



SENADO FEDERAL

SENADO FEDERAL
Instituto Legislativo Brasileiro - ILB

EDER RODRIGUES DA SILVA

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS FINALÍSTICOS PERCEBIDA PELOS
GABINETES DE SENADORES**

Brasília

2014

Eder Rodrigues Da Silva

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS FINALÍSTICOS PERCEBIDA PELOS
GABINETES DE SENADORES**

Trabalho final apresentado para aprovação no curso de pós-graduação *lato sensu* em Administração Legislativa realizado pelo Instituto Legislativo Brasileiro como requisito para obtenção do título de especialista em Administração Legislativa.

Área de concentração: Administração Legislativa
Orientador: Paulo Ricardo dos Santos Meira

Brasília
2014

Eder Rodrigues Da Silva

**A QUALIDADE DOS SERVIÇOS FINALÍSTICOS PERCEBIDA PELOS
GABINETES DE SENADORES**

Trabalho apresentado ao Instituto Legislativo Brasileiro – ILB, como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu, na área de Administração Legislativa.

Brasília, 12 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Paulo Ricardo dos Santos Meira

Prof. M.Sc. Pedro Augusto Ramirez Monteiro

Às minhas mães, privilegiado que sou, pois tenho duas: Amélia e Ilda, minhas referências, se cheguei aqui foi trilhando o caminho pavimentado por valores e exemplos que me deram. E aos meus filhos Líbian e Layon, pois quando sigo, eles são minhas grandes motivações, e esperança de que minha trilha possa também ser inspiradora.

AGRADECIMENTOS

A realização desta monografia não teria sido possível sem a contribuição de várias pessoas, às quais manifesto minha gratidão, em especial:

À minha família. Em especial ao meu sobrinho Kleyton, que colaborou efetivamente, se prontificando em ajudar e disponibilizando seus conhecimentos em Excel;

Ao meu orientador Professor Paulo Ricardo dos Santos Meira, que me incentivou, ajudou e me instigou a perseverar, tendo como exemplo seu comprometimento e dedicação;

A todos os professores e colegas de curso, pelo período de convivência enriquecedora, do qual saio mais maduro e preparado para os desafios futuros;

À Professora Dalva Moura, Coordenadora do curso, que procurou, sempre que possível, atender aos reclamos de uma turma exigente;

Aos Colegas e Chefes de Gabinetes do Senado Federal, que gentilmente responderam ao questionário da pesquisa;

Ao Senado Federal que proporcionou esta oportunidade de crescimento profissional;

À Diretoria do Instituto Legislativo Brasileiro e seus servidores, pelo empenho em tornar esse curso uma realidade.

“A vida é o dever que nós trouxemos para fazer em casa.
Quando se vê, já são seis horas!
Quando se vê, já é sexta-feira!
Quando se vê, já é natal...
Quando se vê, já terminou o ano...
Quando se vê perdemos o amor da nossa vida.
Quando se vê passaram 50 anos!
Agora é tarde demais para ser reprovado...
Se me fosse dado um dia, outra oportunidade, eu nem olhava o relógio.
Seguiria sempre em frente e iria jogando pelo caminho a casca dourada e
inútil das horas.”.

Mário Quintana

RESUMO

Este pesquisador realizou um estudo exploratório nos gabinetes de senadores do Senado Federal com o objetivo principal de identificar a qualidade percebida dos serviços oferecidos pelas áreas finalísticas Secretaria-Geral da Mesa, Consultoria Legislativa e Consultoria de Orçamento aos gabinetes parlamentares, ao tempo que descortina o funcionamento desta estrutura organizacional desconhecida pela sociedade brasileira: o gabinete de um senador. Esta investigação se apoiou no arcabouço teórico oferecido pelas modernas filosofias gerenciais que elevam o cliente à categoria de patrimônio mais importante das organizações, e a qualidade em serviços o caminho para preservar e ampliar esse patrimônio. Uma pesquisa de percepção de qualidade de serviço foi elaborada e aplicada com o objetivo de identificar a qualidade percebida dos serviços que a Secretaria-Geral da Mesa, a Consultoria Legislativa e a Consultoria de Orçamento, áreas finalísticas, oferecem aos gabinetes parlamentares, clientes mais importantes dos serviços oferecidos internamente pelo Senado Federal. Conhecer e compreender as necessidades e expectativas dos gabinetes parlamentares se impõe para a construção de um Senado moderno e eficiente perante a sociedade. Na conclusão são apresentados os principais dados desse diagnóstico, os quais poderão contribuir com o aprimoramento dos serviços oferecidos no Senado Federal.

Palavras-chave: Administração Pública. Avaliação de Serviços. Gestão de Serviços. Qualidade. Satisfação. Senado Federal.

ABSTRACT

This research aimed to identify the perceived service quality by Senators offices performed by the core business Senate areas: Secretaria-Geral da Mesa, Consultoria Legislativa and Consultoria de Orçamento. At the same time, this study reveals the operation of this unknown organizational structure by Brazilian society: the Senator office. An exploratory research was realized based upon theoretical framework offered by modern management philosophies that elevate the customer to the category of the most important assets of organizations, and the service quality the way to preserve and increase this heritage. A survey was designed and distributed to Senators offices, main Senate internal customers, aimed to identify perceived service quality performed by those core business areas. Knowing and understanding the Senators offices needs and expectations are extremely necessary for building a more modern and efficient Senate in the eyes of society. In the conclusion, the main data of this diagnosis are presented, which may contribute to the improvement of services performed in Senate.

Keywords: Brazilian Federal Senate. Public Administration. Satisfaction. Service Evaluation. Service Quality Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparação entre os modelos Gerencial e o Societal	22
Figura 2 - Qualidade total percebida	34
Figura 3 - Modelo de qualidade de serviço	36
Figura 4 - Determinantes da qualidade percebida de serviço	38
Figura 5 - Macroprocessos do Senado Federal	50
Figura 6 - Organograma simplificado do Senado Federal	51
Figura 7 - Mapa Estratégico Institucional do Senado Federal 2013 - 2023.....	52
Figura 8 - Organograma de gabinete	61
Figura 9 - Qualidade dos serviços oferecidos pela SGM	75
Figura 10 - Qualidade dos serviços oferecidos pelas Consultorias	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo de atuação em gabinete	73
Gráfico 2 - Faixa etária	73
Gráfico 3 - Gênero dos respondentes	74
Gráfico 4 - Escolaridade	74
Gráfico 5 - Qualidade dos serviços oferecidos pela SGM	76
Gráfico 6 - Qualidade dos serviços oferecidos pelas Consultorias.....	79

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Justificativa.....	13
1.2. Problema.....	14
1.3. Hipóteses	14
1.4. Objetivo geral	14
1.5. Objetivos específicos	15
2. REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1. Administração Pública	16
2.1.1. Administração Pública Patrimonialista.....	17
2.1.2. Administração Pública Burocrática.....	18
2.1.3. Administração Pública Gerencial.....	18
2.1.4. Gestão Societal	20
2.2. Gestão de Serviços e Clientes	23
2.2.1. Características de serviços	24
2.2.2. Classificação de serviços	27
2.2.3. Cliente – Cidadão.....	28
2.2.4. Qualidade no serviço público	31
2.2.5. Avaliando a qualidade de serviço.....	35
2.2.6. Escala SERVPERF	41
3. METODOLOGIA	44
3.1. Estudo de caso	45
3.2. Caracterização da unidade caso.....	46
3.2.1. Senado Federal.....	46
3.2.2. Estrutura organizacional do Senado Federal	48
3.2.3. Secretaria-Geral da Mesa	54
3.2.4. Consultorias	57
3.2.5. Gabinetes Senatoriais	59
3.2.6. Sistemas de informação nos gabinetes.....	66
3.2.7. Coleta de dados	68
3.2.8. Gerenciamento da aplicação da pesquisa.....	69
3.2.9. Análise de dados	72
3.2.9.1. Dados sociodemográficos.....	72
3.2.9.2. Qualidade dos serviços oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa	75
3.2.9.3. A qualidade dos serviços oferecidos pelas Consultorias	78
3.2.9.4. Sugestões, comentários e críticas.	80

4. CONCLUSÃO	82
REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	90
APÊNDICE B – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS.....	94
APÊNDICE C – DADOS DA SECRETARIA-GERAL DA MESA.....	96
APÊNDICE D – DADOS DAS CONSULTORIAS.....	98
APÊNDICE E – DADOS DA QUALIDADE GERAL.....	100

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.

Esse ambiente extremamente competitivo no mundo dos negócios exige que os Estados nacionais sejam mais eficientes, custem menos a suas empresas e aos seus cidadãos. O custo do Estado foi o motivo principal que norteou a reforma do Estado Inglês iniciada pela Primeira Ministra Margareth Thatcher em 1979, experiência replicada nos países europeus e nos Estados Unidos na década de 1980.

Não só a dimensão econômica, mas também a política e a administrativa foram envolvidas na reforma do Estado. No campo administrativo, técnicas gerenciais para a contenção de gastos, priorizando a eficiência e a qualidade dos serviços tornaram-se paradigmas de uma nova administração pública, dita gerencial em oposição à administração pública vigente, a burocrática.

Ressalte-se porém que o gerencialismo não destrói a burocracia, apoia-se em alguns dos seus conceitos como a impessoalidade, a hierarquia funcional, a ideia de carreira pública e a profissionalização do servidor, e agrega novos conceitos, substituindo aqueles incoerentes com uma administração pública moderna que se faz com foco nos resultados, orientada para os anseios do cliente/cidadão.

Essa nova administração pública modelada pela força das mudanças e por cidadãos mais exigentes que, conforme Drucker (1996), 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. Desta forma, as instituições públicas são forçadas a uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões otimizados de eficiência e eficácia, com ética e transparência na gestão dos recursos públicos.

O Senado Federal não está imune a essa força, e, internamente, os gabinetes parlamentares demandam serviços de qualidade, são os clientes estratégicos de toda a organização. Qualidade aqui entendida nos termos formulados por Albrecht e Zemke: “Qualidade é o que os clientes percebem.” (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

Nessa abordagem, a percepção da qualidade de serviço não depende apenas da qualidade do que é entregue, mas também das expectativas do cliente.

Corroborando com esta forma estratégica de pensar as organizações, o Senado Federal vem há dois anos aplicando pesquisas de satisfação nos gabinetes de senadores, com o objetivo de identificar o grau de satisfação desses clientes com os serviços oferecidos pela Diretoria-Geral e seus órgãos. (FERREIRA, 2014).

Porém essas pesquisas não abordam áreas que oferecem serviços estratégicos aos gabinetes, por não estarem subordinadas à Diretoria-Geral.

Estarão os gabinetes de senadores satisfeitos com os serviços oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa e Consultorias? Ao tentar responder esta questão, certamente este trabalho, além de construir conhecimento sobre o Senado Federal, oferecerá elementos para a construção de um Senado moderno e eficiente perante a sociedade.

1.1. Justificativa

O pesquisador atuou por mais de uma década como Gerente de Relacionamento com Gabinetes Senatoriais e é atualmente Chefe de Gabinete de uma Senadora, desta forma sente-se bastante estimulado a escrever sobre estas estruturas administrativas pouco abordadas pela literatura acadêmica, sob o enfoque de modelos gerenciais modernos que enfatizam a importância das organizações serem voltadas para as necessidades de seus clientes como fator de sucesso.

Como um dos pilares da democracia brasileira, o Senado Federal na sua dimensão política institucional é objeto de frequentes estudos. Mas os aspectos internos, o funcionamento administrativo desta importante instituição pouco aparece na literatura acadêmica. A mídia só se ocupa desta dimensão da instituição quando distorções, abusos ou ilegalidades são praticados pelos seus agentes.

Assim, ao procurar identificar a qualidade percebida dos serviços oferecidos pelas áreas finalísticas da instituição aos gabinetes parlamentares, sob a ótica do Marketing de Serviço e Gestão de Serviço, estamos produzindo um pouco deste

conhecimento acadêmico, e com o diagnóstico apontando caminhos para o aprimoramento administrativo do Senado Federal.

1.2. Problema

Como os gabinetes percebem a qualidade dos serviços que lhe são oferecidos pelas áreas finalísticas do Senado Federal?

1.3. Hipóteses

O Senado Federal não tem um histórico de realizar sistematicamente pesquisas de satisfação em suas estruturas internas, embora há dois anos a Diretoria-Geral tem feito este tipo de pesquisa abordando apenas parte destas estruturas, aquelas que lhe são subordinadas hierarquicamente. As áreas finalísticas escopo deste trabalho não foram avaliadas.

A hipótese que norteia este trabalho é de que a qualidade dos serviços oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa, Consultoria Legislativa e Consultoria de Orçamento, na percepção dos gabinetes senatoriais, mostrará espaço para aprimoramento e evolução desses serviços.

1.4. Objetivo geral

Analisar como os serviços oferecidos pelas áreas legislativas do Senado Federal são percebidos por seu cliente interno mais importante: o Gabinete Parlamentar.

1.5. Objetivos específicos

- Gerar conhecimento sobre a natureza de funcionamento de um gabinete parlamentar;
- Identificar se o Senado Federal realiza, de forma sistemática, pesquisas de satisfação nos gabinetes a respeito dos principais serviços que lhes são oferecidos;
- Identificar, de maneira panorâmica, a percepção que os gabinetes tem dos serviços oferecidos pelo Senado.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta monografia realizou um estudo de caso, usando para isso os gabinetes de senadores no Senado Federal. Seu objetivo principal foi identificar a qualidade percebida dos serviços oferecidos pelas áreas finalísticas da instituição aos gabinetes parlamentares. Esta investigação se deu apoiada no arcabouço teórico oferecido pelas modernas filosofias gerenciais, tais como Marketing de Serviços, Qualidade em Serviços e Administração Pública.

2.1. Administração Pública

Da mesma maneira que o cidadão deve pagar impostos, o Estado tem como obrigação prestar a ele serviços de qualidade, e de acordo com Meirelles (1993), a Administração Pública é o instrumental que o Estado dispõe para cumprir esse compromisso com a coletividade. Assim, ainda de acordo com o autor, a Administração Pública é conjunto de órgãos que aparelham o Estado, que de maneira sistemática, perene e com base na legalidade, técnica e eficiência executam os serviços públicos visando satisfazer as necessidades da sociedade.

Podemos reconhecer nessa definição que a Administração Pública é a Administração exercida pelo Estado, e pratica com suas peculiaridades, todas as atividades do conceito geral da Administração, a saber: o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar os objetivos propostos, conforme Chiavenato (2003).

Para Pietro (1991), o interesse público, acima de qualquer outro, fundamenta a ação da Administração Pública, que tem como obrigação precípua por ele zelar e resguardar. Assim, a indisponibilidade do interesse público é um princípio que orienta a ação do Estado e seus agentes.

De acordo com Pereira (2005), o Estado, mesmo sem perder de vista sua função eminentemente pública, deve se utilizar das modernas práticas gerenciais usadas no setor privado para implementar políticas públicas com eficiência e racionalidade administrativa.

Se atualmente a Administração Pública brasileira lança mãos de práticas gerenciais típicas de grandes empresas, isso não foi sempre assim. Nem mesmo quer dizer que a Administração Pública Brasileira não conviva com práticas arcaicas e patrimonialistas típicas da criação de nossa burocracia estatal. A evolução da gestão pelo Estado pode ser reconhecida nos modelos que iremos discorrer a seguir.

2.1.1. Administração Pública Patrimonialista

Para proteger o território recém-descoberto, em 1534 o Rei de Portugal implanta no Brasil as Capitanias hereditárias, um sistema de administração territorial, que consistia em entregar para particulares, geralmente nobres bem relacionados com a corte, faixas extensas de terra. Os beneficiários, chamados de donatários, tinham como dever proteger essas terras de invasão e administrá-la, em contrapartida podiam plantar, criar animais, explorar os recursos naturais abundantes, desde que não deixassem de enviar os tributos para a Coroa Portuguesa. (SANTANA, 2014).

Portugal, naquela época, assim como outros países europeus, era uma monarquia absolutista, ou seja, o rei exercia o poder absoluto sem interferência de outros setores da sociedade, os tributos recolhidos iam para o rei que dele dispunha indistintamente para benefício próprio ou em benefício do reino (coletividade). Dessa maneira, o Estado acabava se tornando um patrimônio de seu governante, o que dá origem ao termo patrimonialismo, a confusão, por parte das autoridades do Estado, entre a coisa pública e o que é privado.

Ao conceder a administração das capitanias hereditárias aos “amigos do Rei”, a Coroa Portuguesa inaugura no Brasil, com esse gesto, uma das características mais resistentes do patrimonialismo no Brasil: o nepotismo, ou seja, favorecimento de familiares ou amigos próximo em detrimento de outros.

Essa prática político-administrativa, o patrimonialismo, em que o público confunde-se com privado, que herdamos de Portugal, sobreviveu como importante característica da Administração, apesar da evolução do sistema monárquico para o republicano. (SANTIAGO, 2014).

