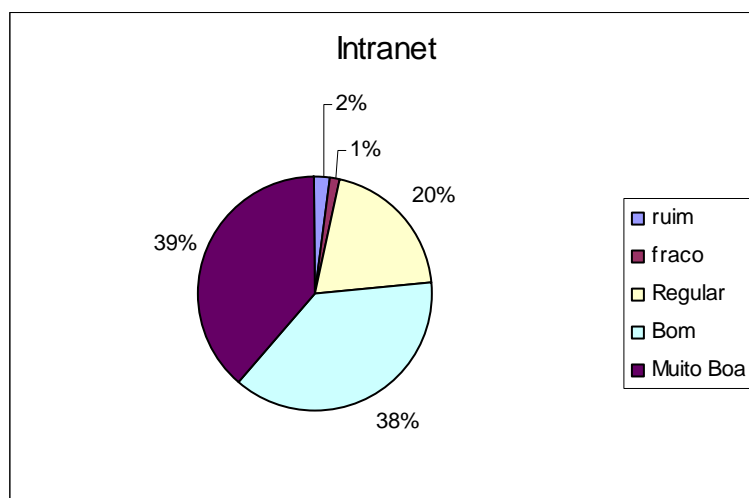


Gráfico 4.12 - Avaliação da Intranet

### 4.3.8 Sistemas.

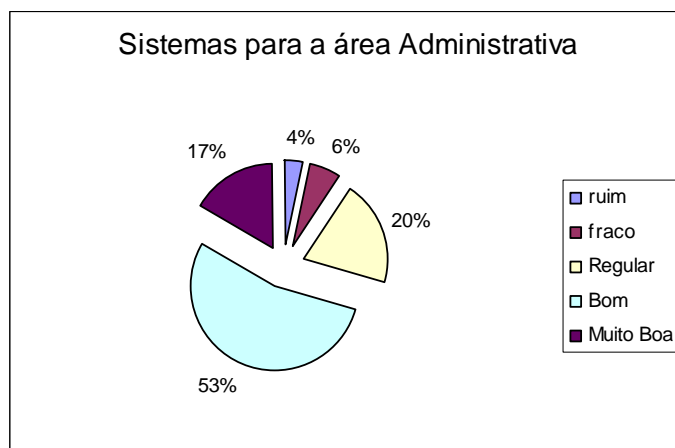
Tabela 4.6 - Avaliação dos sistemas.

APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
10	Sistemas para a área administrativa do gabinete ( <i>gabflow</i> , cadastro).	3,53 %	5,88 %	20,00 %	52,94 %	16,47 %	1,012	4	3,7
11	Sistema SPEC	4,71 %	9,41 %	23,53 %	47,06 %	14,12 %	1,075	4	3,5
12	Sistemas para a área Político legislativa: Sedol, Portal da atividade legislativa ( <i>site</i> Senado), SICON, Portal da Legislação Brasileira ( <i>site</i> Senado)	2,35 %	11,76 %	21,18 %	45,88 %	21,18 %	0,989	4	3,8
13	<i>Home page</i> do senador desenvolvida pelo Prodasen	8,24 %	20,00 %	28,24 %	32,94 %	10,59 %	1,125	3	3,2
14	Sistemas para o Orçamento	4,71 %	5,88 %	18,82 %	56,47 %	12,94 %	1,021	4	3,6

A tabela 4.6 mostra os vários sistemas avaliados na pesquisa. As respectivas análises serão acompanhadas de gráficos correspondentes nas próximas secções

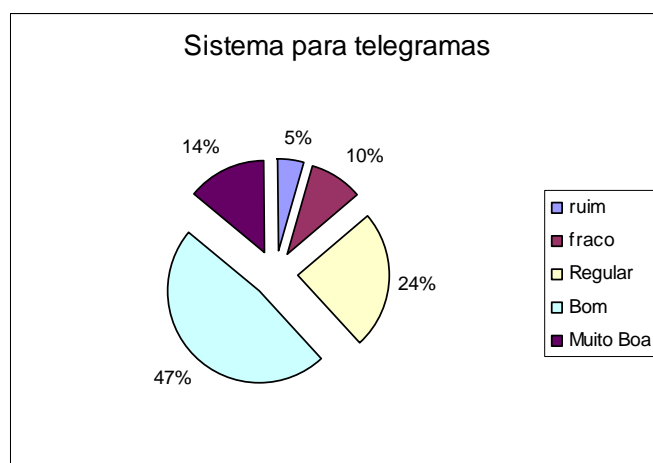
#### 4.3.8.1 Sistemas para a área administrativa do gabinete.

Podemos constatar no gráfico 4.13 que Os Sistemas para a área administrativa do gabinete (*gabflow* e cadastro) são bem avaliados pelos gabinetes (69,4%) com uma mediana 4 (bom) e com menos de 10% de insatisfeitos



**Gráfico 4.13 - avaliação dos sistemas administrativos do gabinete.**

Embora seja um sistema que atenda às funções administrativas do gabinete o SPEC (Sistema de Postagem Eletrônica Corporativa) foi avaliado isoladamente por não ser um produto Prodasen e sim da ECT (Empresa de Correio e Telégrafos), mas cabe ao Prodasen uma série de atividades relacionadas a esse serviço, tais como instalação, treinamento e suporte. Como pode-se observar no gráfico, 61,18% dos gabinetes consideraram como de boa qualidade o programa, confirmada pela mediana 4 (bom). Mas 14,12% estamos insatisfeitos com o sistema. As manutenções evolutivas e corretivas são realizadas pela ECT.



**Gráfico 4.14 - Avaliação do Sistema de Postagem Eletrônica Corporativa (SPEC)**

#### 4.3.8.2 Sistemas para a área político legislativa.

Os sistemas para a área político legislativa dão sustentação à atividade típica do parlamentar, ou seja, elaborar leis. Na visão dos Chefes de Gabinete, esses sistemas são de boa qualidade (67,06%) (gráfico 4.15), com mediana 4 (bom). Por outro lado há 14,11% de insatisfeitos. Esse número não deve ser desconsiderado, tendo em vista que alguns gabinetes justificaram sua baixa avaliação a esse item afirmando que o site da Câmara dos Deputados disponibiliza mais rapidamente e de maneira mais fácil as informações relativas ao processo legislativo.

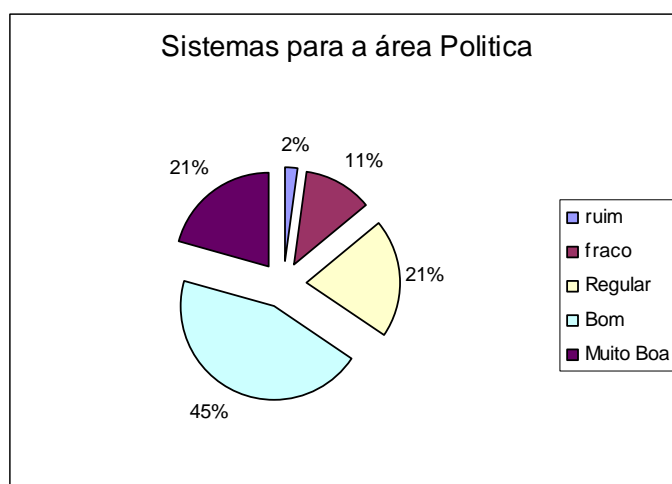


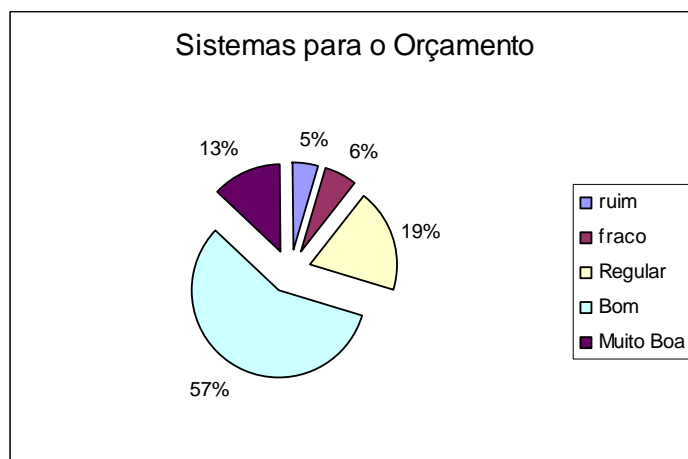
Gráfico 4.15 - Sistemas para a área Política.

Esses sistemas são usados pelo núcleo mais próximo de assessores do senador e estão diretamente relacionados ao determinante Competência, que foi considerado o mais importante pelos gabinetes, assim se faz prioritária a adequação desses sistemas se o Prodasen quiser continuar a ser um órgão de excelência em informática legislativa

#### 4.3.8.3 Sistemas para o orçamento

O sistema orçamentário brasileiro é composto de varias leis que seguem o processo legislativo. Os sistemas informatizados específicos para esse fim foram aqui agrupados como Sistemas para orçamento. Na visão dos Chefes de Gabinete, esses sistemas são de boa qualidade (69,41%), com mediana 4 (bom). Por outro lado há 10,59% de insatisfeitos (gráfico 4.16).

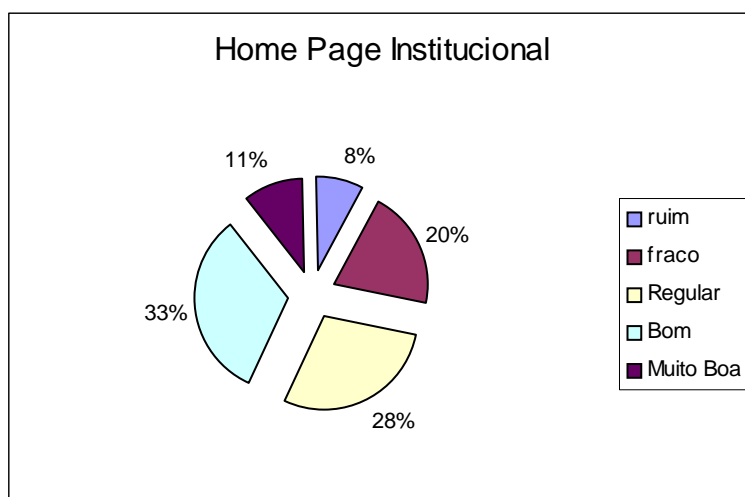




**Gráfico 4.16 - Avaliação dos sistemas para o orçamento.**

#### 4.3.8.4 Home page do senador desenvolvida pelo prodasen.

Criar uma presença forte na internet tem se tornado uma das necessidades mais crescentes apresentadas pelos parlamentares, tendo em vista que é cada vez maior o número de internautas brasileiros, que de acordo com IBOPE [15] (2006), é de 31 milhões. Esse número cresce rapidamente. Os internautas ainda se concentram nas camadas A e B, mas com rápida evolução nas camadas populares. O tempo de permanência diária na Internet, cerca de 20 minutos, é o maior do mundo.



**Gráfico 4.17 - Avaliação Home Page do Senador.**

Em sua página na internet, o parlamentar pode contar sua história pessoal, apresentar sua atuação parlamentar, disponibilizar vídeos e áudios de sua posição a respeito dos assuntos em debate, obter a opinião do eleitor sobre esses temas, ou seja, dar uma

satisfação ao cidadão que o elegeu, tornando mais transparente seu mandato.

Por isso a página do senador na Internet assume um papel estratégico para o marketing do senador. Mas, segundo os gabinetes, o serviço oferecido pelo Prodasen no desenvolvimento dessas páginas esta longe do ideal, com índice de reprovação de 28,24% , o mais alto para essa secção que agrupa sistemas e aplicativos.

O percentual de 43,535 dos gabinetes que consideraram o item com boa qualidade é baixo. A mediana também é mais baixa no grupo 3,2 (regular). As possíveis razões que estão levando a essa baixa avaliação, reveladas em algumas manifestações na questão aberta, estão associadas à falta de flexibilidade e agilidade do Prodasen em produzir 81 diferentes sites com alto grau de personalização. Atender a esses requisitos será um grande desafio para uma instituição pública com o Prodasen, por representar um grande custo na sua superação, mas, pela relevância estratégica para os gabinetes e por afetar diretamente o senador, deverá receber tratamento preferencial pelo Prodasen.

#### **4.3.9 Gerente de contas**

O profissional de contato é elemento central na gestão de relacionamento com clientes, a Organização, quando orientada para o Cliente, existe para apoiar as pessoas que servem aos clientes, isto significa que quem não estiver na linha de frente deve dar todo o suporte a quem estiver. O Gerente de Contas é o elemento humano que representa o Prodasen para os gabinetes, codjuvado nesse papel pelos técnicos de atendimento. Ao desenvolver o relacionamento com o Gabinete, os Gerentes de Contas exerce várias responsabilidades no processo de entrega de bens e serviços de qualidade. Primeiro, a de identificar, corretamente as necessidades e exigências dos gabinetes. Segundo, devem comunicar, adequadamente, as expectativas dos clientes. Terceiro, devem assegurar que as solicitações sejam corretamente atendidas e em tempo. Quarto, devem acompanhar o nível de satisfação. Quinto, devem obter dos clientes e encaminhar para a Organização criticas e sugestões que levem o aprimoramento dos serviços, bens e relacionamento.

Por ter essas atribuições e como consequência uma centralidade na gestão de relacionamento, se fez necessário avaliar os Gerentes nos mais diversos aspectos da

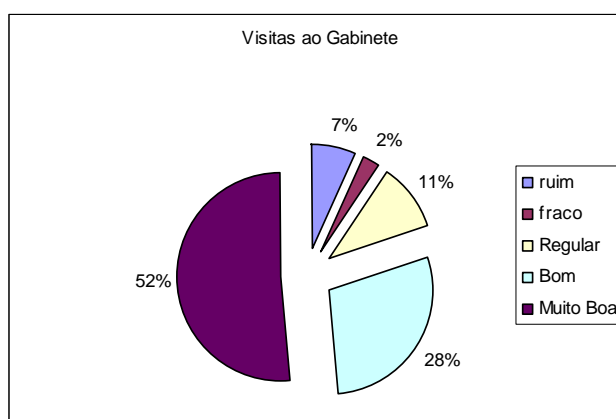
qualidade, cobrindo a totalidade dos determinantes apresentados nesse trabalho.

#### 4.3.9.1 Gerente de contas - disponibilidade

GERENTE DE CONTAS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
15	Quantidade de visitas do Gerente ao Gabinete	7,06%	2,35%	10,59%	28,24%	51,76%	1,159	5	4,2
22	Disponibilidade do Gerente	3,53%	1,18%	5,88%	32,94%	56,47%	0,925	5	4,4
19	Facilidade de contato com o Gerente	3,53%	1,18%	5,88%	36,47%	52,94%	0,920	5	4,3

**Tabela 4.7 – Gerente de Contas - atributos relacionados à disponibilidade.**

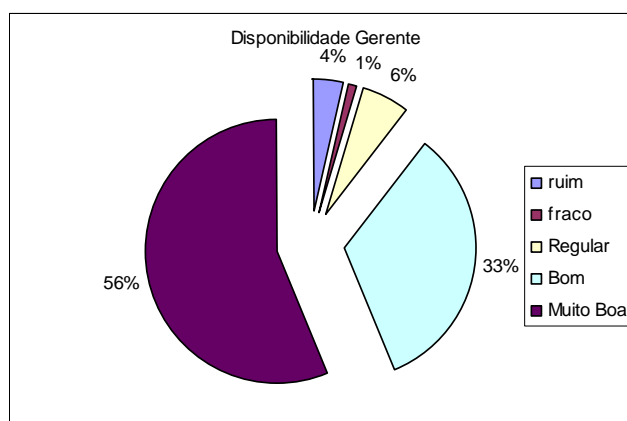
Disponibilidade do Gerente de contas é: se fazer presente para atender ao cliente sempre que for necessário. Como podemos verificar na tabela 4.7, esse grupo de itens foi avaliado como tendo boa qualidade nos quesitos Quantidade de visitas (80%) (gráfico 4.18), Disponibilidade (89,41%) (gráfico 4.19) e Facilidade de contato (89,41%) (gráfico 4.20), apresentando uma mediana 5 (muito bom) para todos eles e apenas 9,41% dos usuários insatisfeitos em seu item de pior performance: Quantidade de visita dos Gerentes ao Gabinete.