Mesmo nos dias de hoje, muitas situações dessa natureza ainda ocorrem, como por exemplo: um prefeito usar trator da prefeitura para pavimentar estrada que liga uma rodovia a sua fazenda; aviões da FAB serem usados para transportar autoridades para eventos de cunho particular, um deputado deslocar servidores de seu gabinete para trabalhar como serviçal em sua mansão.

2.1.2. Administração Pública Burocrática

Apenas na década de 1930, no Governo de Getúlio Vargas, a Administração Pública brasileira passou pela sua primeira grande reforma, nos moldes da reforma do estado alemão, influenciada pelo sociólogo e economista Max Weber.

A Burocracia, para Max Weber, era o modelo de Administração Pública mais eficiente e racional, que teria como características ideais: ser conduzida por gestores não eleitos e pessoal tecnicamente qualificado, com o intuito de evitar o favoritismo; estruturas administrativas hierárquicas com claro delineamento de autoridade e atribuições; processos de trabalho sistematizados e formalmente descritos, para garantir a racionalidade da ação pública. (ADMINISTRAÇÃO...,2014)

Destaque da reforma conduzida por Vargas foi a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), cujo objetivo era modernizar a Administração Pública, ainda de caráter patrimonialista, dando a ela as seguintes características: a impessoalidade, controles administrativos rígidos, a formalização dos processos de trabalho, e a profissionalização do servidor, como preconizado por Weber.

Ainda na linha de consolidação do modelo burocrático, foi editado em 1967, pelo governo militar, o decreto 200/67, que dá os contornos legais para o funcionamento da Administração Pública brasileira, os quais prevaleceram até a década de 1990.

2.1.3. Administração Pública Gerencial

O modelo de Administração Pública Burocrática se tornou inadequado com a crise do Estado nos anos 1980 caracterizado pelo baixo crescimento do país, elevado índice de inflação, incapacidade do Estado em administrar crescentes demandas sócias. Era preciso diminuir o custo do Estado, reorganizar as estruturas

da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço ao cidadão. Surge assim um novo modelo, conhecido como Administração Pública Gerencial, com as seguintes características, conforme Santos (2003):

- a) Orientada para obtenção de resultados;
- b) Pressupõe que políticos e funcionários públicos sejam merecedores de grau limitado de confiança;
- c) Como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação;
- d) Utiliza o contrato de gestão como instrumento de controle dos gestores públicos.

Este modelo de gestão já estava em uso na Europa e nos Estados Unidos desde 1979.

O custo do Estado foi o motivo principal que norteou a reforma do Estado Inglês iniciada pela Primeira Ministra Margareth Thatcher em 1979, experiência replicada nos países europeus e nos Estados Unidos na década de 1980, sob a égide de princípios norteadores que se convencionou chamar de New Public Management, aqui no Brasil de Gerencialismo, Nova Administração Pública, ou Administração Pública Gerencial.

Não só a dimensão econômica, mas também a política e a administrativa foram envolvidas na reforma do Estado. No campo administrativo, técnicas gerenciais para a contenção de gastos, priorizando a eficiência e a qualidade dos serviços tornaram-se paradigmas de uma nova administração pública, dita gerencial em oposição à administração pública vigente no Brasil, a burocrática.

Enquanto na Administração Pública Gerencial a noção de interesse público é o interesse da sociedade, o cidadão visto como cliente dos serviços públicos, no modelo de Administração Pública Burocrática o interesse público é o interesse do próprio Estado, ou seja, ele é autorreferente, pois sua estrutura rígida e centralizada está a serviço, prioritariamente, do cumprimento das normas e procedimentos emanados pelo próprio Estado.

Enquanto na Administração Pública Gerencial temos definição de indicadores de desempenho, flexibilidade de procedimentos, utilização de contratos de gestão e a orientação para o resultado, no modelo burocrático a ênfase está no processo de trabalho, na definição de procedimentos rígidos e na sua observância.

É outra característica basilar deste modelo a noção de que o cidadão não é um mero agente passivo do serviço público, mas seu cliente que tem que ser atendido com respeito, qualidade e presteza.

Sobre a administração pública gerencial, se manifestou o Ex-Ministro da Reforma do Estado e da Administração Federal (MARE) no governo do Presidente Fernando Henrique Cardoso, Bresser Pereira:

A abordagem gerencial, também conhecida como "nova administração pública", parte do reconhecimento de que os Estados democráticos contemporâneos não são simples instrumentos para garantir a propriedade e os contratos, mas formulam e implementam políticas públicas estratégicas para suas respectivas sociedades, tanto na área social quanto na área científica e tecnológica. E para isso é necessário que o Estado utilize práticas gerenciais modernas, sem perder de vista sua função eminentemente pública.(PEREIRA, 2005, p. 7)

2.1.4. Gestão Societal

Como vimos na seção anterior, no governo do presidente Fernando Henrique Cardoso se deu uma grande reforma do Estado, inclusive na vertente administrativa, implantando o que se convencionou chamar de Gerencialismo.

Mas em resposta a esse modelo neoliberal — assim denominado pelos opositores — pensadores e políticos de esquerda propuseram um modelo alternativo de atuação do Estado com a participação da sociedade, conjugando democracia representativa e participativa, conhecido como Gestão Societal.

De acordo com Paula (2005), esta visão alternativa está intimamente ligada a criação de novos formatos institucionais que viabilizem a participação dos cidadãos na formulação e execução de políticas públicas, o que resultaria em maior identificação do cidadão com as ações estatais e reforçaria o conceito de cidadania, que para Tenório (1998) não é apenas base da soberania de um Estado-nação, mas o pleno gozo da exigência de direitos em benefício da pessoa e da coletividade.

A gênese da gestão societal está relacionada com a tradição de mobilizações pela sociedade brasileira que teve seu auge em 1960, refluíu com o golpe militar de 1964, retornou nos anos 1970, patrocinada pela Igreja Católica nas Comunidades Eclesiásticas de Base (CEBs), inspiradas pelos ideais da teologia da libertação e da educação popular. (PAULA, 2005).

Segundo a autora, as CEBs se tornaram um espaço alternativo de discussão popular dos problemas coletivos nas localidades em que foram implantadas, contribuindo assim para a formação de lideranças.

As demandas levadas ao poder público pelos integrantes da CEBs eram relacionadas à melhoria de serviços oferecidos pelo Estado, tais como transporte público, educação, saúde, habitação e saneamento básico. Esses grupos também protagonizaram movimentos contestatórios contra o custo de vida, desemprego, repressão política, entre outros. Muitos desses grupos mobilizatórios deram origem a ONGs (Organizações Não Governamentais).

No início da década 1980, o campo movimentalista era formado por sindicatos, pastorais, movimentos sociais, ONGs, partidos políticos de esquerda e centro-esquerda.

Apesar de sua heterogeneidade, o campo movimentalista buscava uma maior participação da sociedade civil nas ações do Estado, questionando a ideia de público como sinônimo de estatal. (PAULA, 2005).

Alinhadas com esses fundamentos, nos anos 1990, várias iniciativas de gestão pública aconteciam, principalmente em cidades governadas pelos partidos de esquerda, tais como os Conselhos Gestores de Políticas Públicas, Orçamento Participativo e o patrocínio dos fóruns temáticos, cuja finalidade era a discussão de temas de interesse da coletividade.

A gestão societal é de fato a aplicação da gestão social pelas instituições de Estado, um modelo que advoga o gerenciamento com a participação de vários atores sociais e não apenas da tecnocracia do Estado, como podemos ver na conceituação de gestão social por Tenório:

Processo gerencial dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social, público, privado ou de organizações não governamentais). O adjetivo social qualificando o substantivo gestão será entendido como o espaço privilegiado de relações sociais em que todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação. (TENÓRIO, 2005, p.102).

O autor adverte ainda que o termo gestão social tem sido equivocadamente associado à gestão de políticas sociais, de organizações do terceiro setor, de combate à pobreza e até ambiental, do que à discussão de uma gestão democrática e participativa para a formulação de políticas públicas.

Com a vitória de Luiz Inácio Lula da Silva nas eleições presidenciais de 2002, havia uma expectativa daqueles que defendem a gestão social que uma nova forma de Administração Pública fosse se instalar no Governo Federal, tendo em vista que, com Lula, chegavam ao poder os movimentos populares, partidos de esquerda e centro-esquerda e parte do empresariado nacional. Mas de acordo com Paula (2005), isso não se concretizou. Na figura 1 é apresentado um quadro comparativo dos limites e pontos positivos entre esses dois modelos, de acordo com a autora.

Figura 1 – Comparação entre os modelos Gerencial e o Societal

	LIMITES	PONTOS POSITIVOS
Administração pública gerencial	<ul style="list-style-type: none"> - Centraliza o processo decisório e não estimula a elaboração de instituições políticas mais abertas à participação social - Enfatiza mais as dimensões estruturais do que as dimensões sociais e políticas da gestão - Implementou um modelo de reforma e gestão pública que se inspirou nas recomendações e no design sugeridos pelo movimento internacional de reforma de Estado - Não há uma proposta nova para a organização do aparelho do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> - Possui clareza em relação à organização do aparelho do Estado e métodos de gestão - Alguns métodos gerencialistas vêm melhorando a eficiência do setor público, especialmente no campo econômico-financeiro
Administração pública societal	<ul style="list-style-type: none"> - Não elaborou de forma mais sistemática alternativas de gestão coerentes com seu projeto político - Não conseguiu ainda desenvolver uma estratégia que articule as dimensões econômico-financeira, institucional-administrativa e sociopolítica da gestão pública 	<ul style="list-style-type: none"> - Procura elaborar um projeto de desenvolvimento que atenda aos interesses nacionais - Está construindo instituições políticas e políticas públicas mais abertas à participação social e voltadas para as necessidades dos cidadãos

Fonte: PAULA, 2005, p. 46

Podemos observar que apesar das críticas, o modelo de gestão administrativa que serve de paradigma para ação da Administração Pública brasileira, nos dias de hoje, é o gerencialismo. E quer em um modelo ou outro, o cidadão ganha uma importância, quer seja pela defesa da sua participação nos rumos da Administração Pública, ou no sentido de orientar as ações públicas para reconhecimento de suas necessidades, oferecendo-lhe melhores serviços. Identificaremos nas próximas seções características de qualidade em serviço que podem ajudar os gestores públicos a alcançar esses objetivos.

2.2. Gestão de Serviços e Clientes

De acordo com ALBRECHT e ZEMKE (2002), vivemos em uma economia centrada em serviços. O setor de serviços na economia mundial representa aproximadamente 80% do PIB nos países desenvolvidos e quase 70% do PIB brasileiro, para ser mais exato 69,4% do PIB do Brasil em 2013, conforme consta no relatório Contas Nacionais do IBGE de 2013. (INDÚSTRIA...,2014).

Esse setor congrega várias atividades econômicas que vão desde um salão de beleza passando por escolas, administração pública, atividades imobiliárias, desenvolvimento de software, telecomunicações e intermediação financeira. No Brasil, a participação do setor de serviços na economia vem aumentando ano a ano. Com o crescimento da renda da população, o padrão de consumo das famílias se modifica, demandando por mais serviços, o fornecedor de serviço precisa ampliar sua capacidade de oferta, recorre ao crédito, amplia suas instalações, oferece empregos e assim temos um ciclo vigoroso de expansão do setor na economia do país.

Ainda que esses números sejam altos, parecem ser subdimensionados, pois segundo Gronroos (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 apud Albrecht e Zemke (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.” E à medida que os produtos industrializados se tornam commodities, a qualidade e a variedade dos serviços complementares acoplados aos produtos se transformam nos fatores diferenciais que conduzem ao sucesso ou fracasso.

Se cada vez mais o setor de serviço amplia sua importância econômica, naturalmente mais trabalhadores estarão atuando neste setor. Esta distante o ano de 1956, quando o número de trabalhadores em escritório superaram os trabalhadores rurais e de chão de fábrica nos Estados Unidos, de acordo com Albrecht e Zemke (2002), momento que marca para o sociólogo de Harvard, Daniell

Bell, o ingresso dos Estados Unidos na "sociedade pós-industrial", termo cunhado por ele para designar as sociedades caracterizadas pelo crescimento do setor dos serviços enquanto principal atividade econômica, que substituiu assim em importância a produção de manufaturados; avanço acelerado da tecnologia da informação; a prevalência do trabalho intelectual e a criatividade em relação à execução de tarefas.

No entanto, para que toda a potencialidade do setor de serviço seja aproveitada são necessárias mudanças no modelo de gerenciamento destas organizações, baseado em grande parte por princípios da produção em massa. (ALBRECHT; ZEMKE, 2002).

Nas próximas seções abordaremos conceitos da área de serviço importantes para a estruturação desse modelo de gerenciamento.

2.2.1. Características de serviços

Vimos que há uma importância inconteste na participação do setor de serviços na economia global. Para Bateson e Hoffman (2001), de forma simplificada, um produto é algo que o consumidor compra e leva embora com ele, ou consome, ou, de alguma outra maneira usa. Se não é físico, se não é algo que se pode levar embora ou consumir, então chamamos de serviço. Já para Kotler:

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. (KOTLER, 1998, p. 412).

Parece natural classificar um salão de beleza como uma empresa de serviço enquanto que a fábrica do secador de cabelo como uma empresa de produto manufaturado ou bem. Uma lanchonete que vende um sanduíche, não fabrica o pão e nem o hambúrguer, mas eles fazem parte do pacote que é entregue ao cliente junto com o bom atendimento de seus funcionários, a rapidez com que os sanduíches são entregues, a limpeza das mesas e do ambiente. Neste último exemplo podemos constatar algo que é muito comum quando se trata de identificar empresas de setor de serviço ou de produção. Dificilmente um serviço será composto apenas de serviço, não terá o ingrediente produto. Da mesma maneira um produto não terá algum serviço embutido. Vejamos secador do salão de beleza. A empresa que o produziu precisou vendê-lo (serviço), precisou entregá-lo (serviço),

então também neste produto teremos serviços que agregam valor ao cliente. Um atacadista poderia deixar de comprar de uma indústria de secador de cabelos porque ela não tem um bom serviço de entrega. Estes exemplos mostram que uma caracterização exata de serviço e com isso o posicionamento da empresa em um setor ou outro, não é simples. Podemos dizer que a dicotomia entre produtos e serviços apresenta sutilezas que pode levar inclusive ao subdimensionamento dos números econômicos da participação do setor de serviço na economia apontados pelos órgãos que realizam essas estatísticas econômicas.

Ainda para caracterizar a dicotomia bens/serviços, Albrecht e Zemke (2002) exemplificam com uma grande cadeia americana de entregas de pizzas a domicílio: Domino's Pizza. Segundo eles, ela se tornou uma gigante no setor graças à promessa de entregar a pizza em menos de 30 minutos, e cumprí-la. Vemos claramente neste caso que tão ou mais importante que o produto entregue, a pizza, com características físicas e de sabor, o serviço de entrega teve papel fundamental em conquistar o consumidor. O que foi oferecido de fato foi um pacote de bens e serviços, que é um conceito importante assim definido pelos autores: *“O pacote de serviços (ou o pacote de valor para os clientes) é a soma total de bens, serviços e experiências oferecidas ao cliente.”* (ALBRECHT; ZEMKE, 2002, p.142).

Decorre então que dificilmente um empreendimento não terá dentro de seu pacote de valor algum tipo de serviço, e os serviços possuem características especiais que precisam ser compreendidas para a formulação eficiente de estratégias competitivas pela organização.

As principais características dos serviços, segundo Bateson e Hoffman (2001), são: intangibilidade, inseparabilidade, perecibilidade e variabilidade. Cujas particularidades são assim descritas:

- 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 possibilidade de risco na aquisição do que um produto. Quando você compra um carro, você pode vê-lo, senti-lo, e até mesmo testá-lo

antes da compra. O produto oferece pistas ao consumidor sobre sua qualidade. Ao comprar um corte de cabelo, não é possível experimentá-lo ou consumi-lo antes da compra. A decisão de compra leva a um maior risco para o consumidor devido à quantidade de informações, “pistas” para apoiar sua decisão;

- b) 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. 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. Para continuar usando a analogia do automóvel, como exemplo de bem, os carros são produzidos em um único local, vendidos em outros, e ainda usados em outro local. Já no caso da ida ao cabeleireiro, o serviço exige como entrada do processo o cliente que terá o cabelo cortado, uma das saídas será um cliente satisfeito ou não com o resultado do corte de cabelo. O que exemplifica bem essa característica de que produção e consumo não podem estar sempre claramente separados;
- c) Heterogeneidade de serviços:** reside no fato de que um serviço para um cliente não será igual para o próximo, pois depende de vários fatores. Ao decidir por comprar um Honda Civic, o cliente sabe que a qualidade daquele bem uma ou outra concessionária será a mesma. Os produtos manufaturados tendem a ter processos automatizados e procedimentos de garantia da qualidade, que resultam em um produto consistente. Já no caso do corte de cabelo, não há como garantir que a qualidade será a mesma para todos os clientes, causando assim uma variabilidade no resultado. Isso cria uma das maiores dificuldades no gerenciamento de serviços: o desafio de manter uma qualidade uniforme percebida dos serviços produzidos e entregues aos usuários;
- d) Perecibilidade de serviços:** consiste no aspecto de que não podem ser estocados. Um bem, como um carro, se não vende hoje, poderá ser vendido em outro dia. Já no caso do salão e beleza, em um dia de pouco movimento, os cortes não realizados por falta de clientes não podem ser

armazenados para serem executados no futuro. As despesas de um salão em um dia de pouco ou muito movimento são as mesmas, porém a receita é bem diferente, impactando a lucratividade. Também, manter alto padrão de qualidade em um serviço cuja demanda é flutuante é desafiador. 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.