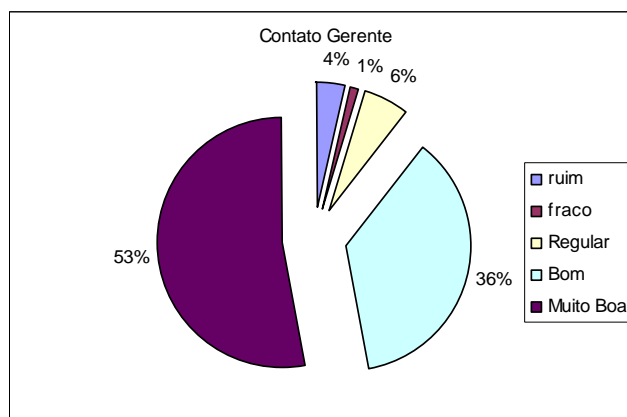
**Gráfico 4.18 - Avaliação do Gerente de Contas-número de visitas.**

A visita é um ato de dever do Gerente de Contas, que acontece por uma demanda específica do gabinete ou do Prodasen, ou por cortesia, para ampliar os laços de relacionamento entre o profissional de relacionamento e seu cliente. Através da visita o

Gerente obtém informações em loco a respeito do ambiente organizacional, nível de autoridade formal e informal dos servidores do gabinete, identifica necessidades e presta consultoria especializada em TI. A visita é elemento insubstituível na estratégia de relacionamento do Prodasen com seus clientes. Apresentar alto desempenho neste quesito ao lado dos itens Facilidade de contato e Disponibilidade do Gerente garante que o Prodasen tem um canal de comunicação pessoal com os gabinetes bem estabelecido.



**Gráfico 4.19 - Avaliação do Gerente de Contas - Disponibilidade.**



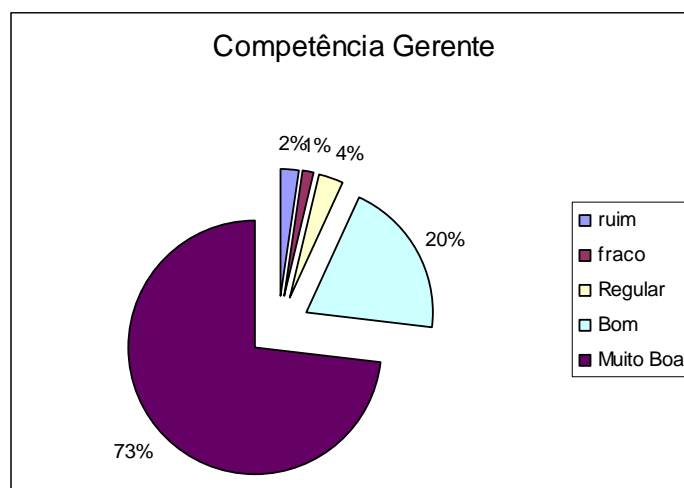
**Gráfico 4.20 - Avaliação do Gerente de Contas - Contato.**

### 4.3.9.2 Gerente de contas – competência.

GERENTE DE CONTAS	1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
17 Competência do Gerente	2,35%	1,18%	3,53%	20,00%	72,94%	0,819	5	4,6
18 Empenho do Gerente	2,35%	2,35%	1,18%	17,65%	76,47%	0,828	5	4,6
20 Confiabilidade na atuação do Gerente	2,35%	1,18%	2,35%	17,65%	76,47%	0,797	5	4,6

**Tabela 4.8 – Avaliação do Gerente de Contas – Competência.**

O Prodasen tem colocado, para representá-lo nos gabinetes, profissionais de alta competência técnica e empenhados em solucionar os problemas do gabinete, é o que revela a análise desse conjunto de quesitos relacionados à competência do Gerente apresentados na tabela 4.8. As médias foram todas acima de 4,5 (bom) e as medianas também estiveram no patamar mais alto : cinco (muito bom).



**Gráfico 4.21 - Avaliação do Gerente de Contas - Competência.**

Todos os itens do conjunto foram avaliados como tendo boa qualidade: Competência (92,94%) (gráfico 4.21), Empenho (94,12%) (gráfico 4.22) e Confiabilidade (94,12%) (gráfico 4.23). Considerando que uma das principais atribuições do Gerente de Contas é prestar aconselhamento especializado em Tecnologia da Informação e que o determinante Competência foi considerado o mais importante pelos gabinetes, O Prodasen está bem representado nos gabinetes com profissionais que ajudam a

consolidar sua imagem como um órgão que presta bons serviços a essa unidades do Senado Federal.

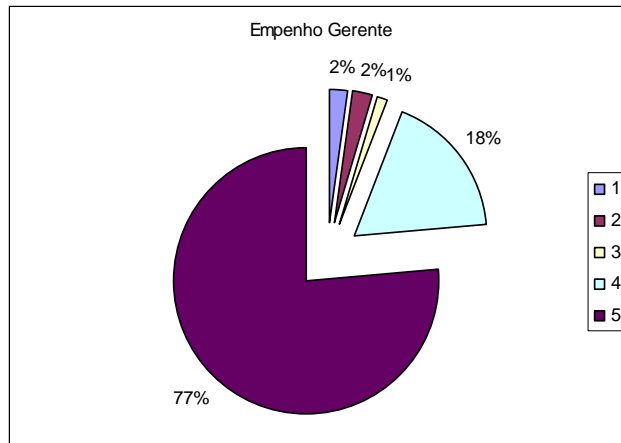


Gráfico 4.22 - Avaliação do Gerente de Contas – Empenho.

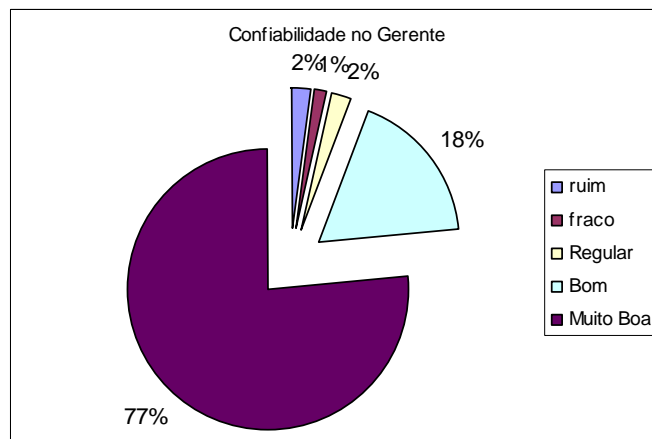


Gráfico 4.23 - Avaliação do Gerente de Contas - Confiabilidade.

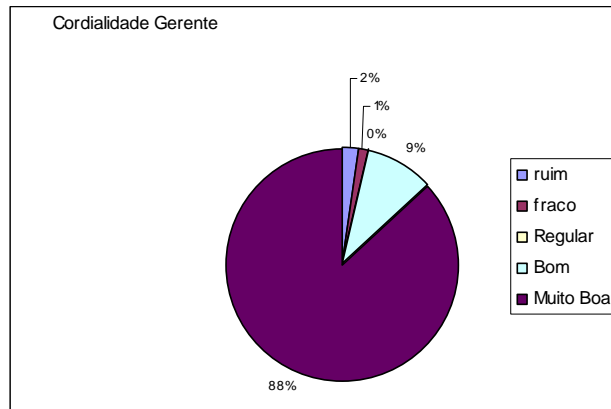
#### 4.3.9.3 Gerente de contas – cordialidade e confidencialidade.

GERENTE DE CONTAS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
16	Cordialidade do Gerente	2,35%	1,18%	0,00%	9,41%	87,06%	0,729	5	4,8
21	Confidencialidade do Gerente nos assuntos do gabinete	2,35%	2,35%	0,00%	17,65%	77,65%	0,809	5	4,7

Tabela 4.9 - Gerente de contas - Cordialidade e Confidencialidade.

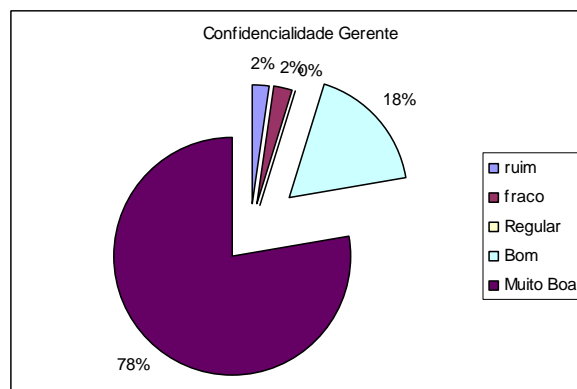
Muito do diferencial competitivo das empresas que praticam CRM é devido a

características de atitudes de seus profissionais de atendimento tais como uma boa educação e um bom trato nas relações interpessoais. Análises da tabela 4.9 e gráfico 4.24 mostram que também sob esse aspecto o Gerente de Conta foi bem avaliado pelos Chefes de Gabinete (96,41%), com mediana 5 (muito bom).



**Gráfico 4.24 - Cordialidade do Gerente.**

O Gerente de Contas é um profissional que participa do dia-a-dia dos gabinetes que atende. Pela natureza de seu ofício tem acesso livre a esses ambientes e a suas informações. Disso resulta que um dos compromissos desse profissional é com o sigilo e a discrição a respeito dessas informações. Observa-se no gráfico 4.25 que esse item também foi bem avaliado pelos Chefes de Gabinete (95,3%), com mediana 5 (muito bom).



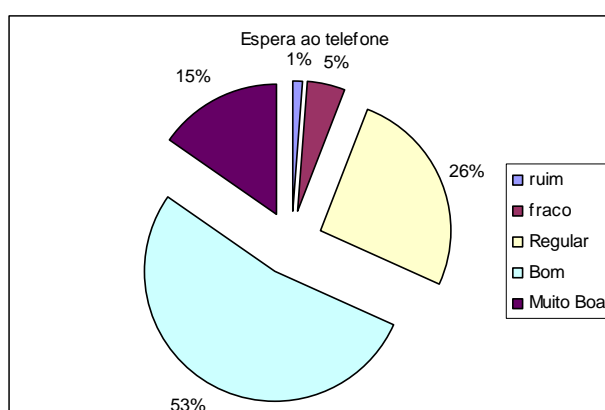
**Gráfico 4.25 - Confidencialidade do Gerente.**

### 4.3.10 Central de atendimento.

CENTRAL DE ATENDIMENTO		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
23	Tempo de espera ao telefone para ser atendido pela Central de Atendimento do Prodasen (Central, ramal 2000)	1,18%	4,71%	25,88%	52,94%	15,29%	0,811	4	3,8
24	Cordialidade do atendente (telefone) da Central	1,18%	0,00%	15,29%	48,24%	35,29%	0,769	4	4,2
25	Competência do atendente (telefone) da Central	1,18%	4,71%	22,35%	40,00%	31,76%	0,918	4	4,0
26	Tempo de resposta da Central às solicitações	4,71%	4,71%	28,24%	43,53%	18,82%	0,992	4	3,7

**Tabela 4.10 – Avaliação da Central de Atendimento.**

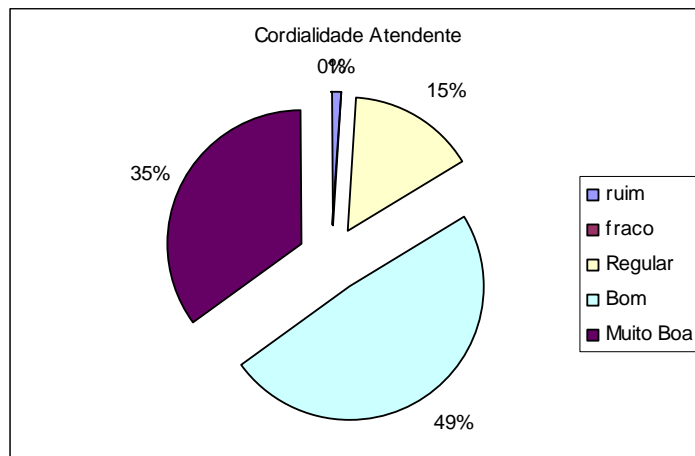
A Central de Atendimento do Prodasen é uma ferramenta importante na gestão do relacionamento com os gabinetes, pois é um canal de comunicação, interação e contato com os clientes. A Central é um Call Center de modalidade receptiva, ou seja, o cliente é quem tem a iniciativa de contato por telefone, no ramal 2000.



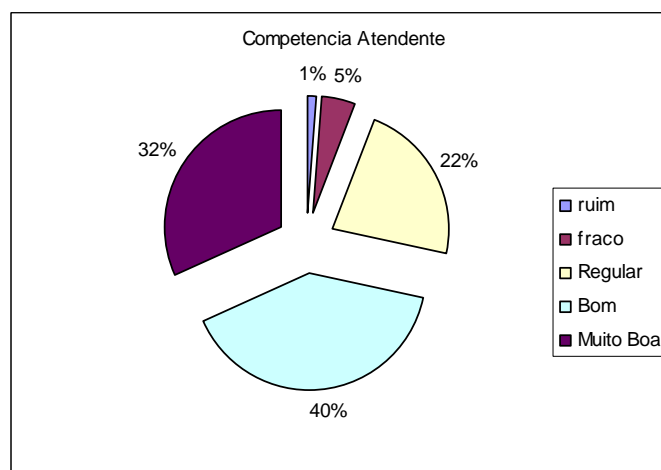
**Gráfico 4.26 - Central de Atendimentos – Tempo de espera ao telefone**

Observa-se na tabela 4.10 que a Central de Atendimentos foi bem avaliada pelos Chefes de Gabinete nos quesitos tempo de espera ao telefone (68,23%) (gráfico 4.26), na Cordialidade (83,53%) (gráfico 4.27), na competência do atendente (71,76%) (gráfico 4.28) e tempo de resposta às solicitações efetuadas (62,35%) (gráfico 4.29).



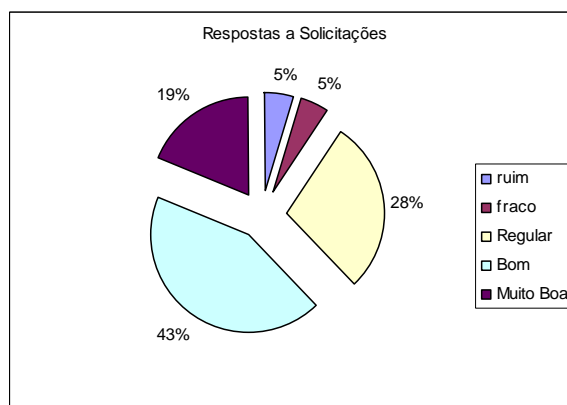


**Gráfico 4.27 - Central de Atendimentos – Cordialidade do atendente.**



**Gráfico 4.28 - Central de Atendimentos – Competência do atendente.**

Por ser o item de menor avaliação no grupo, maior número de insatisfeitos (9,42%) e também por estar ligado ao determinante Rapidez – o terceiro em importância para os gabinetes –, o item tempo de resposta às solicitações efetuadas deve ser priorizado para receber atenção da gestão da Central.



**Gráfico 4.29 - Central de Atendimentos – Tempo de Resposta às solicitações.**

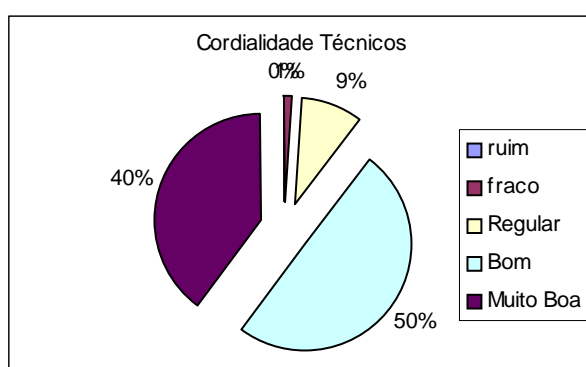
### 4.3.11 Técnico de atendimento.

**Tabela 4.11 - Avaliação do Técnico de Atendimento.**

TÉCNICO DE MANUTENÇÃO		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
27	Cordialidade do Técnico que se dirige ao gabinete	0,00%	1,18%	9,41%	49,41%	40,00%	0,683	4	4,3
28	Competência do Técnico	0,00%	2,35%	18,82%	45,88%	32,94%	0,781	4	4,1
29	Empenho do Técnico	0,00%	7,06%	12,94%	43,53%	36,47%	0,881	4	4,1

Ao lado dos Gerentes de Contas, os Técnicos da Central, são os principais elementos humanos de contato com os gabinetes. Os itens relacionados aos técnicos que se deslocam ao gabinete foram agrupados, para efeito de clareza do formulário, sob o título “Técnicos de Manutenção” Mas aqui usaremos a denominação de Técnicos de Atendimento para esses profissionais. O gabinete denomina esse profissional como Técnico do Prodasen.

Observa-se na tabela 4.11 que o item Técnico de Atendimentos foi considerado de boa qualidade pelos Chefes de Gabinete nos quesitos Cordialidade (89,41%) (gráfico 4.30), Competência (78,82%) (gráfico 4.31) e Empenho do técnico (80,00%) (gráfico 4.32). Com todos apresentando mediana 4 (bom) e média também acima de 4 (bom).