2.2.2. Classificação de serviços

Além das características de serviços, temos um aspecto importante para o entendimento gerencial, que é a tipificação das empresas do setor, não com o sentido apenas de colocar uma determinada empresa numa categoria, mas para identificar desafios e forma de superá-los já testada por outra empresa situada na mesma categoria.

De acordo com Gronroos (2003), embora os serviços possam ser classificados de diversos modos, as duas mais importantes são Serviços high-touch ou high-tech, e serviços prestados discretamente ou 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 (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.

Já os autores Albrecht 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 :

- a) Transportes, comunicações, concessionárias de serviços públicos;
- b) Comércio atacadista e varejista;
- c) Finanças, seguros e imóveis;
- d) 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 conectar meu computador à internet.

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.

2.2.3. Cliente – Cidadão

Há uma natureza relacional na prestação de serviços, de acordo com Gronroos (2003), pois sempre haverá necessidade do cliente interagir com o provedor do serviço. Pode se dar em base discreta, como quando se vai a um restaurante almoçar. Em outros casos, o processo de serviço é contínuo durante um longo período de tempo, como por exemplo, no projeto de construção de um imóvel.

Esta relação, para ser mantida, deve ser cultivada com base na entrega de produtos de qualidade superior, bom atendimento, preço equilibrado e competitivo. Essas características, à exceção do preço, também são exigidas dos serviços oferecidos pela Administração Pública.

Embora o fornecedor de um serviço comercial possa ser trocado, a critério do julgamento do cliente, na maioria dos serviços públicos, o cliente está submetido a um monopólio, não há opção de provedor alternativo para aquele serviço. Então por ter um cliente cativo, que paga pelos serviços, através dos impostos que lhe são cobrados, o compromisso da administração deve ser ainda maior em oferecer um serviço de qualidade que satisfaça ao cidadão.

Essa postura da Administração Pública em se valer dos princípios da iniciativa privada para melhorar a qualidade dos serviços e redução dos seus custos teve início, como vimos, com a reforma do Estado que implantou o modelo gerencial na administração pública brasileira em meados da década de 1990. Essa reforma se deu nas dimensões econômica, política e a administrativa. No campo administrativo, técnicas gerenciais com o foco na eficiência e qualidade passaram a ser utilizadas. De usuário passivo dos serviços oferecidos pela Administração a cliente consciente de seus direitos da obrigação do Estado em oferecer-lhe serviço de qualidade, foi um dos maiores ganhos trazido por essa reforma.

Assim, uma Administração autorreferida, voltada para seu próprio poder, passa a ter como centro de suas obrigações, dar atenção e respeito aos indivíduos que usufruem do serviço público. (PEREIRA, 2005).

Apesar do grande avanço trazido pelo modelo gerencial na Administração Pública, o conceito de cliente-cidadão passou a ser considerado, por alguns, inadequado. Uma das críticas, segundo Nohara (2012), é que este conceito embute uma redução de significado da cidadania, que é muito mais amplo, envolve não só a noção de cidadão como consumidor, alguém que está pagando, e por isso, ter direito a uma contraprestação em serviços ou produtos, mas o cidadão é sobretudo participante ativo na construção de políticas de Estado, um ator social que não terá apenas suas necessidades preenchidas, mas será uma voz ativa na estratégia pública de distribuição das oportunidades e dos benefícios coletivos. (NOHARA, 2012)

Ou seja, sua participação na construção de políticas de Estado deve ser encorajada, ele não é apenas destinatário destas políticas, mas também delas um

artífice. Não há essa dicotomia entre eles, empresa (Administração Pública) que fornece os serviços e nós (Cidadãos) que a recebemos.

Outra crítica é que, na esfera das relações privadas, a satisfação individual do cliente é a meta a ser perseguida. Mas no Estado, o bem estar da sociedade deve estar acima da satisfação egoística dos indivíduos.

Segundo Coutinho (2000), para uma mesma ação do governo pode haver mais de um tipo de cliente, com opiniões diferentes e com interesses conflitantes, que naturalmente vão exigir do Estado políticas muitas vezes em direções opostas para atender a seus interesses.

Por sua vez, o governo e suas agências têm múltiplos “clientes”, com múltiplos níveis de interesse, que estão em constante mudança. Os supostos clientes da administração pública não somente têm diversas opiniões e competem por demandas, como eles também jogam papéis diferentes no relacionamento com o governo. Por consequência, os clientes podem dirigir o Governo em diferentes direções, e muitas vezes opostas para servir aos seus interesses.

Segundo o autor, há ainda uma confusão em se determinar quem é o cidadão-cliente daquele serviço, muito por causa do conceito de cliente como indivíduo ou entidade que usa algo ou é diretamente servido por um agente da Administração. Como acontece por exemplo no sistema carcerário. Seriam os prisioneiros, os clientes a quem o Estado devesse atender as necessidades? Fosse isso, nenhum preso estaria encarcerado.

Para elucidar esse conflito, de acordo com Osborne e Plastrik (1997), faz se necessário entender que a Administração Pública tem clientes primários, clientes secundários, *compliers* e *stakeholders*, e que o mesmo cidadão pode estar em mais de um papel numa mesma situação. Do ponto de vista da Administração Pública esses papéis são assim conceituados:

- a) **Cientes primários:** indivíduo ou grupo, destinatário imediato da política pública;
- b) **Cientes secundários:** outros indivíduos ou grupo beneficiados indiretamente pela política pública;
- c) **Stakeholders:** demais indivíduos ou grupos que são afetados pela ação da política pública;
- d) **Compliers:** todos aqueles que se submetem às leis e às normas da Administração Pública.

Assim, o prisioneiro do nosso exemplo estaria no papel de *complier* e de *stakeholder*, mas jamais de cliente da política pública do sistema penal.

Apesar das críticas, para os autores, o conceito de cidadão como cliente é válido do ponto de vista da relação de uso do serviço público, não implicando nenhuma negação da superioridade do conceito de cidadão sobre o de cliente. Desta maneira, fazer uso do termo cliente não diminui de forma alguma os direitos e deveres da cidadania no aspecto macro da relação do cidadão com o poder público.

2.2.4. Qualidade no serviço público

Pautada no interesse público, é uma das metas da administração pública moderna oferecer serviços de qualidade ao cidadão. Os conceitos de gestão da qualidade de serviços utilizados em empresas privadas são adequados para uso na administração pública.

Qualidade como um fator de competitividade é utilizado desde a década de 1940 no setor de manufatura. A gestão da qualidade total, cujo acrônimo na língua inglesa é TQM, de *Total Quality Management*, é uma estratégia empresarial de administração orientada a criar consciência da importância da qualidade em todos os processos organizacionais. O TQM compõe-se de diversos estágios, tais como: o planejamento, a organização, o controle e a liderança. Foi desenvolvido por especialistas norte-americanos, entre eles Edwards Deming, Joseph M. Juran e Armand V. Feigenbaum. O TQM se fundamenta num sistema eficaz que integra o desenvolvimento da qualidade, a manutenção da qualidade e os esforços de melhoria da qualidade entre os diferentes setores da empresa, com o objetivo de criar produtos ou serviços com o máximo de economia e a plena satisfação dos consumidores. (GESTÃO..., 2014)

Edwards Deming e Joseph M. Juran trabalharam no Japão após a Segunda Guerra Mundial, dando neste período o formato para o TQM que revolucionou o mundo dos negócios, sendo descrito como uma das razões de sucesso da Toyota do Japão, a primeira organização a usar essa estratégia, superando a qualidade oriunda do fordismo, onde esta responsabilidade era limitada apenas ao nível da gestão.

Na Gestão de Qualidade Total, a qualidade permeia todos os processos organizacionais sendo de responsabilidade de todos os colaboradores, e não

apenas do nível de supervisão. Exigindo por isso funcionários mais preparados, informados e com certo poder de decisão, e não meros apertadores de parafusos como no fordismo.

Contudo, para Gronroos (2003), 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, devido às características peculiares dos serviços.

De fato, na manufatura é possível especificar o processo de produção de um bem, e através do controle de qualidade inspecionar se o bem está em conformidade com essas especificações, possibilitando o descarte de bens defeituosos na fábrica antes que o consumidor veja o produto, permitindo ajustes no processo de produção até conseguir um sistema de zero erro. Já na oferta de serviço, como vimos, não há produto pré-produzido cuja qualidade possa ser verificada. O serviço é produzido no momento em que o cliente interage com ele. Conforme Bateson e Hoffman (2001), “Qualidade de serviço não é um programa ou objetivo específico que possa ser atingido, mas uma parte em andamento de toda a produção de gerenciamento e serviço.”

Albrecht (2002) corrobora 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 às expectativas do cliente é mais importante do que a obsessão pela documentação dos procedimentos. Para ele **“Qualidade é o que os clientes percebem.”**

Organizações que oferecem pacote de valor para seus clientes, definem seus procedimentos não para atender a conveniência administrativa, e sim para atender aos requisitos de qualidade exigidos pelos clientes.

Para Gronroos (2003), a qualidade percebida pelo cliente é composta por duas dimensões: a dimensão técnica ou de resultado e a dimensão funcional ou relacionada ao 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. Por exemplo, no serviço de entrega de pizza em domicílio. A qualidade do produto pizza pode ser medida com relativa objetividade

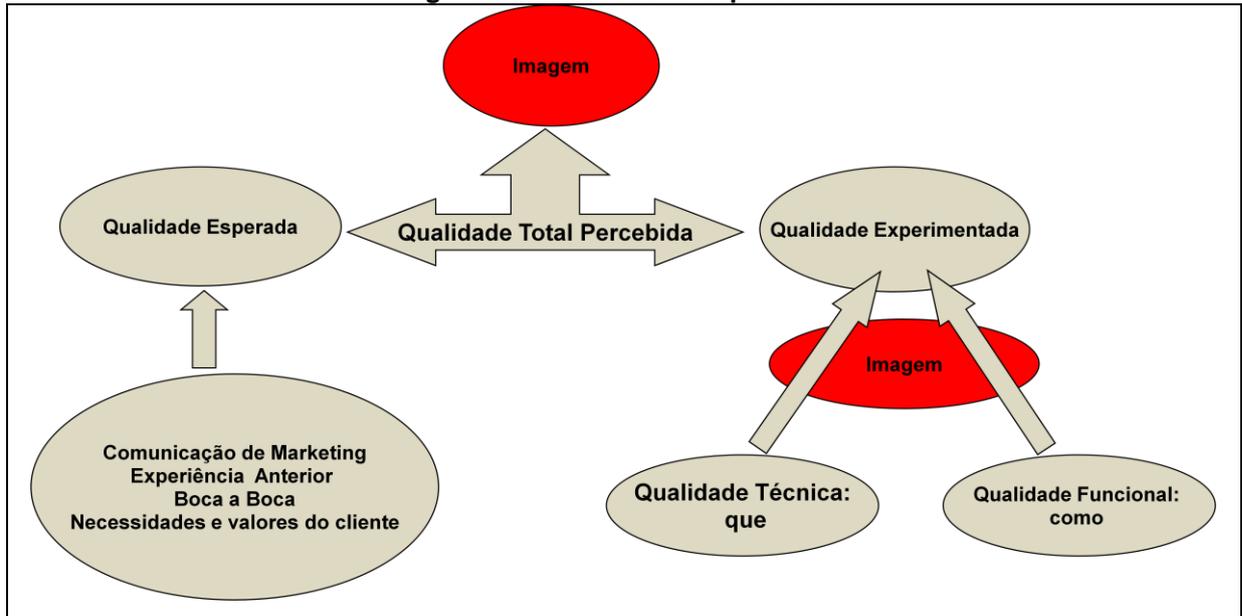
A dimensão funcional ou relacionada ao processo, conhecida como qualidade funcional do processo, diz respeito a como o consumidor recebe o serviço e percebe suas interações com o fornecedor. Mais difícil de avaliar do que a qualidade do resultado, por ser altamente subjetiva e dependente de vários fatores. Tomemos como exemplo um cliente que vai ao banco realizar um saque. Ao final do processo em que ele conseguiu realizar sua operação, mesmo assim pode sair com a avaliação negativa do serviço prestado. A razão pode ter sido uma fila maior porque o sistema saiu inesperadamente do ar, o perfume usado pelo caixa, cuja fragrância o desagradou, etc.

Há ainda um fator que afeta a maneira como os clientes percebem o serviço: a imagem da empresa. Segundo Gronroos (2003), ela atua como um filtro. Se essa imagem for boa, pequenos deslizes são desprezados pelo consumidor. Caso os erros ocorram com frequência, a imagem será prejudicada. Se a imagem for negativa, o impacto de um novo erro é maior consubstanciando a imagem negativa.

Também a qualidade percebida é influenciada pela expectativa do cliente. Segundo o autor, a qualidade esperada é influenciada pela comunicação de marketing, propaganda boca a boca, imagem da empresa, 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. Na figura 2 são apresentados os fatores que influenciam a qualidade total percebida.

Figura 2 - Qualidade total percebida



Fonte: GRONROOS 2003, p. 90

Discorreremos sobre alguns desses fatores que influenciam a qualidade percebida.

Comunicação de marketing é o esforço de comunicação do fornecedor com o propósito de divulgar a empresa. Pode ser através de propaganda, treinamento do cliente, sites na Web, campanha de vendas ou outras.

Um mau dimensionamento dessa comunicação afeta a qualidade percebida. Deve se evitar prometer mais do que a operação dos serviços pode cumprir. Assim não será gerada insatisfação do cliente, e possibilita que o prestador do serviço ofereça a seus clientes surpresas inesperadas que possam encantá-lo. Ou seja, é melhor prometer menos para garantir que a organização possa cumprir a promessa que fez. Melhor ainda é entregar mais do que o prometido. (GRONROOS, 2003).

Uma experiência de consumo afeta o que se espera para a próxima. 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 frequentado pelo cliente tem um histórico de demora no atendimento, ele será tolerante com este aspecto, pois a demora não o impediu de frequentar mais uma vez o restaurante. Esse contratempo já estava em seus planos. (GIANESI; CORRÊA, 1994).

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.

Desta maneira, qualquer operação de serviço, quer seja na iniciativa privada ou na Administração Pública deve levar em consideração os fatores que impactam a avaliação da qualidade do serviço pelo cliente. Pois serviços de qualidade são aqueles que atendem com efetividade as necessidades do cidadão com utilização racional dos recursos públicos.

2.2.5. Avaliando a qualidade de serviço

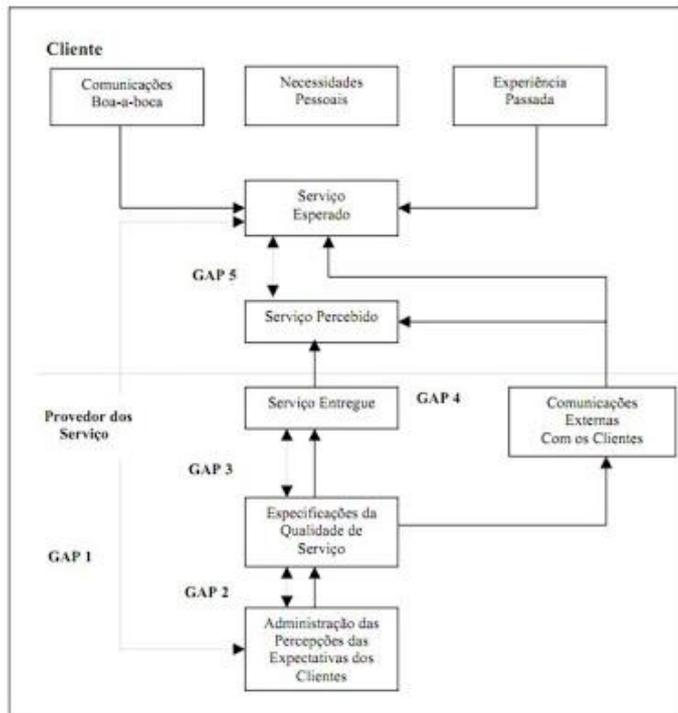
Perseguir a qualidade tem sido uma opção estratégica para as empresas na busca de um melhor desempenho no mercado. Segundo Kotler (1998), empresas com produtos de qualidade superior superam aqueles que comercializam produtos de qualidade inferior, têm um lucro maior, conseguem índices avançados de clientes satisfeitos, assim como garantem altas taxas de intenções de compras futuras. Medir a qualidade torna-se um componente central dessa estratégia. Mas os conceitos e definições que se aplicam à indústria de bens se mostravam inadequados para o uso no setor de serviços, o que foi superado por um trabalho de pesquisa consistente, em meados da década de 1980 por Leonard Berry, Valarie A. Zeithaml, A. Parasuraman.