**Gráfico 4.30 - Técnico de atendimento – Cordialidade.**

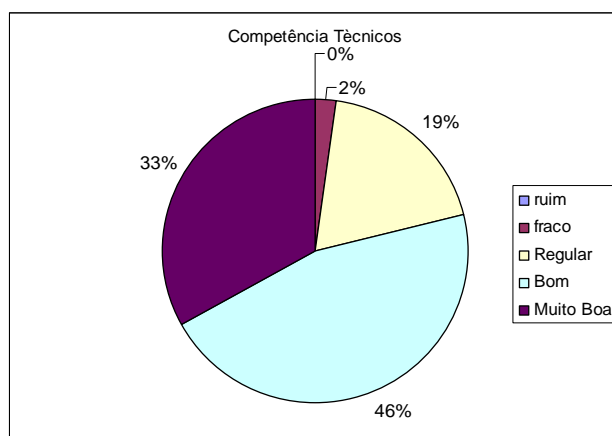


Gráfico 4.31 – Técnico de atendimento – Competência.

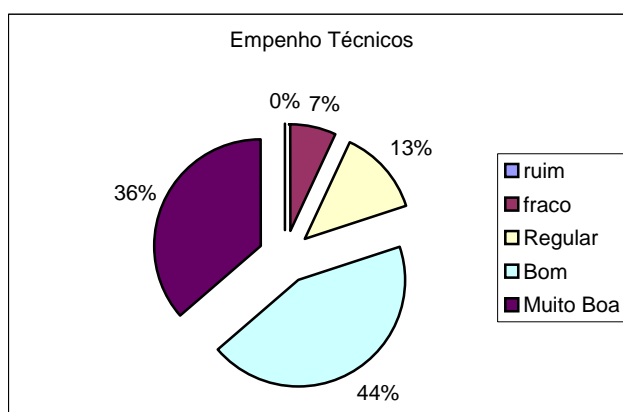


Gráfico 4.32 – Técnico de Atendimento – Empenho do Técnico.

#### 4.3.12 Qualidade geral do prodasen.

Tabela 4.12 – Avaliação da Qualidade geral do Prodasen

QUALIDADE GERAL		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
30	Qualidade geral dos serviços prestados pelo Prodasen	0,00%	3,53%	12,94%	55,29%	28,24%	1,168	4	4,2

Após o questionário suscitar a reflexão sobre a qualidade de cada serviço oferecido ao gabinete do senador, os pesquisados são instados a avaliar globalmente a qualidade dos serviços prestados pelo Prodasen. A instituição recebeu uma boa avaliação (83,53%), com uma mediana de 4(bom), apenas 3,53% se consideraram insatisfeitos com a qualidade dos serviços prestados. O conjunto desses números retrata que o esforço do

Prodasen em entregar serviços de qualidade superior ao seu cliente mais importante , o Gabinete Parlamentar, é exitoso e reconhecido pelos Chefes de Gabinete.

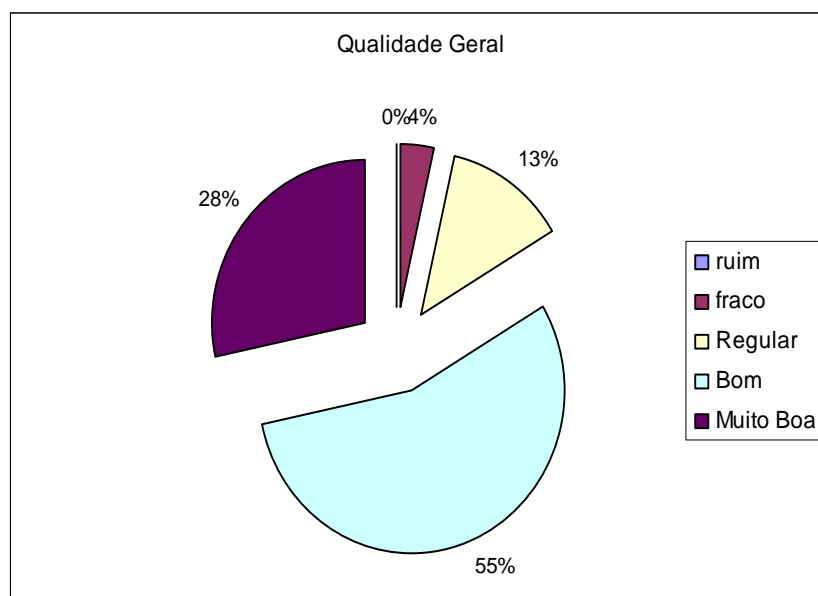


Gráfico 4.33 – Qualidade Geral do Prodasen

#### 4.3.13 Comentários e críticas

Ao final da pesquisa é apresentada uma questão aberta para a manifestação de sugestões, comentários e críticas. Vinte e três Chefes de Gabinete, representando 27,06% dos entrevistados preencheram essa questão. Dá análise do conteúdo , observa-se que esse espaço foi prioritariamente utilizado para justificar a avaliação, principalmente as negativas, dos itens anteriores, sendo que houve 09 comentários positivos, 27 críticas e 04 sugestões. Destaca-se nos comentários positivos , O item Gerente de contas que recebeu 04 comentários, e a Central de atendimentos que recebeu 02. Nas críticas, os destaques foram: Portal da Atividade Legislativa e as impressoras, ambos lembrados seis vezes. Essas manifestações foram levadas em consideração nas análises individuais já realizadas para os itens.

As sugestões apresentadas neste espaço foram as seguintes:

- Distribuir um menor numero de gabinetes ao Gerente de Contas para aprimorar o

atendimento.

- Focar a atuação do Gerente para a área de negócios do gabinete ao invés da técnica.
- Alocar mais equipamentos para os senadores da bancada do Distrito Federal.
- Implementar controle de qualidade pós atendimento das ocorrências.

## 5 CONCLUSÕES

As organizações operam em um ambiente hipercompetitivo, onde para sobreviver é preciso encantar seus clientes para livrá-los das garras dos inúmeros fornecedores. E adquirir novos clientes é muito mais caro que manter os existentes.

Atender o cliente com qualidade para satisfazê-lo é uma pressão não apenas das organizações privadas. As organizações públicas não estão dentro de uma redoma, têm um destinatário direto que clama pela qualidade de seus produtos e serviços: O cidadão. E como uma tsunami que bate no primeiro guichê de atendimento ao público, essa onda arrasa as unidades organizacionais e seus gestores que não perceberem que elas também têm uma cliente (mesmo que seu cliente seja quem atende ao cliente).

Diante disto, melhorar a prestação de serviços públicos ao cidadão tem sido uma das mais recentes e marcantes transformações da administração pública no Brasil e no mundo.

O Senador, ao assumir o mandato, encontra à disposição uma estrutura administrativa, uma infra-estrutura tecnológica e recursos humanos qualificados. Todos esses componentes são conduzidos por uma equipe gerencial experientada com a missão de prover condições extraordinárias ao detentor do mandato popular para transformar as aspirações dos cidadãos em leis.

Esta monografia analisa como A Gestão de Relacionamento com Clientes - CRM (Customer Relationship Management), filosofia gerencial para a construção de relacionamentos a longo prazo com os clientes, é aplicada pelo Prodasen para atender aos gabinetes dos senadores.

Para atingir esse objetivo foi apresentada uma revisão bibliográfica sobre CRM e qualidade em serviço. A Gestão de Clientes mostrou que é fundamental ouvir o cliente

para entender suas necessidades, assim como estar constantemente medindo e monitorando a satisfação em relação aos produtos e serviços prestados. Clientes insatisfeitos menosprezam o fornecedor de serviços.

Para alcançar a satisfação dos clientes, a revisão da leitura defende que os serviços devem ter boa qualidade. A qualidade de um serviço é produzida no momento de seu consumo. Assim, como exemplo, quando um profissional do Prodasen entra em contato com um servidor do gabinete e o orienta a usar adequadamente um software, naquele momento foi produzido um serviço que somente aquele usuário poderá dizer se foi bom ou ruim.

E esse serviço não se repetirá, pois mesmo que tenhamos o mesmo profissional, o mesmo cliente e a mesma dúvida, mesmo assim, por não se tratarem de autômatos, o serviço será diferente. Disso resulta que a organização deve ter profissionais competentes não só do ponto de vista técnico como das relações interpessoais, pois esses encontros do cliente com a organização são os momentos da verdade. Aqui se constrói a imagem da organização.

Diagramar os momentos da verdade para identificar a visão do cliente a respeito do processos de serviços foi um dos elementos usados na construção do instrumento de avaliação da qualidade. O outro foi o modelo de avaliação de qualidade percebida SERVPERF (performance do serviço).

Como parte do estudo de caso dessa monografia, o instrumento para avaliação da qualidade dos serviços foi criado, aplicado e analisado. Houve uma grande participação dos gabinetes (85%) motivada pela adesão da Direção do Prodasen e apoio dos demais Gerentes de Contas.

Foi verificado que a renovação na composição do senado (49,38%) trazida pela última eleição realizada em 2002, teve efeito cascata e se refletiu em igual número na renovação dos Chefes de Gabinete (42%).

Para os Chefes de Gabinete, Competência, Confiabilidade e Rapidez, nessa ordem, são os determinantes de qualidade mais importantes.

Na avaliação da infra-estrutura de tecnologia da informação, a rede e os microcomputadores foram bem avaliados. Mas as impressoras receberam o maior nível de insatisfação, pois a maioria do parque de impressão encontra-se sem contrato de manutenção e defasado tecnologicamente. A baixa qualidade dos suprimentos fornecido para um dos modelos contribuiu significativamente para essa insatisfação.

Os sistemas e aplicativos foram avaliados. Sendo que os sistemas para a área administrativa do gabinete, sistemas para o orçamento e os sistemas político – parlamentar foram bem avaliados. Mas o desenvolvimento de Home page dos senadores é o que mais frustra os gabinetes (28,24% de insatisfação). Embora com um nível de insatisfação não tão grande, os sistemas para a área político – parlamentar com 14,11% de insatisfeitos não deve ser desconsiderado, pois apóia diretamente as atividades específicas dos senadores.

A Central de Atendimento do Prodasen é um importante canal de comunicação com os clientes. Foi bem avaliada pelos Chefes de Gabinete, mas o item “Tempo de resposta às solicitações efetuadas” foi o que apresentou a menor avaliação no grupo (62,35%) e maior número de insatisfeitos (9,42%) . Por esse item estar ligado ao determinante Rapidez – o terceiro em importância para os gabinetes –, a melhora desses números deve ser especialmente perseguida.

Ao lado dos Gerentes de Contas, os Técnicos de atendimentos, são os principais elementos humanos de contato com os gabinetes. Também foram bem avaliados.

Por ter um papel preponderante na gestão de relacionamento, os Gerentes de Contas foram avaliados nos mais diversos aspectos da qualidade. E em todos eles alcançou elevado conceito perante os usuários. O que mostra que os Gerentes estão correspondendo à confiança neles depositada pelo Prodasen e pelos gabinetes de senadores.

Após o questionário suscitar a reflexão sobre a qualidade de cada serviço oferecido ao gabinete do senador, os pesquisados são instados a avaliar globalmente a qualidade dos serviços prestados pelo Prodasen. A instituição recebeu uma boa avaliação por parte de 83,53% dos entrevistados e apenas 3,53% se consideraram insatisfeitos com a qualidade

dos serviços prestados. O conjunto desses números retrata que os esforços do Prodasen em entregar serviços de qualidade superior ao seu cliente mais importante, o Gabinete Parlamentar, é exitoso e reconhecido pelos Chefes de Gabinete.

Ao alcançar seu objetivo principal – análise da Gestão de Relacionamento com Clientes aplicada pelo Prodasen para atender aos gabinetes dos senadores – esta monografia também atingiu os seguintes objetivos secundários:

- Apresentar referencial teórico que norteia a Gestão de Relacionamentos.
- Mostrar a importância estratégica da Gestão de Relacionamento com os gabinetes parlamentares
- Descrever o modelo de relacionamento com os gabinetes
- Identificar a satisfação dos gabinetes dos senadores com os serviços do Prodasen
- Identificar pontos frágeis na oferta de serviços pelo Prodasen
- Mostrar a importância de se estabelecer processos sistemáticos de avaliação da satisfação dos clientes
- Provar que é possível, com os recursos humanos e materiais existentes, construir um sistema de avaliação de qualidade.

Na trajetória para alcançar todos esses objetivos, este trabalho materializa experiências, percepções, práticas e valores dos profissionais de relacionamento do Prodasen, o que poderá torná-lo uma obra de referência no preparo das futuras gerações desses profissionais.

O fio que conduz esse trabalho é a constatação que as organizações modernas, para sobreviver, devem ouvir os clientes, identificar suas necessidades, suas expectativas e seu grau de satisfação com os serviços fornecidos. A pesquisa aqui realizada não somente mediu o nível de satisfação dos usuários, mas, também, identificou os motivos que geram sua insatisfação, possibilitando orientar a tomada de decisão pelo corpo gerencial para a remoção dos obstáculos e o alcance de melhores níveis de qualidade na



prestação de serviços.

Ao apoiar a aplicação desta pesquisa de satisfação nos gabinetes, o Prodasen assumiu o compromisso, junto aos gabinetes de senadores, de implementar ações que levem à superação dos pontos frágeis e o aprimoramento de todos os indicadores aqui estabelecidos.

Devido à importância da avaliação da satisfação em construir uma organização forte, que busca a excelência no provimento de serviços, sugere-se aqui, que além da adoção daquelas ações, o estabelecimento de um processo sistemático de avaliação da satisfação dos gabinetes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] ALBRECHT, K.; ZEMKE R. *Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente* – Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- [2] BATESON, J.; HOFFMAN, D. *Marketing de Serviços*. - 4ª ed., Porto Alegre, Ed. Bookman, 2001
- [3] BORGES, R.C. *Interlegis - rede de comunicação e Participação legislativa* – Brasil: Interlegis, 2000. Acessado em 15/04/2006 em <http://www.iadb.org/leg/Documents/interlegis%20Peres%20Nascimento%20Port.pdf>
- [4] BRASIL. *Constituição Federal (1988). Constituição da República Federativa do Brasil*: Brasília: Senado Federal, 2003.
- [5] BROWN, S.A. *CRM – Customer Relationship Management*. São Paulo: Makron Books, 2001
- [6] CAMEX - Câmara de Comércio Exterior. *Cartilha do Programa Especial de exportação*. Acessado em 01/05/2006 em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/secex/bartecnicas/barservicos/cartilhaaservicos.pdf>.
- [7] CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração* – Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- [8] DRUCKER, P. F. *Sociedade pós-capitalista* - São Paulo: Pioneira, 1996.
- [9] FILHO, B.S.G. *Prodasen – Centro de Informática e Processamento de dados do Senado Federal 30 anos*. Brasília:SEEP, 2003

- [10] GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. *Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- [11] GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo:Atlas, 1987
- [12] GROHMANN, L.C.M. *A separação de poderes em países presidencialistas: a América latina em perspectiva comparada I*. Acessado em 09/06/2006 em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-44782001000200008](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-44782001000200008)
- [13] GRONROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e serviços* – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- [14] HAYNES, O.M.P. "*Competências profissionais fundamentais aos servidores efetivos de gabinetes de Senadores da República*". Brasília:2004. Monografia (Especialização) UNILEGIS. Brasília :UNILEGIS, 2004.
- [15] IBOPE. *Resumo da Audiência de Internet Domiciliar no Brasil e Perfil do Internauta Brasileiro- Jan/2006*. São Paulo : IBOPE, 2006.
- [16] KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- [17] LEVITT, T. *Métodos de linha de graduação aplicados ao fornecimento de serviços*. São Paulo: Abril-Tec, 1977.
- [18] MAIA, A. S. *Como nasce uma lei*. Diário de Natal, em 31/12/1995

- [19] MARCHETTI, R; PRADO, J. A. *Um tour pelas medidas de satisfação do consumidor*. RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41, n.4, 2001.
- [20] OLIVEIRA, L.C. *O Poder Legislativo e a Comissão Parlamentar de Inquérito*. Jus Navigandi, Teresina, a. 5, n. 48, dez. 2000. Disponível em: <<http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=206>>. Acesso em: 09 jun. 2006.
- [21] PARASURAMAN, A., ZEITHAML, Valarie A., BERRY, Leonard L. *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. Journal of Marketing. USA, v. 49, n. 4, p. 41-50, fall, 1985.
- [22] PEPPERS, D.; ROGERS M. *Empresa 1:1 instrumentos para competir na era da interatividade* - Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- [23] SILVA, A.; RIBEIRO J. A.; Rodrigues L. A. *Sistemas de Informação na Administração Pública* - Rio de Janeiro: Revan 2004

# ANEXO I – QUESTIONÁRIO



Senado Federal  
Prodasen  
Subsecretaria de Atendimento  
Senatorial

Questionário de avaliação da qualidade percebida  
pelo Chefe de Gabinete de Senador

Senhor (a) Chefe de Gabinete;

Este questionário é para avaliar a percepção de Vossa Senhoria em relação a alguns aspectos de qualidade dos serviços oferecidos pelo Prodasen. Suas respostas contribuirão para o embasamento de nossa dissertação final, cujo tema é "Marketing de Relacionamento no atendimento da necessidade de Tecnologia de Informação nos gabinetes senatoriais".