Como vimos, um serviço é essencialmente intangível, heterogêneo, não se armazena, perecível, e a produção e o consumo se dá no mesmo momento. Enquanto um produto, na sua definição *strictu sensu*, possui características físicas que podem ser avaliadas pelo cliente, e antes na própria fábrica, o mesmo não acontece com um serviço, inerentemente imaterial, que exige uma estrutura distinta para explicação e medição de sua qualidade, basicamente associada à experiência de consumo.

Com base no conceito de que os usuários avaliam a qualidade do serviço comparando o que esperam com aquilo que se obtêm, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolveram um modelo conceitual de qualidade de serviço, o

modelo de análise de lacuna (*gap analysis*), específico para retratar os fatores que influenciam na qualidade de serviço (figura 3).

Figura 3 - Modelo de qualidade de serviço



Fonte: Adaptado de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985).

Na parte superior do modelo, são retratados os aspectos relacionados diretamente ao cliente, enquanto que a parte inferior mostra os associados com o provedor de serviços.

De acordo com o modelo são cinco os hiatos ou *gaps* na prestação do serviço.

O *gap 1* é o hiato entre o que a Gerência percebe quanto à expectativa do cliente e o que o cliente efetivamente espera do serviço. Alguns dos fatores que provocam essa lacuna, segundo Gronroos (2003), são:

- a) Muitas camadas organizacionais no fluxo de informação entre cliente e empresa alterando o significado das mensagens que trafegam por esse canal;
- e) Análise de demanda inexistente;
- f) Informações vindas da interface da empresa com o cliente ou são de má qualidade, ou não são adequadamente interpretadas pela administração.

Há várias soluções. Se o problema for falha no gerenciamento, melhorar a gerência. Realizar melhores pesquisas para entender as necessidades dos clientes. Reorganizar os fluxos de informação da empresa, o que pode implicar em uma reengenharia organizacional.

O *gap 2* é o hiato entre o que se percebe da expectativa do cliente e a especificação da qualidade de serviço daí decorrente. A causa mais comum dessa inconsistência é a falta de real comprometimento da alta administração com a qualidade de serviço, pois qualidade não é considerada uma prioridade. Pra fechar esse hiato, os funcionários, gerentes e alta administração, todos devem estar comprometidos com a qualidade dos serviços.

O *gap 3* é o hiato entre o serviço especificado e o efetivamente entregue ao cliente. Prováveis causas dessa lacuna:

- g) Especificações demasiadamente complexas ou rígidas;
- h) Discordância dos funcionários quanto às especificações, e por isso não as obedecem;
- i) Falta de alinhamento das especificações com a cultura da empresa;
- j) Gestão das operações de serviços ineficiente;

Usualmente as soluções estão relacionadas a um melhor gerenciamento e treinamento de funcionários.

O *gap 4* é o hiato entre as comunicações externas da empresa e o serviço entregue ao cliente. As especificações de marketing estão em descompasso com a capacidade de entrega da empresa. Usualmente se promete mais do que a empresa pode entregar. Nesse caso é necessário fazer um alinhamento realista do marketing com a capacidade da empresa.

O *gap 5* é o hiato entre o serviço experimentado ou percebido e o serviço esperado pelo cliente. Quando a qualidade do serviço recebido é maior do que o esperado, acontece o encantamento do cliente. Caso contrário, há uma má qualidade do serviço decorrente dos gaps anteriores.

O Modelo de Análise de Lacuna é uma ferramenta que possibilita à gerência identificar onde estão as lacunas de prestação de serviços e desenvolver soluções para suprimi-las. Pois atender aos requisitos de qualidade em serviços tem influência positiva sobre os negócios que se manifesta da seguinte maneira:

- Aumenta a fidelidade de clientes;

- Aumenta a lucratividade da empresa;
- Eleva propaganda positiva do próprio cliente;
- Diminui a perda de clientes;
- Motiva a organização.

Segundo Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), a qualidade é a diferença entre o que o usuário espera receber e a percepção que ele tem do serviço efetivamente entregue, retratado no modelo de *gaps*, aqui já apresentado, pelo *gap* 5. Desta maneira, a qualidade varia num continuum de “qualidade ideal” até “qualidade totalmente inaceitável”. Se o serviço experimentado é inferior ao serviço esperado, temos uma desconfirmação negativa de expectativa. Mas se o serviço experimentado é superior ao esperado temos uma desconfirmação de expectativa positiva. Temos uma desconfirmação zero quando o serviço experimentado é o mesmo que o pedido.

Figura 4 - Determinantes da qualidade percebida de serviço

<p>a) . Confiabilidade/Credibilidade envolve consistência de desempenho e confiança.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A empresa desempenha o serviço corretamente da primeira vez, Exatidão no faturamento • Manter registro corretamente, Executar o serviço no prazo estipulado <p>b) Capacidade de resposta/Prontidão refere-se à disposição ou presteza dos funcionários para prestar o serviço.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serviço executado na hora certa, Envio de imediato de boletos de transação • Retornar rapidamente telefonemas do cliente, Executar o serviço com presteza <p>c) Competência significa possuir a capacidade e os conhecimentos requeridos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento e capacidade dos empregados de contato • Conhecimento e capacidade do pessoal de suporte operacional • Capacidade de pesquisa da organização <p>d) Acesso envolve facilidade de acesso e facilidade de contato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>e) Cortesia envolve polidez, respeito, consideração e atitude amigável do pessoal de contato.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consideração pela propriedade do consumidor • Aparência limpa e cuidada do pessoal de contato <p>f) Comunicação significa manter clientes informados em linguagem que possam entender e ouvi-los.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 <p>g) Credibilidade envolve confiança, confiabilidade, honestidade e realmente cuidar dos interesses do cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome da empresa, reputação da empresa, Características pessoais do pessoal de contato

Fonte: Adaptado de Gronroos 2003, p.100.

Esses autores, com base nessa concepção, estabeleceram uma escala de medição da qualidade de serviço chamada SERVQUAL, que desde então tem sido amplamente utilizada nos mais diversos setores de serviço. Tornando-se, junto com suas variações, em uma ferramenta popular de avaliação de qualidade de serviços, estudada, defendida e contestada no universo acadêmico.

Inicialmente os autores identificaram dez determinantes, ou dimensões da qualidade de serviços, conceituados na figura 4, os quais estariam presentes em todos os serviços.

Desses 10 determinantes que caracterizam 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 (2003), a dimensão funcional da qualidade é muito reforçada nos demais determinantes.

Após algumas aplicações da escala SERVQUAL em vários setores de serviços, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) identificaram que o conjunto de determinantes poderia ser reduzido a cinco. Esses determinantes subjacentes a qualidade em serviços são:

- a) **Confiabilidade/Credibilidade:** envolve consistência de desempenho e confiança, como por exemplo: Entregar o serviço realizado corretamente no prazo prometido;
- b) **Tangibilidade:** inclui evidência física do serviço, como por exemplo: a vestimenta do prestador de serviço;
- c) **Responsividade / atendimento:** refere-se à disposição ou prontidão dos funcionários para prestar o serviço; por exemplo, ao ligar em um Call Center e não receber a desagradável mensagem “todos nossos atendentes estão ocupados”;
- d) **Segurança:** é estar livre de perigo, risco ou dúvida. Por exemplo, ao fazer um cadastro estar seguro de que seus dados não serão repassados para terceiros;
- e) **Empatia:** atenção individualizada que a firma provê a seus clientes. Por exemplo, um médico ouvir com atenção e respeitar a história de seu

paciente, que pode indicar uma terapia diferente da aplicada a outro paciente que tem os mesmos sintomas.

Tendo esses determinantes como pilares, esses pesquisadores construíram a escala SERVQUAL com 44 itens, divididos em duas seções, cada uma com 22 itens.

Uma das seções registra a expectativa do cliente em relação a uma excelente empresa, fictícia, daquela área de serviço. A outra seção capta a qualidade percebida do serviço entregue ao cliente pela empresa real. As respostas dos clientes às suas expectativas e percepções são obtidas em uma escala de Likert de sete pontos.

Assim, por este instrumento, a qualidade seria a somatória de todas as diferenças entre P (percepção) e E (expectativa). Em uma fórmula matemática é descrito da seguinte maneira:

$$SQ_i = \sum_{j=1}^k (P_{ij} - E_{ij})$$

Em que :

SQ_i = qualidade do serviço apurada para o indivíduo “i”;

K= número de itens do serviço;

P_{ij} = qualidade percebida pelo indivíduo “i” em relação ao item j;

E_{ij} = Expectativa de qualidade do indivíduo “i” para o item j.

Resultados negativos mostram à empresa que o serviço recebido pelo cliente estava abaixo do esperado. Resultados positivos mostram que o cliente experimentou um serviço acima de sua expectativa.

Essa escala, como enfaticamente lembrado por esses pesquisadores, lida com a qualidade do serviço, e não com a satisfação do cliente. Eles afirmam que a percepção da qualidade do serviço é um julgamento global que leva em conta todas as relações com aquele serviço, enquanto satisfação está relacionada a uma transação específica.

De acordo com Jain e Gupta (2004), apesar da escala SERVQUAL ser um marco na mensuração na qualidade de serviços e sua grande utilização nos mais variados ramos do setor de serviço, ela não teve aceitação unânime no universo acadêmico, e vários estudos apontaram falhas e críticas quanto algum aspecto do modelo, sendo que os pesquisadores Cronin e Taylor apresentaram em 1992 um

modelo alternativo baseado no SERVQUAL, nomeado SERVPERF. Desde então, outros tantos estudos têm sido realizados para avaliar a superioridade de uma das duas escalas, mas ainda não há um consenso de qual escala é superior. Veremos na próxima seção as principais críticas à SERVQUAL ao abordarmos a escala SERVPERF.

2.2.6. Escala SERVPERF

Uma das críticas mais contundentes à escala SERVQUAL vem de Cronin e Taylor (1992), para eles a componente expectativa da escala SERVQUAL poderia ser descartada e a componente da percepção (P) ser usada sozinha, pois a qualidade é conceituada mais como uma atitude do cliente com relação às dimensões da qualidade, e que não deve ser medida com base no modelo da desconfirmação de expectativa, ou seja, não deve ser medida por meio das diferenças entre expectativa e percepção, e sim como uma percepção de desempenho, pois a percepção do cliente da qualidade do serviço é baseada em sua atitude "preconcebida" sobre o serviço. Observam que a atitude atual do consumidor é baseada na sua atitude residual de um período anterior sobre a qualidade dos serviços e sua satisfação ou insatisfação com o mesmo. Quando os consumidores experimentam um serviço, suas impressões sobre a qualidade podem ser revistas, causando uma mudança de atitude futura. Assim, também se opõem a Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988), pois afirmam que a satisfação antecede a qualidade e que a satisfação parece estar mais intimamente ligada à intenção de uma compra futura do que à qualidade do serviço.

Além de sustentação teórica consistente apresentaram evidências empíricas com a aplicação do instrumento em quatro setores (bancos, controle de pragas, lavagem a seco e lanchonete). Sendo uma variante da escala SERVQUAL e contendo somente a componente P (percepção), a escala é reduzida apenas para 22 itens, ou seja, uma redução do número de itens a serem medidos em 50 por cento, o que traz vantagens na aplicação do instrumento de mensuração, além de ser uma escala estatisticamente consistente. Isso explica o considerável apoio que tem emergido ao longo do tempo em favor da aplicação SERVPERF.

Muito do debate que se trava entre os defensores de cada uma das escalas é a respeito de sua validade psicométrica (métodos estatísticos, comprovados

experimentalmente, que mensuram uma gama de comportamentos e suas inter-relações para conhecê-los melhor), mas o mais importante do ponto de vista estratégico de uma organização é a capacidade de diagnóstico da escala que pode ajudar os gestores em determinar onde há deficiências na qualidade para que medidas saneadoras possam ser tomadas. Outro ponto importante é que o conjunto de determinantes ou itens de qualquer das escalas exige uma customização 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.

Neste trabalho usaremos uma abordagem SERVPERF, por apresentar superioridade prática na sua aplicação, mas entendendo que ela é uma variação da SERVQUAL, marco revolucionário em medir qualidade de serviço e indutor das outras escalas de avaliação da qualidade.

3. METODOLOGIA

O objetivo precípua de qualquer trabalho científico é a produção do conhecimento. Para atingir esse intento, o pesquisador deverá se guiar por um conjunto de atividades estruturadas, planejadas, coerentes e consistentes: o método científico. Mais do que uma mera formalidade a ser seguida, de acordo com Nóbrega (1997), método científico é um instrumento valioso que auxilia o pesquisador, sendo uma bússola que aponta com segurança o norte a ser alcançado, auxilia as decisões do pesquisador e permite corrigir rumos, levando o pesquisador com segurança ao seu destino: a produção de conhecimento.

Por sua vez, a natureza do conhecimento a ser produzido condiciona a escolha do caminho a ser trilhado, como corroboram Strauss e Corbin (apud Magalhães, 2008, p.138): “A forma como se coloca a questão de investigação é importante porque determina, em larga medida, os métodos de investigação que são usados para lhe dar resposta”.

Ao investigar qual a percepção dos gabinetes sobre a qualidade dos serviços que lhe são oferecidos, das abordagens disponíveis, a pesquisa do tipo exploratória se mostra bastante adequada. De acordo com Gil (2008), pesquisas exploratórias proporcionam maior familiaridade com o problema, com o propósito de torná-lo mais explícito, sendo fortemente recomendado quando o assunto é pouco conhecido. É um método especialmente útil quando o objeto investigado está escassamente documentado. Se por um lado, Gerenciamento em Serviços é fartamente documentado, o que nos permite ver distante, conforme estabelece a célebre frase do grande físico Isaac Newton: “Se consegui ver mais longe, foi porque estive apoiado em ombros de gigantes”, por outro, os gabinetes parlamentares demandam todo um trabalho de observação, prospecção de documentos internos, interação com servidores da instituição para a construção deste conhecimento acadêmico.

Ainda de acordo com Nóbrega (1997), se o tipo de pergunta que orienta a investigação puder ser formulado com base em “como?” e “por quê?” em vez de “quem?”, “o quê?”, “onde?” e “quanto?”, é um forte indício da natureza qualitativa da pesquisa, assim temos uma pesquisa qualitativa exploratória.

Estabelecida a categoria da pesquisa, o próximo passo é identificar um método de pesquisa alinhado com essa categoria. Para Nóbrega (1997), o estudo de

caso é apropriado para investigações empíricas de eventos contemporâneos, explorando situações cujos limites não estão completamente estabelecidos.

De acordo com Yin (*apud* Gil, 2008, p.58), o método estudo de caso pode ser definido como: “Um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”. Além de descrever um fenômeno contemporâneo em seu contexto real onde se desenvolve a 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 instituições públicas, em função da característica peculiar do Senado Federal.

3.1. Estudo de caso

De acordo com Gil (2008), uma unidade-caso pode ser uma organização, uma pessoa, uma família, uma cultura, um programa, ou mesmo um processo de trabalho. Aqui a unidade de investigação é um gabinete de senador. Tanto o Cliente (gabinete de senador), quanto os fornecedores de serviços (outras unidades), são estruturas administrativas do Senado Federal. Iremos desenvolver o estudo de caso em quatro etapas, de acordo com o proposto por Gil (2008):

- a) Delimitação da unidade-caso;
- b) Coleta de dados;
- c) Análise e interpretação dos dados;
- d) Conclusão.

Desta maneira, o estudo de caso complementa a etapa da pesquisa cuja finalidade é ganhar familiaridade com o tema, sendo precedida pela pesquisa bibliográfica nas seguintes áreas do conhecimento: Qualidade em Serviço; Administração Geral e Ciências Políticas. Também com esse intento, será realizada profunda análise documental em relatórios e outros documentos internos.

Neste estudo de caso, várias fontes concorrem para a coleta de dados: a observação e experiência do pesquisador; documentos institucionais; documentos internos e questionários respondidos pelos gabinetes.

3.2. Caracterização da unidade caso

O arcabouço teórico apresentado até aqui de práticas gerenciais modernas será analisado sob a perspectiva dos gabinetes de senadores, unidades administrativas do Senado Federal, desta maneira este capítulo irá se ocupar da literatura acadêmica e documentos internos para caracterizar as unidades administrativas foco desta pesquisa.

3.2.1. Senado Federal

A base da organização do governo está assentada na divisão dos Poderes. De acordo com Constituição Brasileira, 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 Loïs*, em meados do séc. XVIII.

De acordo com Oliveira (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.

Além de legislar, elaborar leis, sua atividade típica, o Poder Legislativo exerce outras funções como: administrativas; investigativas; 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.

O Brasil é uma república federativa, com um poder legislativo bicameral, ou seja: duas câmaras. Cabe à Câmara dos Deputados a representação da população, e ao Senado, câmara alta, garantir o equilíbrio da federação, representando os estados. Não fosse assim, tivéssemos apenas uma câmara, os estados mais populosos poderiam elaborar leis que favorecessem sua população em detrimento das outras regiões do Brasil. Desta maneira o Senado Federal é um garantidor do

princípio federativo da nossa república. Cada unidade da federação, seja o pequeno e pobre Acre, ou o grande e rico estado de São Paulo, é representada da mesma maneira. Ambas as unidades da federação têm três senadores eleitos para representá-las no Senado Federal. Por outro lado, na Câmara dos Deputados, São Paulo tem uma bancada de 70 deputados enquanto a do Acre é de oito deputados, pois a quantidade de cadeiras para cada estado é definida levando em conta o número de moradores da unidade da federação.

Embora sendo a casa do pacto federativo, cumpre ressaltar que senadores não são eleitos por entes abstratos “unidades da federação” e sim por eleitores, e do resultado das urnas nem sempre sai um alinhamento político-ideológico automático entre o Governador do Estado e o Senador. Está garantida a representação do Estado, mas não a defesa dos interesses advogados pelo Governador do Estado no Senado Federal.

O Artigo 52 da Constituição Federal (com redação alterada pelas Emendas Constitucionais nº19/98, nº23/99, nº42/2003 e nº45/2004) elenca as competências privativas do Senado 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.

Desta maneira, ao ser eleito para um mandato de oito anos, cumpre a um Senador as importantes atribuições: elaborar, discutir, e votar leis; julgar as mais altas autoridades da República, como o Presidente e Ministros de Estado, entre outros; fiscalizar a atuação dos outros poderes da República; aprovar a indicação de membros do judiciário, presidentes e diretores de empresas públicas feitas pelo Presidente da República.

E, para garantir a independência entre os três poderes da união, os senadores exercem também, além das atividades de representação, legislativas, fiscalizadoras e julgadoras, conforme vimos, a atividade administrativa: são responsáveis, privativamente, de acordo com a Constituição, por estabelecer a organização interna e funcionamento do Senado.

Na próxima seção será detalhada a estrutura administrativa do Senado Federal.

3.2.2. Estrutura organizacional do Senado Federal

O Regimento Interno do Senado Federal estabelece normas para o seu funcionamento, tais como: processo de tramitação e votação das leis, período de funcionamento, composição da Mesa Diretora e outros assuntos internos, sendo que as normas pertinentes a sua estrutura administrativa são tratadas no Regulamento Administrativo do Senado, Resolução nº 58, de 1972, com ulteriores modificações.

O Regulamento Administrativo do Senado Federal é parte integrante do Regimento Interno.

A estrutura, as competências e o funcionamento dos órgãos administrativos do Senado Federal são tratados na parte II desse regulamento e recebe o nome de Regulamento Orgânico do Senado Federal.

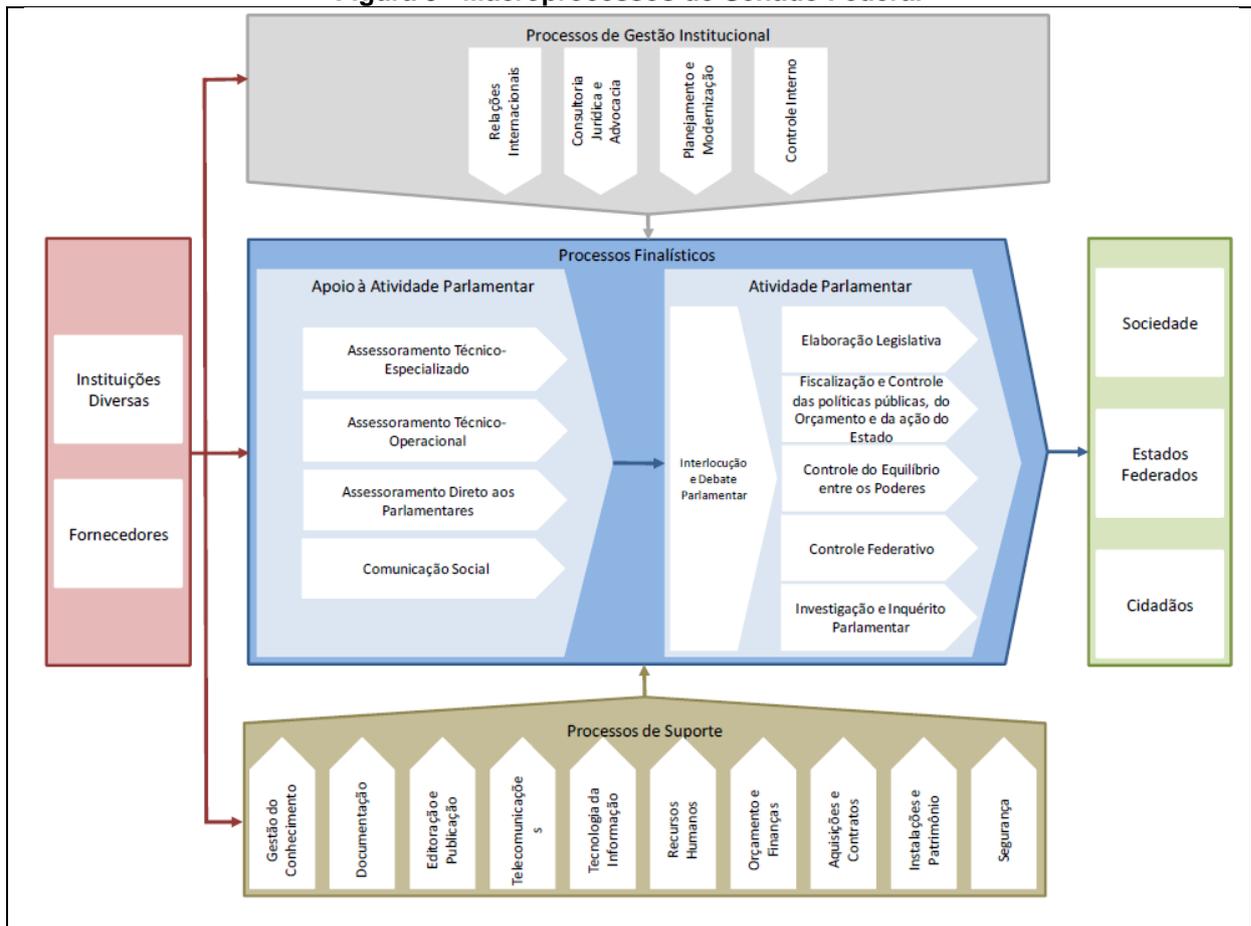
Em 2009 o Senado Federal passou por uma grande crise institucional provocada pelo escândalo dos atos secretos. Atos da administração pública legislativa que não seguiam ao menos um dos princípios da Administração Pública, a publicidade, e beneficiavam indevidamente servidores ou parlamentares vieram à tona provocando um grande repúdio da sociedade.

Uma das medidas tomadas para sanar problemas de natureza gerencial trazidos a público foi a contratação de consultoria, em caráter emergencial, da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Com base nos estudos realizados pela FGV, propostas de senadores e setores da Casa, a Comissão Diretora, sob a Presidência do Senador José Sarney, apresentou o Projeto de Resolução do Senado Federal PRS 96/2009, uma proposta de reforma administrativa com mudanças significativas no modelo de gestão do Senado, visando alcançar maior racionalidade organizacional, redução de custos e maior transparência nas ações da Instituição.

Um elemento importante desse estudo foi a identificação e mapeamento dos macroprocessos da Instituição. Eles foram categorizados em três grandes blocos de processos: Gestão Institucional, Finalísticos e de Suporte. Os processos finalísticos são aqueles que têm impacto na sociedade e relacionados com a razão de existir do Senado: a elaboração de leis, fiscalizar e julgar. Os processos de suporte fornecem os recursos materiais, humanos e tecnológicos em que se alicerçam os processos finalísticos. Os processo de gestão Institucional são aqueles de planejamento, controle e direcionamento estratégico dos outros blocos de processos. Os processos que constituem cada bloco e a interação entre eles estão retratados na figura 5.

Figura 5 - Macroprocessos do Senado Federal



Fonte: SENADO FEDERAL, 2009

Ao encerrar-se o mandato do Senador José Sarney como Presidente do Senado, no início de 2013, o projeto não havia sido ainda aprovado pelo Plenário, mas muitas de suas medidas reestruturantes passaram a ser promessa de campanha do futuro Presidente do Senado, Senador Renan Calheiros.

Já tendo como seu presidente o Senador Renan Calheiros, a Mesa Diretora do Senado Federal aprova, em 22 de maio de 2013, o ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 14, DE 2013. O qual efetiva uma profunda reforma administrativa do Senado Federal, inspirada em recomendações do projeto PRS 96/2013, alterando e consolidando as Partes II e III do Regulamento do Senado Federal, que tratam, respectivamente, do Regulamento Orgânico e do Regulamento de Cargos e Funções.

Assim, para efeito desta monografia, esses dois Regulamentos são como constam no Ato da Comissão Diretora nº 14, DE 2013, em sua data de aprovação,

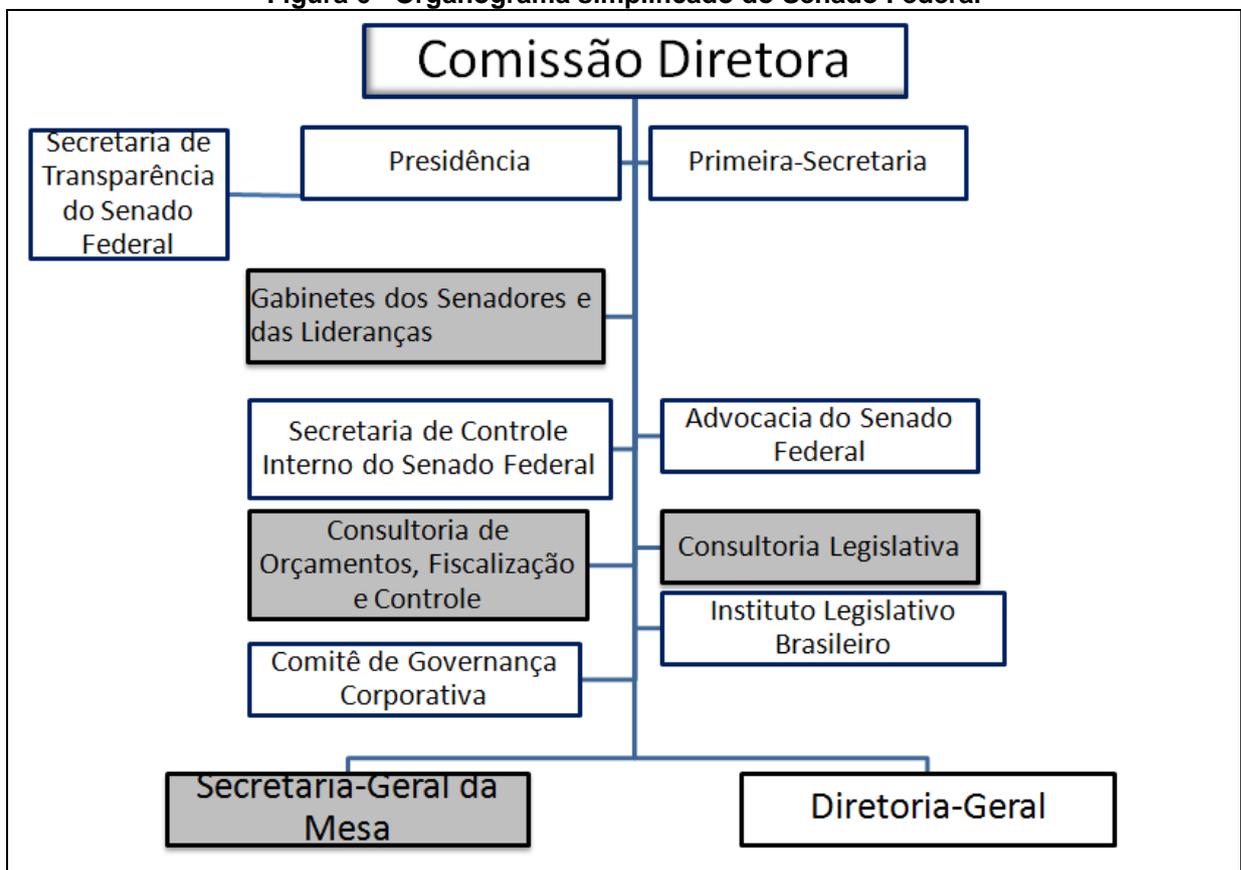
desconsiderando-se eventuais alterações surgidas no decorrer da elaboração deste trabalho acadêmico.

De acordo com esse Ato: "Art. 231. Este Regulamento Orgânico estabelece a estrutura, as competências e o funcionamento dos órgãos administrativos do Senado Federal." (SENADO FEDERAL, 2013).

Um organograma simplificado do Senado Federal, elaborado com base no Regulamento Orgânico, é apresentado na figura 6 mostrando a relação entre as principais estruturas organizacionais abordadas neste trabalho, as quais estão coloridas. A estrutura básica é assim definida no Artigo 232:

Art. 232. O Senado Federal tem a seguinte estrutura básica:
 I – Comissão Diretora;
 II – Presidência;
 III – Primeira-Secretaria;
 IV - Gabinetes dos Senadores e das Lideranças;
 V – Comitê de Governança Corporativa e Gestão Estratégica;
 VI – Órgãos Superiores de Execução;
 VII – Órgãos de Assessoramento Superior.
 VIII – Órgão Supervisionado.

Figura 6 - Organograma simplificado do Senado Federal



Fonte: Elaborado pelo autor

A Comissão Diretora é o órgão colegiado responsável pela gestão do Senado, competindo a ela formular estratégias, definir objetivos e metas, supervisionar e fiscalizar os atos administrativos da Instituição. Seus integrantes são os mesmos senadores da Mesa do Senado, ou seja: Presidente, Primeiro Vice-Presidente, Segundo Vice-Presidente, Primeiro-Secretário, Segundo-Secretário, Terceiro-Secretário e Quarto-Secretário. Faz parte ainda desta comissão um suplente para cada Secretário, totalizando quatro suplentes.

Figura 7 - Mapa Estratégico Institucional do Senado Federal 2013 - 2023



Fonte: SENADO, 2013

A Mesa Diretora, e por conseguinte a Comissão Diretora, é eleita por um período de dois anos. A atual Comissão Diretora, eleita em 2013 para o biênio 2013 e 2014, tendo à frente o Senador Renan Calheiros, Presidente do Senado, além de ter alterado o Regulamento Orgânico, com vistas a racionalização da estrutura administrativa, conforme explanado, tem tomado uma série de medidas administrativas com o propósito de fortalecer a imagem do legislativo perante a sociedade, reduzindo o custo sem perder a eficiência nos processos e aumentando

a transparência, através de práticas de gestão modernas. Como resultado desse esforço de governança corporativa, foi aprovado em 17 de abril de 2013 o Mapa Estratégico Institucional do Senado Federal para o período de 2013 a 2023 (figura 7).

O mapa estratégico é uma representação visual da estratégia, apresentando os objetivos estratégicos distribuídos em perspectivas que devem ser alcançados para realizar a missão e, no longo prazo, tornar a visão da instituição uma realidade.

A forma gráfica comunica de maneira clara para todos os níveis da organização para onde devem ser direcionados os esforços para alcançar resultados almejados.

O mapa estratégico é um dos componentes do *Balanced Scorecard*, uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida pelos professores de Harvard Robert Kaplan e David Norton. Detalharemos os principais componentes deste mapa.

A Visão de futuro especifica aonde a instituição que chegar. Visão de futuro do Senado: Ser referência de instituição legislativa reconhecida por sua excelência no exercício de suas funções constitucionais com a participação da sociedade, caracterizando-se como alicerce da democracia, da federação e do desenvolvimento sustentável, e reconhecida por sua excelência no exercício da governança e gestão pública.

A Missão define a razão de ser da Instituição, o porquê de sua existência. A missão do Senado Federal: Exercer a representação das Unidades da Federação e as funções legislativa e fiscalizadora, fortalecendo o modelo democrático federativo, incentivando a participação da sociedade e a integração dos Estados, e promovendo, com justiça social, a qualidade de vida do povo brasileiro.