Os dados desta pesquisa somente serão usados para análises agregadas, descartada qualquer avaliação individual das informações expostas neste questionário. O sigilo da fonte é pressuposto fundamental deste trabalho.

Agradecemos antecipadamente a colaboração valiosa de Vossa Senhoria,

Eder Rodrigues da Silva e Jose Wilson da Silva

## DADOS GERAIS DO (A) CHEFE DE GABINETE

SEXO	<input type="checkbox"/> masculino		<input type="checkbox"/> feminino	
FAZEAETARIA	<input type="checkbox"/> até 35 anos	<input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos	<input type="checkbox"/> de 41 a 50 anos	<input type="checkbox"/> acima de 50 anos
TEMPO DE ATUAÇÃO COMO CHEFE DE GABINETE	<input type="checkbox"/> até 4 anos	<input type="checkbox"/> de 5 a 8 anos	<input type="checkbox"/> de 9 a 12 anos	<input type="checkbox"/> acima de 12 anos
ESCOLARIDADE:	<input type="checkbox"/> 2º grau completo	<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> Superior completo	
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação	<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> Doutorado	

## DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DE DESEJÁVEIS

Dadas as seguintes definições:

- **Acesso:** Facilidade de entrar em contato com a organização.
- **Aparência:** Aparência dos profissionais e dos equipamentos.
- **Competência:** Qualificação e conhecimento.
- **Confiabilidade:** Habilidade de prestar o serviço conforme prometido, de forma confiável, precisa e consistente. Credibilidade e segurança do sistema.
- **Cordialidade:** Educação e bom trato na comunicação interpessoal.
- **Disponibilidade:** Disponibilidade de recursos, sistemas e profissionais da organização em atender ao cliente sempre que for necessário.
- **Flexibilidade:** Capacidade de adaptar as atividades, normas e procedimentos de acordo com necessidades/situações específicas.
- **Rapidez:** Velocidade de atendimento. Prontidão para atender o cliente.

Classifique, em ordem de importância, as características de qualidade desejáveis para o Prodasen. Numere com 1 a característica mais importante, com 2 a segunda mais importante, e assim sucessivamente, até o número 8, que será a menos importante delas na sua avaliação.

Acesso	Aparência	Competência	Confiabilidade
Cordialidade	Disponibilidade	Flexibilidade	Rapidez

## AVALIAÇÃO

Nível Percebido: Assinale com um X, na escala de níveis de 1 a 5, a sua percepção para cada item apresentado abaixo. Correspondência: 1 para ruim, 2 para fraco, 3 para regular, 4 para bom e 5 para muito bom.

ITENS	DESCRIÇÃO	NÍVEIS				
		1	2	3	4	5
<b>APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS</b>						
01	Quantidade adequada de micros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
02	Qualidade dos micros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
03	Quantidade adequada de impressoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
04	Qualidade das impressoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
05	Disponibilidade da rede do Senado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
06	Velocidade da rede do Senado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
07	Correio eletrônico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
08	Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
09	Intranet do Senado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Sistemas para a área administrativa do gabinete ( <i>gabflow</i> , cadastro)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Sistema SPEC	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Sistemas para a área Política legislativa: Sedol, Portal da atividade legislativa ( <i>site</i> Senado), SICON, Portal da Legislação Brasileira ( <i>site</i> Senado)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	<i>Home page</i> do senador desenvolvida pelo Prodasen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Sistemas para o Orçamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>GERENTE DE CONTAS</b>						
15	Quantidade de visitas do Gerente ao Gabinete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Cordialidade do Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Competência do Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Empenho do Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Facilidade de contato com o Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Confiabilidade na atuação do Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Confidencialidade do Gerente nos assuntos do gabinete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Disponibilidade do Gerente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>CENTRAL DE ATENDIMENTO</b>						
23	Tempo de espera ao telefone para ser atendido pela Central de Atendimento do Prodasen (Central, ramal 2000)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Cordialidade do atendente (telefone) da Central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Competência do atendente (telefone) da Central	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Tempo de resposta da Central às solicitações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TECNICO DE MANUTENÇÃO</b>						
27	Cordialidade do Técnico que se dirige ao gabinete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Competência do Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Empenho do Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>QUALIDADE GERAL</b>						
30	Qualidade geral dos serviços prestados pelo Prodasen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## SUGESTÕES, COMENTÁRIOS E CRÍTICAS

## ANEXO II – COMUNICAÇÕES DA PESQUISA

### **Mensagem do Diretor Adjunto esclarecendo os objetivos da pesquisa e solicitando a participação dos Chefes de Gabinete:**

Prezados Chefes de Gabinetes,

É com grande satisfação que me dirijo a Vossa Senhoria para solicitar o seu especial apoio à pesquisa sobre a vossa percepção com relação aos serviços oferecidos pelo PRODASEN.

Esta pesquisa é uma iniciativa acadêmica dos Gerentes de Contas, Eder Rodrigues e Jose Vilson, como parte do trabalho final do curso de pós-graduação em Gestão da Tecnologia da Informação que realizam na Unilegis, decorrente de programa educacional em parceria com UnB .

Embora sendo uma atividade acadêmica dos servidores, o trabalho merece e recebe o incentivo e o apoio da Diretoria do PRODASEN, pois os seus resultados irão subsidiar ações e tomadas de decisão do Órgão na correção de falhas identificadas e no aprimoramento da qualidade de atendimento aos Gabinetes.

É importante destacar que o anonimato do pesquisado e o sigilo das informações serão garantidos. Os registros serão tratados unicamente para fins de análise agregada, não sendo permitida a utilização individual das respostas das pesquisas. Portanto, todo o trabalho de processamento e análise se dará a partir das avaliações que ocorrerão sem necessidade de identificação do pesquisado.

A preocupação principal é no sentido de que as respostas sejam isentas e representem fielmente a opinião dos Gabinetes. Posteriormente, os resultados da pesquisa serão divulgados aos gabinetes que participarem deste trabalho.

A equipe de pesquisadores entrará em contato com Vossa Senhoria através do e-mail a seguir para realizar as ações relativas a esse processo. [pesquisar@senado.gov.br](mailto:pesquisar@senado.gov.br) <<mailto:pesquisar@senado.gov.br>>.

Esclarecimentos adicionais poderão ser obtidos com a equipe de Gerentes de Contas que atende aos Gabinetes, que está preparada para dirimir as eventuais dúvidas sobre o processo.

Assim, contando, mais uma vez, com a colaboração de todos, agradeço antecipadamente as contribuições e aproveito o ensejo para renovar minhas mais sinceras expressões de apreço e consideração.

Atenciosamente,

Deomar Rosado - [deomar@senado.gov.br](mailto:deomar@senado.gov.br)  
Diretor Adjunto do Prodasen  
Senado Federal

## Mensagem dos pesquisadores encaminhando o questionário aos Chefes de Gabinete

---

**De:** Pesquisar satisfação do Gabinete

**Para:** Chefes de Gabinetes

**Assunto:** Prodasen: Pesquisa de opinião sobre serviços do Prodasen.

Prezados Chefes de Gabinetes,

Encaminhamos o em anexo, o arquivo Word “pesquisa chefe de gabinete.doc” para ser preenchido com sua avaliação, **como representante do gabinete**, dos serviços oferecidos pelo Prodasen.

Sugerimos que antes de ser respondida, a pesquisa deva ser lida integralmente. Nos testes que fizemos, o preenchimento exigiu menos de 15 minutos.

A pesquisa respondida deverá ser enviada como anexo para esta caixa (**pesquisar**) até o dia **16/06/2006**.

É importante destacar que o anonimato do pesquisado e o sigilo das informações serão garantidos. Os registros serão tratados unicamente para fins de análise agregada, não sendo permitida a utilização individual das respostas das pesquisas. Portanto, todo o trabalho de processamento e análise se dará a partir das avaliações que ocorrerão sem necessidade de identificação do pesquisado.

Além dos Gerentes que conduzem esse processo, Eder e Vilson (ramal 2651), a equipe de Gerentes de Contas que atende aos Gabinetes está preparada para dirimir as eventuais dúvidas sobre o processo.

Assim, contando, mais uma vez, com a colaboração de todos, agradecemos antecipadamente as contribuições e aproveitamos à oportunidade para renovar nossas mais sinceras expressões de apreço e consideração.