Os objetivos estratégicos são realizações críticas para o sucesso da instituição e são comunicados nas principais dimensões ou perspectivas, que no caso do Senado Federal são quatro:

Sociedade: Destinatária dos esforços legislativos ao mesmo tempo parceira e julgadora das ações que se desenrolam no legislativo;

Transparência: Os objetivos nessa dimensão são de publicizar as ações da Instituição, contribuindo com o fortalecimento da democracia e valorizando o cidadão como sujeito que tem o direito de ser informado;

Legislativa: São relacionados aos processos finalísticos da Instituição: a elaboração de leis;

Gestão de Recursos Humanos: Nessa dimensão estão os objetivos que reconhecem o capital intelectual como importante para o desempenho da Instituição, procurando investir na capacitação e oferecendo estímulos gerenciais para uma atuação superior que levem à criação de valor para a Instituição.

Veremos com mais detalhes nas próximas seções as atribuições dos órgãos que atuam diretamente no processo finalístico e que ajudam a Instituição a realizar vários desses objetivos estratégicos. São eles: Secretaria-Geral da Mesa, Consultoria Legislativa, Consultoria de Orçamento e Gabinetes de Senadores.

3.2.3. Secretaria-Geral da Mesa

A Secretaria-Geral da Mesa é um dos dois Órgãos Superiores de Execução, definido pelo Regulamento Orgânico, o outro é a Diretoria-Geral.

Enquanto compete à Diretoria-Geral a gestão administrativa do Senado Federal, o apoio logístico e administrativo às atividades parlamentares e legislativas em consonância com as políticas e diretrizes traçadas pela Comissão Diretora do Senado Federal, cabe à Secretaria-Geral da Mesa a gestão do processo legislativo, assim como assessorar e secretariar as sessões do Plenário e das Comissões. Conforme dispõe o Regulamento Orgânico:

Art. 241. À Secretaria-Geral da Mesa compete prestar assessoramento direto e imediato às Mesas do Senado Federal e do Congresso Nacional no desempenho de suas atribuições constitucionais, legais e regimentais; executar as atividades de gestão do processo legislativo; assessorar e secretariar as sessões do Senado Federal e do Congresso Nacional; assessorar e secretariar as reuniões das Mesas, dos Líderes do Senado Federal e do Congresso Nacional; prestar assessoramento, por meio de suas unidades, às Comissões Permanentes e Temporárias do Senado Federal, às Comissões Mistas do Congresso Nacional, aos Conselhos e Órgãos do Parlamento e secretariar suas reuniões; organizar os registros das sessões e reuniões realizadas e sua publicação em diários e anais; promover a gestão do processo legislativo eletrônico, coordenando as atividades relacionadas ao provimento de informações pertinentes às matérias legislativas, do Senado Federal e do Congresso Nacional, às normas jurídicas, aos pronunciamentos e ao exercício do mandato parlamentar, bem como o atendimento ao usuário do processo legislativo; e coordenar as unidades administrativas que lhe estão afetas.(SENADO FEDERAL, 2013).

Decorrem dessas atribuições importantes atividades que estão diretamente relacionadas ao processo legiferante, desde o protocolo legislativo de uma matéria,

à observância das normas de sua tramitação, passando pela organização e secretariado da reunião em que ele será debatido e votado à publicação do resultado, mantendo e divulgando o registro de todas as informações deste processo. Atividades relacionadas ao próprio parlamentar, tais como sua posse, desligamento, pedidos de licença, participação nas sessões, autoria e relatoria de proposições, entre outras, fazem parte de processos gerenciados pela SGM, que deles obtém e fornece informações.

Como podemos ver a SGM é uma serva do Processo Legislativo, que está disciplinado nos artigos 59 a 69 da Constituição Federal, complementados, no Senado Federal, pelo Regimento Interno. O Processo Legislativo é um conjunto de etapas preordenadas com o objetivo de criar normas legais, as quais estão elencadas no artigo 59 da Constituição, *in verbis*:

Art. 59. O processo legislativo compreende a elaboração de:
I - emendas à Constituição;
II - leis complementares;
III - leis ordinárias;
IV - leis delegadas;
V - medidas provisórias;
VI - decretos legislativos;
VII - resoluções.

Assim, seguir o disposto no processo de elaboração de norma jurídica não é apenas uma questão interna da Casa legislativa, inclusive ensejando a atuação do Supremo Tribunal Federal, guardião da Constituição, no Poder Legislativo, a despeito da independência dos poderes, quando se configura ofensa a norma constitucional. Se for o caso de falhas no seu processo de elaboração, a norma já nasce com vício de constitucionalidade, podendo ser questionada pelo judiciário, usualmente quando já se transformou em norma jurídica, sendo declarada inconstitucional pelo STF. O menos comum, que acontece em raras circunstâncias é a atuação do STF ainda durante o processo de elaboração da norma. Um exemplo desta excepcionalidade ocorreu em Abril de 2014.

Devido às evidências de um esquema de corrupção milionário na Petrobras, partidos de oposição protocolaram pedido de abertura de CPI para apurar o caso. Não conseguindo por outros meios que a CPI não fosse instalada, parlamentares da base governista apresentaram, na mesma sessão, pedido de CPI para investigar a empresa, irregularidades no metrô de Brasília e de São Paulo e as obras no Porto do Suape em Pernambuco. A estratégia governista era envolver a oposição, pois dois

desses novos assuntos envolviam partidos de oposição com candidatos a eleição presidencial do ano. Aquela seria a CPI restrita, enquanto esta seria a CPI ampliada. A oposição argumentava que a CPI ampliada não poderia ser instalada, pois ofendia o princípio exigido de fato determinado, ao ser motivada por vários fatos desconexos. O Presidente da Casa, Senador Renan Calheiros, da base governista, acatou o pedido da instalação da CPI ampla, mas submeteu sua decisão à Comissão de Constituição e Justiça (CCJ) do Senado, composta por maioria governista. Parecer do Senador Romero Jucá, também da base governista, favorável à instalação de apenas uma CPI ampla, foi o veredito da CCJ.

Ao mesmo tempo em que o Presidente do Senado consultava a CCJ, uma comissão de Senadores da oposição entrava com um mandado de segurança no STF contestando a decisão da Mesa do Senado, que optou pela CPI ampla. A Argumentação da oposição estava centrada em que a CPI ampliada tratava de temas desconexos, por isso não atendendo a exigências constitucionais, preceituados no artigo 58, parágrafo 3º, da Constituição, quais sejam: requerimento de um terço dos membros da Casa, para apuração de fato determinado e por prazo certo. Outro argumento da oposição era de que a maioria, ao usar o ardil de propor uma CPI para investigar os mesmos fatos, já requeridos por outra CPI, acrescentando mais fatos, e esta CPI ampliada sendo instalada em detrimento da outra, por força de escolha da maioria no parlamento, estaria acabando com uma ferramenta de fiscalização, direito constitucional das minorias parlamentares.

Em decisão liminar a Ministra Rosa Weber, do Supremo Tribunal Federal, determinou ao Senado que a CPI para apurar as denúncias da Petrobras fosse com objeto restrito, conforme requerido pela oposição. De acordo com ela:

Mostra-se incompatível com o estatuto conferido pela Constituição aos grupos políticos minoritários, ao consagrar o pluralismo político como fundamento do Estado democrático de direito, a conduta que tem como resultado efetivo a negação de direitos por eles titularizados. (BRASIL, 2014).

Esse exemplo, em que o direito constitucional da minoria em investigar está acima da esfera regimental, corrobora a noção de que o processo legislativo não é meramente uma questão interna do Senado Federal.

Um pouco da faina e da importância da Secretaria Geral da Mesa pode ser observada pelo cidadão ao assistir a uma sessão do Senado Federal. Sempre

próxima ao Presidente da Casa, que ocupa um lugar central à mesa, há um servidor desta Secretaria, em pé, usualmente o próprio Secretário-Geral, ou Secretária-Geral, que se curva, para murmurar-lhe orientações, passar ou recolher assinatura em documentos. Está o Secretário neste momento, em conjunto com os servidores que o auxiliam, realizando o assessoramento direto e imediato à Mesa do Senado Federal, ao tempo em que secretariam a sessão.

3.2.4. Consultorias

Outros órgãos que realizam atribuições inerentes à atividade legislativa da Casa são as Consultorias Legislativa e de Orçamento.

De acordo com o Regulamento Orgânico do Senado Federal no artigo 267, a Consultoria Legislativa - CONLEG e a Consultoria de Orçamentos, Fiscalização e Controle – CONORF são órgãos de assessoramento superior de Consultoria e Assessoramento às Atividades Legislativas, competindo a eles prestar consultoria e assessoramento especializado à Mesa, às Comissões e aos Senadores, no âmbito do Senado Federal e do Congresso Nacional, para o desempenho de suas funções legislativa, representativa parlamentar e fiscalizadora. Eventualmente, prestam os mesmos serviços à Secretaria-Geral da Mesa e à Diretoria-Geral.

À CONORF compete a prestação de consultoria e assessoramento técnico na área de orçamento público, que consistem em:

- a) Elaboração de minutas de proposições, relatórios e pareceres sobre planos, orçamentos públicos e ações de fiscalização e controle, quando solicitado por parlamentares ou pela Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização do Congresso Nacional;
- b) Elaboração e divulgação de estudos na área de planos, orçamentos públicos, fiscalização e controle. (SENADO FEDERAL, 2013).

A Consultoria de Orçamento em conjunto com o PRODASEN (Secretaria de Tecnologia da Informação) é responsável pelo desenvolvimento e atualização do Sistema Siga Brasil, um sistema de informações sobre orçamento e finanças públicos disponibilizado na página do Senado na internet. O Siga Brasil disponibiliza dados detalhados e atualizados sobre os gastos governamentais, com livre acesso a qualquer cidadão, sendo uma importante ferramenta de transparência e controle dos gastos públicos

À CONLEG compete a prestação de consultoria e assessoramento, consistindo em:

- a) Elaboração, por solicitação dos senadores, de minutas de proposições, de pronunciamentos, de pareceres, e de estudos técnicos atinentes ao exercício das funções constitucionais do Senado Federal. (SENADO FEDERAL, 2013);
- b) Elaboração e divulgação de estudos técnicos opinativos sobre matérias de interesse institucional e administrativo do Senado Federal e do Congresso Nacional. (SENADO FEDERAL, 2013).

As minutas de proposições elaboradas pela Consultoria Legislativa, a pedido parlamentar, podem ser de algum dos seguintes tipos legislativos: Propostas de Emenda à Constituição; Projetos de lei; Projetos de Decreto Legislativo; Projetos de Resolução; Requerimentos; Indicações; Pareceres e Emendas.

Essas minutas são elaboradas em conformidade com a boa técnica legislativa, mas caso o objeto da minuta apresente aspectos inconstitucionais ou aspectos negativos para a sociedade, a consultoria não se negará a fazer a minuta da proposição, mas irá, adicionalmente, encaminhar uma nota técnica ao parlamentar solicitante alertando para as inconformidades e os impactos identificados.

Outra relevante contribuição da Consultoria para a atividade parlamentar é o assessoramento às CPIs (Comissões Parlamentares de Inquérito), que envolve desde a minuta de requerimento de instalação e a formulação de perguntas para inquirir depoentes, à elaboração do relatório final.

Recentemente a Consultoria Legislativa, liderada pelo Consultor-Geral, Senhor Paulo Mohn, passou por um processo interno de reflexão com o objetivo de definir sua estratégia organizacional, usando os princípios metodológicos do *Balanced Scorecard*, proposto por Robert Kaplan. (SENADO FEDERAL, 2014b).

A Missão Institucional da CONLEG, de acordo com essa reflexão estratégica é: “Prestar consultoria e assessoramento especializado ao Senado Federal e ao Congresso Nacional, com o objetivo de contribuir com o aprimoramento da atividade legislativa e parlamentar, em benefício da sociedade brasileira”.

A visão de futuro da CONLEG, de acordo com esse processo, é “Consolidar-se como órgão na mediação entre conhecimento especializado e atividade

legislativa e parlamentar, contribuindo para a valorização do Senado Federal perante a sociedade brasileira.”

Destacamos alguns princípios e valores que alicerçam a atuação dos profissionais da Conleg, extraídos deste processo de reflexão estratégica:

- a) **Ética Profissional** – Atendimento isonômico aos demandantes, sob os fundamentos ético-morais do Estado Democrático de direito, com isenção, profissionalismo, tempestividade e confidencialidade;
- b) **Compromisso com interesse público** – Atuação profissional inspirada pelos valores republicanos e de expansão e consolidação da cidadania;
- c) **Cooperação** – Colaboração interpessoal e institucional, refletindo a natureza multidisciplinar do trabalho da Consultoria e a necessidade de acompanhamento da realidade social. (SENADO FEDERAL, 2014b).

3.2.5. Gabinetes Senatoriais

Os gabinetes de senadores são clientes estratégicos das Consultorias, órgãos de assessoramento superior, e da Secretaria-Geral da Mesa, órgão de execução superior, unidades que apresentamos nas seções anteriores, pois as atividades legislativas típicas, quais sejam, legislar, representar e fiscalizar do Senado Federal só se materializam a partir da atuação do representante do estado eleito pelo voto do cidadão, o Senador.

Um gabinete de senador é um escritório de trabalho localizado no Palácio do Congresso Nacional, em Brasília. Ao tomar posse no cargo de senador, cada parlamentar recebe um desses escritórios, os quais são dotados de uma infraestrutura física, tecnológica e de capital humano que permitem uma excepcional atuação parlamentar. Além de todos os outros recursos e serviços que são oferecidos de forma compartilhada aos senadores, conforme o disposto no Regulamento Orgânico do Senado Federal:

Art. 238. Aos Gabinetes dos Senadores e das 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.

§ 1º A Comissão Diretora definirá a infraestrutura e os recursos humanos, materiais e administrativos necessários ao funcionamento dos Gabinetes dos Senadores e das Lideranças, observados os princípios de economicidade e padronização e o disposto neste Regulamento.(SENADO FEDERAL, 2013)

Em relação ao capital humano, o Senado disponibiliza quatro funcionários terceirizados, na função de contínuos e copeiros para cada gabinete. São disponibilizadas seis funções de confiança (FC) que só podem ser ocupadas por servidores efetivos do Senado, a serem designados pelo Senador, sendo uma para o Chefe de Gabinete, uma para Subchefe de Gabinete e as outras quatro para Assessores técnicos. Ainda, cada senador tem a sua disposição cargos de livre provimento, ou cargos em comissão, sendo cinco cargos de Assessor parlamentar, seis cargos de Secretário Parlamentar e um cargo de Motorista. Os cargos de Assessor parlamentar e Secretário parlamentar podem ser divididos em cargos de apoio técnico e operacional de gabinete, seguindo regras estabelecidas dentro do Regimento, permitindo desta maneira que até no máximo 55 ocupantes de cargo em comissão possam ser contratados por gabinete. A soma da remuneração dos cargos derivados da divisão não pode exceder 100% da remuneração do cargo original.

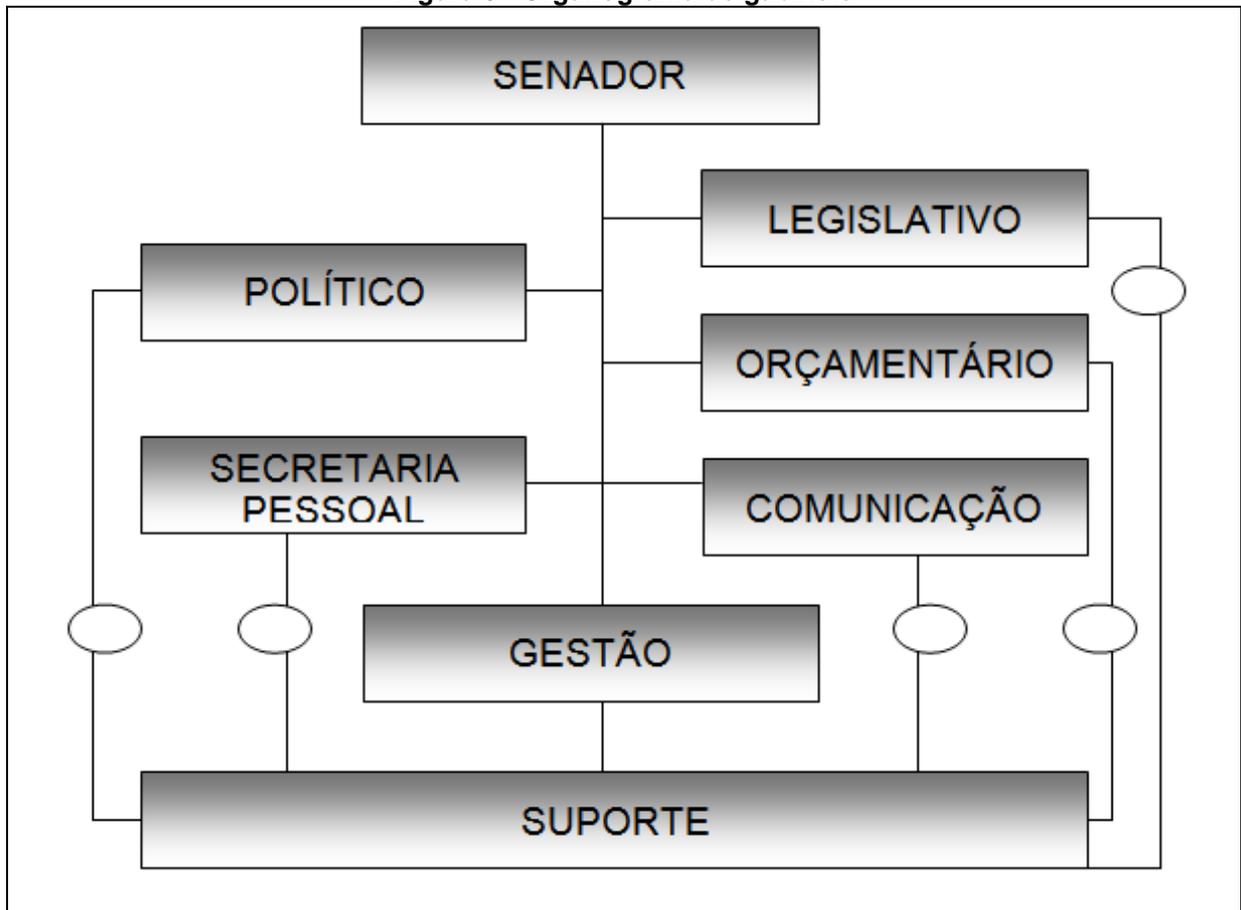
Muitos desses servidores ocupando cargo em comissão são lotados em extensões dos gabinetes que funcionam nos estados dos senadores: os Escritórios de Apoio às Atividades Parlamentares. O Senador pode instituir, nos municípios de seu estado, quantos escritórios desejar, mas o recurso financeiro colocado à disposição para essa despesa é fixo.