Atenciosamente,

**Eder Rodrigues e Jose Vilson**

Gerentes de Relacionamento

SSDAS - PRODASEN - Senado Federal



### ANEXO III – QUESTIONÁRIO TABULADO

DADOS GERAIS DO (A) CHEFE DE GABINETE			
		Total	Percentual
SEXO	Masculino	64	75,29 %
	Feminino	21	24,71 %
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100 %</b>
FAIXA ETÁRIA	Até 35 anos	1	1,18 %
	De 36 a 40 anos	6	7,06 %
	De 41 a 50 anos	56	65,88 %
	Acima de 50 anos	22	25,88 %
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100 %</b>
TEMPO DE ATUAÇÃO COMO CHEFE DE GABINETE	Até 4 anos	36	42,35 %
	De 5 a 8 anos	15	17,65 %
	De 9 a 12 anos	13	15,29 %
	Acima de 12 anos	21	24,71 %
	<b>Total</b>	<b>85</b>	<b>100 %</b>
ESCOLARIDADE:	2º grau completo	1	1,18 %
	Superior incompleto	10	11,76 %
	Superior completo	43	50,59 %
	Pós-graduação	24	28,24 %
	Mestrado	6	7,06 %
	Doutorado	1	1,18 %
<b>Total</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS	Pontuação	Colocação
Competência	185	1ª
Confiabilidade	254	2ª
Rapidez	319	3ª
Acesso	329	4ª
Disponibilidade	369	5ª
Flexibilidade	428	6ª
Cordialidade	530	7ª
Aparência	647	8ª

Correspondência: 1 ruim, 2 fraco, 3 regular, 4 bom e 5 muito bom.

APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Mediana	Media
01	Quantidade adequada de micros	2,35 %	3,53%	8,24%	35,29 %	50,59 %	0,933	5	4,3
02	Qualidade dos micros	2,35 %	2,35%	24,71 %	51,76 %	18,82 %	0,847	4	3,8
03	Quantidade adequada de impressoras	5,88 %	11,76 %	14,12 %	41,18 %	27,06 %	1,160	4	3,7
04	Qualidade das impressoras	8,24 %	15,29 %	31,76 %	27,06 %	17,65 %	1,175	3	3,3
05	Disponibilidade da rede do Senado	2,35 %	3,53%	12,94 %	50,59 %	29,41 %	0,987	4	4,0
06	Velocidade da rede do Senado	2,35 %	0,00%	14,12 %	45,88 %	37,65 %	0,842	4	4,2
07	Correio eletrônico	3,53 %	5,88%	20,00 %	44,71 %	25,88 %	0,998	4	3,8

APLICATIVOS E EQUIPAMENTOS		1	2	3	4	5	Desvio Padrão	Media na	Media
08	Internet	1,18%	0,00%	12,94%	38,82%	47,06 %	0,787	4	4,3
09	Intranet do Senado	2,35%	1,18%	20,00%	37,65%	38,82 %	0,920	4	4,1
10	Sistemas para a área administrativa do gabinete ( <i>gabflow</i> , cadastro).	3,53%	5,88%	20,00%	52,94%	16,47 %	1,012	4	3,7
11	Sistema SPEC	4,71%	9,41%	23,53%	47,06%	14,12 %	1,075	4	3,5
12	Sistemas para a área Político legislativa: Sedol, Portal da atividade legislativa ( <i>site</i> Senado), SICON, Portal da Legislação Brasileira ( <i>site</i> Senado)	2,35%	11,76 %	21,18%	45,88%	21,18 %	0,989	4	3,8
13	<i>Home page</i> do senador desenvolvida pelo Prodasen	8,24%	20,00 %	28,24%	32,94%	10,59 %	1,125	3	3,2
14	Sistemas para o Orçamento	4,71%	5,88%	18,82%	56,47%	12,94 %	1,021	4	3,6

<b>GERENTE DE CONTAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>
15	Quantidade de visitas do Gerente ao Gabinete	7,06%	2,35%	10,59%	28,24%	51,76%	1,159	5	4,2
16	Cordialidade do Gerente	2,35%	1,18%	0,00%	9,41%	87,06%	0,729	5	4,8
17	Competência do Gerente	2,35%	1,18%	3,53%	20,00%	72,94%	0,819	5	4,6
18	Empenho do Gerente	2,35%	2,35%	1,18%	17,65%	76,47%	0,828	5	4,6
19	Facilidade de contato com o Gerente	3,53%	1,18%	5,88%	36,47%	52,94%	0,920	5	4,3
20	Confiabilidade na atuação do Gerente	2,35%	1,18%	2,35%	17,65%	76,47%	0,797	5	4,6
21	Confidencialidade do Gerente nos assuntos do gabinete	2,35%	2,35%	0,00%	17,65%	77,65%	0,809	5	4,7
22	Disponibilidade do Gerente	3,53%	1,18%	5,88%	32,94%	56,47%	0,925	5	4,4

<b>CENTRAL DE ATENDIMENTO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>
23	Tempo de espera ao telefone para ser atendido pela Central de Atendimento do Prodasen (Central, ramal 2000)	1,18%	4,71%	25,88%	52,94%	15,29%	0,811	4	3,8
24	Cordialidade do atendente (telefone) da Central	1,18%	0,00%	15,29%	48,24%	35,29%	0,769	4	4,2
25	Competência do atendente (telefone) da Central	1,18%	4,71%	22,35%	40,00%	31,76%	0,918	4	4,0
26	Tempo de resposta da Central às solicitações	4,71%	4,71%	28,24%	43,53%	18,82%	0,992	4	3,7

<b>TÉCNICO DE MANUTENÇÃO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>
27	Cordialidade do Técnico que se dirige ao gabinete	0,00%	1,18%	9,41%	49,41%	40,00%	0,683	4	4,3
28	Competência do Técnico	0,00%	2,35%	18,82%	45,88%	32,94%	0,781	4	4,1
29	Empenho do Técnico	0,00%	7,06%	12,94%	43,53%	36,47%	0,881	4	4,1

<b>QUALIDADE GERAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Desvio Padrão</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>
30	Qualidade geral dos serviços prestados pelo Prodasen	0,00%	3,53%	12,94%	55,29%	28,24%	1,168	4	4,2

**SUGESTÕES, COMENTÁRIOS E CRÍTICAS** 23

**27,06%.**

## ANEXO IV – Art. 52 DA CONSTITUIÇÃO FEDERAL

“Art. 52”. Compete privativamente ao Senado Federal:

I - processar e julgar o Presidente e o Vice-Presidente da República nos crimes de responsabilidade, bem como os Ministros de Estado e os Comandantes da Marinha, do Exército e da Aeronáutica nos crimes da mesma natureza conexos com aqueles;

II - processar e julgar os Ministros do Supremo Tribunal Federal, os membros do Conselho Nacional de Justiça e do Conselho Nacional do Ministério Público, o Procurador-Geral da República e o Advogado-Geral da União nos crimes de responsabilidade;

III - aprovar previamente, por voto secreto, após arguição pública, a escolha de:

- a) Magistrados, nos casos estabelecidos nesta Constituição;
- b) Ministros do Tribunal de Contas da União indicados pelo Presidente da República;
- c) Governador de Território;
- d) Presidente e diretores do Banco Central;
- e) Procurador-Geral da República;
- f) Titulares de outros cargos que a lei determinar;

IV - aprovar previamente, por voto secreto, após arguição em sessão secreta, a escolha dos chefes de missão diplomática de caráter permanente;

V - autorizar operações externas de natureza financeira, de interesse da União, dos Estados, do Distrito Federal, dos Territórios e dos Municípios;

VI - fixar, por proposta do Presidente da República, limites globais para o montante da dívida consolidada da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

VII - dispor sobre limites globais e condições para as operações de crédito externo e interno da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, de suas autarquias e demais entidades controladas pelo poder público federal;

IX - estabelecer limites globais e condições para o montante da dívida mobiliária dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;

X - suspender a execução, no todo ou em parte, de lei declarada inconstitucional por decisão definitiva do Supremo Tribunal Federal;

XI - aprovar, por maioria absoluta e por voto secreto, a exoneração, de ofício, do Procurador-Geral da República antes do término de seu mandato;

XII - elaborar seu regimento interno;

XIII - dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção dos cargos, empregos e funções de seus serviços, e a iniciativa de lei para fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na lei de diretrizes orçamentárias;

XIV - eleger membros do Conselho da República, nos termos do art. 89, VII.

XV - avaliar periodicamente a funcionalidade do Sistema Tributário Nacional, em sua estrutura e seus componentes, e o desempenho das administrações tributárias da União, dos Estados e do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Nos casos previstos nos incisos I e II, funcionará como Presidente o do Supremo Tribunal Federal, limitando-se a condenação, que somente será proferida por dois terços dos votos do Senado Federal, à perda do cargo, com inabilitação, por oito anos, para o exercício de função pública, sem prejuízo das demais sanções judiciais cabíveis.