O Senador tem bastante independência e flexibilidade para determinar a maneira mais adequada de organizar, delegar tarefas e definir a estrutura organizacional de seu gabinete, desta maneira não há uma exigência regimental que determine uma estrutura organizacional padronizada a ser seguida, mas da observação e experiência deste pesquisador em atuar com gabinetes, verifica-se que as atividades que ocorrem nos gabinetes podem ser agrupadas nos seguintes núcleos :

- a) **Político** – Assessora o parlamentar em seu relacionamento com outros agentes políticos, propondo estratégias de atuação, ancoradas no conhecimento da realidade política local , nacional e do perfil ideológico do Senador;
- b) **Legislativo** – Presta o assessoramento sobre a tramitação de matérias legislativas, elabora minutas de proposições;
- c) **Orçamentário** – Assessora o parlamentar no processo orçamentário, da captação, elaboração à aprovação de emendas orçamentárias. Realiza o acompanhamento da execução do Orçamento da União;

- d) **Gestão** - Assessora o parlamentar nas questões administrativas do Senado Federal e executa tarefas administrativas;
- e) **Comunicação Social** – Assessora o Senador na sua relação com a mídia e elabora material jornalístico que divulga as atividades do parlamentar;
- f) **Secretaria Pessoal** – Secretaria audiências de visitantes e autoridades com o Senador, elabora a agenda de compromissos e atualiza os dados dos contatos do parlamentar;
- g) **Suporte** – Consiste no apoio operacional aos demais núcleos do gabinete. Geralmente subordinado ao núcleo de gestão.

Figura 8 - Organograma de gabinete



Fonte: Elaborada pelo autor.

Em razão da autonomia dos núcleos, da transversalidade de algumas atividades e de que servidores do núcleo de suporte são designados para tarefas de outros núcleos de assessoramento, configura-se uma departamentalização matricial, bastante comum na estruturação dos gabinetes, representada na figura 8.

É importante ressaltar que esses agrupamentos ou divisões internas ao gabinete parlamentar não existem formalmente – descritas no Regimento Interno, da mesma forma que não existem coordenadores ou chefes desses núcleos, termos intercambiáveis que podemos usar aqui ao tratarmos dos gabinetes de senadores. Feito esse esclarecimento, esses núcleos são coordenados usualmente pelo núcleo de gestão, na figura do Chefe de Gabinete, função que, anteriormente à reforma administrativa promovida pelo Senado Renan Calheiros, só podia ser exercida por servidor de carreira do Senado Federal. Como podemos constatar no Regulamento Orgânico, no parágrafo único do artigo 368, atualmente essa função poderá, a critério do Senador, ser exercida por um Assessor Parlamentar (cargo de livre provimento):

Art. 368. Ao Chefe de Gabinete Parlamentar, dos membros da Comissão Diretora e das Lideranças compete dirigir, controlar, supervisionar, coordenar, planejar e orientar a execução das atividades de assessoria, de assistência e de apoio ao exercício do mandato parlamentar, compreendendo as atividades legislativas, administrativas, de recursos humanos, operacionais, estratégicas e de divulgação; e desempenhar outras atividades peculiares à função.

Parágrafo único. Se não preenchida a função de que trata o caput, o Senador titular do Gabinete poderá delegar as atribuições de Chefe de Gabinete a um dos ocupantes do cargo em comissão de Assessor Parlamentar, símbolo SF-2, lotado na respectiva unidade.(SENADO FEDERAL, 2013)

Além das competências explicitadas pelo Regimento, compete ainda ao Chefe de Gabinete o importante papel institucional de representar o gabinete, sendo o elemento de interlocução com as outras áreas do Senado e representantes de órgão dos outros poderes.

Discorreremos com mais detalhes as atividades exercidas pelos outros núcleos, já apresentados, do gabinete.

a) **Núcleo Político:** Assessorar com eficiência o parlamentar na tomada de decisões de cunho político. Compete a esse núcleo a realização das seguintes atividades:

- Selecionar os eventos nacionais ou estaduais que devam merecer atenção e atuação do Senador;
- Elaborar estratégia de atuação para eventos solicitados;
- Informar ao Senador os eventos selecionados, apresentar e debater estratégia recomendada;
- Redigir minutas de posicionamento político do Senador;

- Acompanhar Senador em eventos políticos;
- Representar o Senador em eventos políticos.

b) **Núcleo Legislativo:** Lida mais diretamente com o processo legislativo. A Ordem do Dia é um importante documento, produzido pela Secretaria-Geral da Mesa, que subsidia o trabalho desse núcleo. Esse documento tem o mesmo nome que designa o período da sessão do Senado destinado à apreciação das proposições em pauta, mas além das informações sobre as proposições que poderão ser votadas no dia, traz ainda: calendário das outras matérias; composição das comissões do Senado, dentre outras relevantes informações. Compete ao núcleo legislativo executar as seguintes atividades:

- Levar ao conhecimento do parlamentar os principais eventos da Ordem do Dia;
- Acompanhar a tramitação das matérias de interesse do parlamentar, mantendo-o informado deste andamento;
- Elaborar agenda legislativa semanal do parlamentar com base na Ordem do Dia;
- Assessorar o Senador no Plenário e nas comissões;
- Elaborar minutas de proposições e expedientes legislativos a pedido do parlamentar;
- Solicitar a elaboração de trabalhos à Consultoria Legislativa e acompanhar o andamento desse trabalho, mantendo uma interlocução com a Consultoria pelo sistema próprio; SAC – Sistema de acompanhamento de trabalhos à consultoria, ou outros meios;
- Protocolar proposições e expedientes legislativos de interesse do Senador na SGM, através de sistema próprio, SEDOL – Sistema de envio de documentos legislativos, ou outros meios;
- Realizar pesquisas no Portal Atividade Legislativa do Senado Federal, e em seu congêneres da Câmara dos Deputados, para atender às necessidades de informações do Senador.

c) **Núcleo orçamentário** – Assessoria o Senador no ciclo do orçamento da União. Competindo a esse núcleo as seguintes atividades:

- Captar propostas de emendas orçamentárias;
- Elaborar minutas de emendas orçamentárias;
- Solicitar a elaboração de trabalhos à Consultoria de Orçamento e acompanhar o andamento desse trabalho, mantendo uma interlocução com a Consultoria pelo sistema próprio, SAC – Sistema de acompanhamento de trabalhos à Consultoria, ou outros meios;
- Registrar, no Sistema de Emendas, as emendas ao Orçamento da União determinadas pelo parlamentar;
- Acompanhar o parlamentar em audiências nos Ministérios e outros órgãos para tratar da liberação de recursos orçamentários;
- Manter interlocução com ministérios e outros órgãos para tratar de assuntos orçamentários;
- Monitorar a execução dos pleitos orçamentários, captando informações do SIAFI – Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal – a respeito de projetos de interesse do parlamentar, atualizando sistema interno com esses dados. Manter o Senador informado do andamento da liberação de empenhos e de pagamentos de suas emendas e solicitações orçamentárias;
- Informar e orientar as Prefeituras sobre projetos contemplados com recursos orçamentários.

d) **Comunicação Social** – Assessora o Senador na sua relação com a mídia, competindo a esse núcleo as seguintes atividades:

- Elaborar material de divulgação das atividades do Senador;
- Elaborar, a pedido do parlamentar, minuta de artigos jornalísticos;
- Manter atualizada a presença do parlamentar na Web – blogs, redes sociais, site parlamentar e político;
- Monitorar o que é divulgado, na mídia e nas redes sociais, sobre o Senador;
- Elaborar e enviar clipping diário para o parlamentar e seus colaboradores;
- Monitorar, na mídia, os assuntos de interesse do Senador;

- Alimentar agenda de contatos com dados dos veículos de comunicação nacional e estadual;
 - Estabelecer relação com a mídia com o fito de ampliar espaços nos veículos de comunicação para as atividades do parlamentar;
 - Assessorar o parlamentar em entrevistas.
- e) **Secretaria Pessoal** – Secretaria diretamente ao Senador, competindo a esse núcleo as seguintes atividades:
- Secretariar audiências de visitantes e autoridades com o Senador;
 - Elaborar a agenda de compromissos do parlamentar;
 - Atualizar os dados da agenda de contatos do parlamentar;
 - Administrar a caixa de correio eletrônico do parlamentar;
 - Efetuar, a pedido do parlamentar, ligações telefônicas;
 - Receber ligações telefônicas dirigidas ao parlamentar;
 - Verificar o funcionamento de todos os recursos na sala do Senador, solicitando a manutenção, quando for o caso;
 - Realizar o registro de ligações e visitas ao Senador.
- f) **Núcleo de Suporte** – Consiste no apoio operacional aos demais núcleos do gabinete. Geralmente subordinado ao núcleo de gestão competindo a esse núcleo as seguintes atividades:
- Elaborar ofícios e outras correspondências;
 - Receber e expedir documentos do gabinete, registrando e mantendo atualizado o andamento destes nos sistemas próprios – Gabflow (Sistema informatizado para controle da tramitação interna de documentos do gabinete) e Sigad (Sistema disponível na intranet do Senado para controle do andamento de documentos tramitando entre unidades do Senado);
 - Elaborar gráficos e apresentações, a pedido dos demais núcleos, para apoiar a tomada de decisões;
 - Solicitar serviços administrativos e de suporte às demais áreas do Senado e acompanhar o andamento dessas solicitações;
 - Manter atualizado o registro de cotas do material de expediente do gabinete, do exercício da atividade parlamentar (CEAPS), e de despesas médicas do parlamentar;

- Manter atualizado informações de capacitação, férias e afastamento do capital humano do gabinete;
- Manter atualizada a agenda de contatos para emissão de mala direta;
- Apoiar a secretária em suas competências, recebendo, transferindo e realizando ligações telefônicas;
- Recepcionar visitantes ao gabinete;
- Supervisionar a atuação de copeiros e contínuos do gabinete.

3.2.6. Sistemas de informação nos gabinetes

Uma organização se alicerça em um tripé essencial: o capital humano; os processos de trabalho e a tecnologia da informação. Sobre os dois primeiros discorreremos nas seções anteriores. De acordo com Silva e Silva (2006): “...a matéria prima e o produto gerado pelo legislador é informação na forma de leis, pareceres e discursos.” Desta maneira a TI (Tecnologia da Informação) cumpre um papel central em um gabinete de senador, não só por alavancar a produtividade do ambiente de trabalho, mas permitir a sistematização, publicação e recuperação de forma eficiente das informações produzidas ou necessárias ao trabalho legislativo.

O Senado Federal conta com o PRODASEN, Secretaria de Tecnologia da Informação, responsável por prover infraestrutura, soluções, suporte e serviços de TI às outras unidades da Instituição.

Para Silva e Silva (2006), o pioneirismo e a experiência acumulada em lidar com a informática legislativa possibilitou ao PRODASEN liderar um projeto audacioso e bem sucedido de alcance nacional: a concepção, implantação e coordenação da Interlegis - rede que integra as Casas Legislativas no âmbito federal, estadual e municipal.

Outra solução de reconhecida importância oferecida à sociedade brasileira pelo Senado é o SIGA Brasil (Sistema de Informações Gerenciais Avançadas), que reúne dados de diversas áreas governamentais de planejamento, orçamento, fiscalização e controle, possibilitando ao cidadão, através da Internet, saber como o dinheiro arrecadado através de impostos está sendo gasto pela União, Estados e Municípios, sendo uma importante ferramenta de vigilância da utilização do

orçamento público. Esse sistema foi elaborado pelo PRODASEN, em parceria com a Consultoria de Orçamentos, Fiscalização e Controle do Senado Federal – Conorf.

O PRODASEN provê aos gabinetes microcomputadores, impressoras e escâneres conectados em rede e à intranet, que disponibiliza serviços dos mais diversos setores, o acesso à Internet e às redes sociais. Além dessa infraestrutura, as seguintes soluções de Tecnologia de Informação e Comunicação são oferecidas aos gabinetes:

- a) **Portal da Atividade Legislativa:** Possibilita consulta às proposições e sua tramitação, assim como a pronunciamientos realizados pelos parlamentares. Está disponível também ao cidadão pela Internet;
- b) **SICON** (Sistema de Informações do Congresso Nacional): Base de dados contendo normas jurídicas, discursos de senadores, matérias com tramitação no Senado e recortes de jornais. Disponível para consulta, inclusive ao cidadão, através da Internet;
- c) **SEDOL** – Sistema de Envio de Documentos Legislativos – possibilita aos gabinetes enviar, à Secretaria-Geral da Mesa, textos legislativos;
- d) **VIP** - Sistema de Voz e Imagem do Plenário: Permite a recepção de canais de TV nos microcomputadores. Além de canais da TV aberta e paga são captados sinais internos das transmissões de sessões ou reuniões das comissões;
- e) **ERGON** – É o Sistema de Administração de Recursos Humanos, possibilita, dentro dos gabinetes, determinar escalas de trabalho, abonar frequências e tratar férias;
- f) **Gabflow** – Sistema de Controle e Acompanhamento de Documentos do Gabinete, permite o controle da tramitação de documentos recebidos e enviados pelo gabinete, usando tecnologia de gestão de documentos eletrônicos e **Workflow** (fluxo de trabalho);
- g) **SPEC** - Sistema de Postagem Eletrônica Corporativo. O sistema possibilita a digitação de telegramas no computador. A entrega dos mesmos é feita pelos Correios;
- h) **Cadastro Web** – Sistema de manutenção de dados de contatos de interesse do gabinete, possibilita emissão de mala direta e é integrado ao Gabflow;

- i) **Multimídia** – Módulo do Gabflow para a catalogação de fotos, artigos de jornal, filmes e áudios;
- j) **WebGab** – Este aplicativo possibilita a manutenção das páginas pessoais dos senadores pelos próprios assessores de imprensa, sem a necessidade de conhecimento de informática;
- k) **SIGAD** - Sistema Informatizado de Gestão Arquivística de Documentos. Tem como objetivo a tramitação eletrônica de documentos entre as unidades do Senado;
- l) **SPALM** - Sistema de Gestão Informatizada de Patrimônio e Almocharifado do Senado. Possibilita gerenciamento dos bens patrimoniais. Com tecnologia de radiofrequência capta informações dos bens patrimoniais etiquetados, de forma rápida e precisa;
- m) **NADM** – Banco de dados de atos administrativos do Senado Federal. Possibilita consulta aos atos administrativos que regulam os processos internos do Senado Federal;
- n) **FORPONTO** – Sistema de gerenciamento do ponto eletrônico. Possibilita o acompanhamento e gestão do cumprimento da jornada de trabalho dos servidores.

3.2.7. Coleta de dados

Caracterizados os principais elementos de um gabinete parlamentar: seu capital humano, os processos de trabalho e a tecnologia da informação, foi construído um questionário, alicerçado na metodologia SERVPERF, para ser aplicado nos gabinetes.

Para a construção do questionário, inicialmente foram cotejadas as atividades realizadas em um gabinete com os serviços oferecidos pelas áreas avaliadas. O rol de serviços identificados passou por uma triagem para a escolha dos serviços mais significativos prestados aos gabinetes.

Essa relação inicial de serviços das áreas finalísticas foi submetida a uma avaliação por cinco Chefes de Gabinetes, integrantes do universo da pesquisa.

Agregando as sugestões advindas dessa primeira avaliação, elaborou-se uma versão preliminar do questionário.

O questionário tem como objetivo colher a percepção dos gabinetes a respeito dos serviços que lhe são oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa, Consultoria Legislativa e Consultoria de Orçamento, áreas finalísticas do Senado Federal. Estruturado em quatro partes: a primeira é o texto que o apresenta, esclarecendo seu propósito, enfatiza o compromisso de privacidade e anonimato da fonte solicitando a participação do gabinete, fechando com o agradecimento antecipado pela participação. Em seguida, em outra página estão as questões sociodemográficas tais como: sexo, escolaridade e faixa etária. Depois, o núcleo do questionário em que o respondente irá avaliar o desempenho dos itens de serviços quanto à qualidade. É solicitado ao respondente que escolha numa escala Likert de cinco pontos, em que: um é muito ruim; dois é ruim, três corresponde a regular, quatro a bom e cinco a muito bom. São 30 itens, em seguida mais três itens sobre qualidade geral precedendo a última parte do questionário: uma questão aberta, espaço para a expressão de sugestões, comentários e críticas.

Esse questionário culmina um esforço alicerçado no referencial teórico, na observação e na experiência do pesquisador com os processos de trabalho típicos de um gabinete parlamentar.

Essa primeira versão do questionário passou por um pré-teste em que cinco Chefes de Gabinetes o responderam, procurando identificar questões mal formuladas ou algum outro tipo de inadequação.

Não sendo constatado nenhum problema na aplicação do questionário, essa versão se tornou definitiva e foi enviada à população da pesquisa: Chefes de Gabinetes. O questionário encontra-se no apêndice A.

As demais etapas da coleta de dados serão detalhadas nas seções seguintes.

3.2.8. Gerenciamento da aplicação da pesquisa

O Universo da pesquisa são gabinetes parlamentares, tomados por seus representantes: os Chefes de Gabinetes, ou por alguém autorizado por ele. No momento da aplicação da pesquisa, além dos 81 gabinetes dos senadores e os sete gabinetes da Mesa Diretora, havia ainda vinte e três gabinetes de lideranças. Porém vários dos gabinetes de lideranças estavam sendo chefiados por chefes dos gabinetes de apoio dos respectivos senadores titulares, prática comum no Senado, e

outros estavam sem chefia formal designada. Assim, retirando-se as duplicidades e os cargos vagos, obtivemos uma relação de 92 gabinetes.

Os questionários foram enviados, por email institucional, aos respectivos chefes desses gabinetes.

Atualmente há sites que oferecem de forma gratuita o serviço de construção de questionários online, sua distribuição e a análise dos dados. Apesar das facilidades oferecidas por esses sites, esta opção não foi utilizada, pois não há controle sobre de que forma o conteúdo dos questionários pode ser utilizado por essas empresas, afetando o compromisso de privacidade estabelecido entre pesquisador e pesquisado. Também não é possível identificar quem respondeu ao questionário, a não ser que isso seja uma questão do questionário, afetando a percepção de privacidade. Sem a identificação de quem já respondera impossibilitava ações para elevar o retorno dos questionários.

Levando esses aspectos em consideração, o questionário foi elaborado usando a ferramenta de criação de formulários do Word. A distribuição se fez pelo email, orientando os respondentes a retornarem por email ou mesmo impresso. Assim a identificação do pesquisado se dava pelo cabeçalho da mensagem do email, e não pelo questionário em si.

Por se tratar de um ambiente político, não podemos menosprezar o receio de alguns em se manifestar de forma totalmente livre. Para esses, uma crítica mais contundente poderia ser desvelada, e o autor das mesmas sofrer algum tipo de retaliação por parte da Casa.

Esses temores só mudarão com a prática de aplicação sistemática de pesquisas de avaliação de serviços. Os temerosos ao verem que a privacidade prometida é respeitada, irão participar mais integralmente do processo. E nesse sentido a Diretoria Geral vem há dois anos seguidos aplicando esse tipo de pesquisas. E o que é mais importante, levando ao conhecimento da Casa os resultados obtidos e as soluções para mitigar os problemas identificados.

Na pesquisa, termos uma forma de identificar o respondente era importante para garantir uma amostra significativa da população pesquisada, a despeito de que essa forma de identificação pudesse representar, a alguns poucos, o risco da quebra da privacidade prometida tanto no próprio questionário, quanto no texto do email que encaminhava a pesquisa.

A realização da pesquisa se deu do dia 19/08/2014 à 16/09/2014. O primeiro email encaminhando a pesquisa foi enviado no dia 19/08/2014, em uma terça-feira. O dia da semana não foi uma escolha aleatória. Os gabinetes trabalham mais intensamente de terça a quinta-feira, muitas vezes com expediente que vai até às 23 horas, dependendo do nível de atividade do parlamentar. Senadores usualmente vão para as suas bases na quinta feira, retornando segunda à noite, concentrando as atividades em Brasília nesses outros dias. Isso molda, por sua vez, o padrão de atividades no gabinete, com segundas e sextas-feiras sendo mais tranquilas, as segundas sendo usadas, por exemplo, para reuniões e gerenciamento da caixa de correio, com o descarte dos lixos eletrônicos. Ao enviar a mensagem na terça, a chance de encontrar o Chefe de Gabinete lidando com poucas mensagens é maior, aumentando a possibilidade de que ele responda a pesquisa naquele momento.

Quando a mensagem não é respondida de imediato, a possibilidade de que ela seja soterrada pela avalanche de novas mensagens que chegam à caixa de correio e, por consequência, esquecida, é relevante. Por isso, o questionário não pode ser extenso e nem difícil de responder. Também o fato de ser uma iniciativa acadêmica e não da instituição faz a mensagem perder qualquer sentido de urgência e importância para alguém que esteja ocupado.

Passada uma semana, na terça feira dia 26/08/2014, foi enviada novamente a pesquisa apenas para os que não haviam respondido.

Nas duas semanas seguintes, o processo se repetiu seguido de uma ligação telefônica aos gabinetes, esclarecendo e solicitando apoio ao preenchimento do questionário.

A última mensagem seguida de telefonema ocorreu em 10/09/2014.

Estimular a resposta ao questionário mostrava ser uma necessidade, pois com o passar dos dias o fluxo de retorno dos questionários ia diminuindo.

Esse esforço de gerenciamento foi plenamente recompensado ao encerrar-se a pesquisa no dia 16/09/2014 com o recebimento de 56 pesquisas respondidas, correspondendo a uma amostra de 60,86% do universo de 92 gabinetes. Para efeito de comparação, pesquisa da Diretoria-Geral, realizada de 18 de junho a 26 de agosto de 2014, para avaliar a satisfação dos gabinetes com os serviços pelas unidades subordinadas a ela, teve uma taxa de retorno de 53,1%, de acordo com SENADO FEDERAL (2014a).

3.2.9. Análise de dados

Nesta etapa iremos organizar e sintetizar os dados obtidos da fase de coleta, de forma que possibilitem extrair respostas a questões que motivaram esse trabalho, em especial, a que procura identificar se os gabinetes de senadores estão satisfeitos com os serviços finalísticos oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa e Consultorias, quais desses serviços estão atendendo adequadamente as necessidades dos gabinetes e quais não estão. Diagnóstico fundamental para aprimorar os serviços oferecidos a esse cliente interno estratégico: o gabinete de senador.

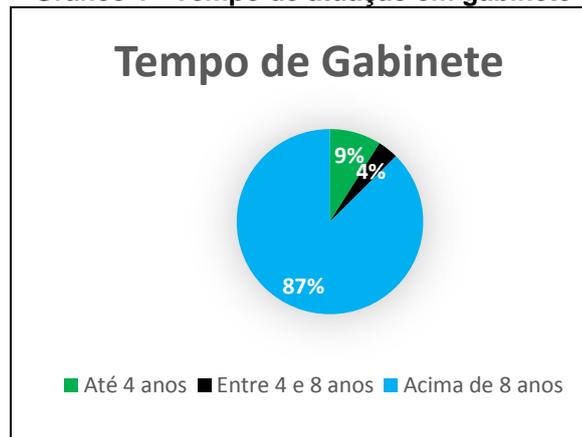
3.2.9.1. Dados sociodemográficos

Nesta parte do questionário iremos identificar o perfil sociodemográfico dos servidores que participaram da pesquisa. Esses dados numéricos encontram-se no apêndice B.

A quase totalidade dos respondentes é de Chefe de Gabinete, 96,4% (54), pois o questionário foi enviado a estes com a possibilidade de delegar a tarefa para outro servidor. O importante é que a pesquisa representasse o pensamento do gabinete sobre os serviços avaliados.

Os servidores que responderam ao questionário em sua quase totalidade são do quadro efetivo, 92,86% (53), e apenas três Chefes de Gabinetes comissionados. Conforme já relatado, antes da reforma administrativa conduzida em 2013, o Cargo de Chefe de Gabinete era reservado aos servidores efetivos. A mudança é recente e ainda produz poucos efeitos.

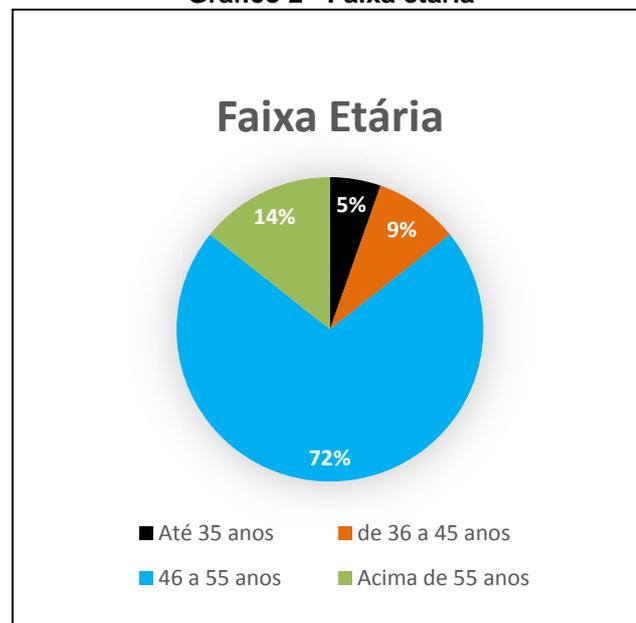
Gráfico 1 - Tempo de atuação em gabinete



Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao tempo de atuação em gabinete, 87,50% dos pesquisados (49) atuam há mais de oito anos nesse tipo de unidade, conforme o gráfico 1. Em relação à faixa etária, apenas 14% dos pesquisados (8) estão abaixo dos 46 anos de idade (gráfico 2), por sua vez, Como em sua quase totalidade (96,4%) são Chefes de Gabinetes, podemos inferir que os Senadores procuram profissionais mais maduros, com maior experiência, e conhecimento dos processos de trabalho do Senado e dos gabinetes para chefiarem suas unidades.

Gráfico 2 - Faixa etária

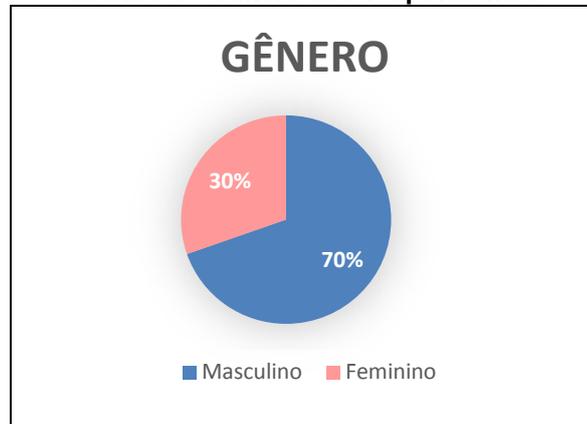


Fonte: Elaborado pelo autor

As mulheres representam 30% dos pesquisados (17 mulheres). Como podemos ver no gráfico 3, a Chefia de Gabinete é ainda um território masculino, mas

com uma ocupação feminina bem superior ao que ocorre na iniciativa privada, em que apenas 5% dos cargos de chefia são ocupadas pelas mulheres, de acordo com pesquisa do IBGE realizada em 2013. (PESQUISA ...,2013).

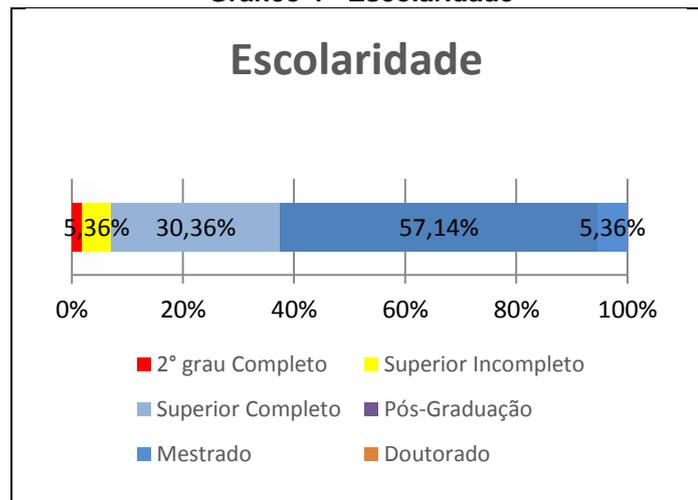
Gráfico 3 - Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo Autor

Quanto à escolaridade, podemos observar no gráfico 4 que 62,5% dos respondentes possuem uma pós-graduação, mestrado ou doutorado. Em estudo realizado com os Chefes de Gabinetes em 2006, esse percentual era de 36,48%, segundo Silva e Silva (2006). Esse avanço sinaliza o sucesso da política de capacitação dos servidores promovida pelo Senado Federal, ao menos em relação às chefias de gabinetes.

Gráfico 4 - Escolaridade



Elaborado pelo autor

3.2.9.2. Qualidade dos serviços oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa

A segunda seção do questionário aborda itens relativos à SGM, itens de 01 a 21. Dos itens que tratam da qualidade global, o item 31 obtém a percepção da qualidade geral para os serviços oferecidos por essa unidade, formulado com o seguinte texto: "A qualidade geral dos serviços oferecidos pela SGM aos gabinetes".

Na figura 9 são mostradas as médias obtidas para cada item, apresentadas na coluna qualidade. Para proporcionar uma clareza no diagnóstico, agrupamos na escala Likert de 5 pontos, o 1 e o 2, e rotulamos a coluna como "Insatisfatório", o 4 e o 5 rotulamos como "Bom", o escore do ponto 3 ficou inalterado, dando nome a coluna de "Regular". Ainda pra facilitar a compreensão dos resultados, foi criada a coluna nota, que representa a qualidade do item numa escala de 1 a 10, obtida pela multiplicação da qualidade por 2. Esses dados dão origem ao gráfico 5.

Além do tem 31 é apresentado, na parte inferior, e em negrito, o item 33, o qual obtém a percepção do nível da qualidade geral dos serviços oferecidos pelo Senado aos gabinetes de senadores. Os escores na escala Likert original, com as frequências e percentuais obtidos estão no apêndice C.

Figura 9 - Qualidade dos serviços oferecidos pela SGM

Item	Secretaria Geral Mesa	Dimensão	Qualidade	Nota	Insatisfatório	Regular	Bom
6	A capacidade técnica da SGM na assessoria imediata na condução da Sessão em Plenário.	Confiabilidade	4,13	8,25	3,57%	14,29%	82,14%
9	A cordialidade dos servidores da SGM.	Empatia	4,02	8,04	7,14%	14,29%	78,57%
7	A clareza e exatidão das orientações prestadas pelos servidores da SGM.	Confiabilidade	3,95	7,89	5,36%	17,86%	76,79%
8	A disponibilidade dos servidores da SGM em dirimir dúvidas e prestar orientações.	Responsividade	3,82	7,64	7,14%	25,00%	67,86%
11	O tempo de resposta da SGM às requisições do gabinete.	Responsividade	3,75	7,50	3,57%	32,14%	64,29%
1	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador em Plenário.	Tangibilidade	3,68	7,36	7,14%	21,43%	71,43%
15	O nível de informatização da tramitação das proposições.	Responsividade	3,68	7,36	8,93%	17,86%	73,21%
2	O sistema de microfones e sonorização do Plenário.	Confiabilidade	3,54	7,07	12,50%	28,57%	58,93%
17	A facilidade de navegação no Portal da Atividade Legislativa.	Tangibilidade	3,52	7,04	7,14%	41,07%	51,79%
18	O desempenho das pesquisas no Portal da Atividade Legislativa.	Confiabilidade	3,52	7,04	10,71%	39,29%	50,00%
21	A disponibilidade para empréstimo das salas das comissões.	Responsividade	3,52	7,04	3,57%	44,64%	51,79%
12	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas das Sessões.	Responsividade	3,46	6,93	8,93%	39,29%	51,79%
20	O sistema de microfones e sonorização dos plenários das comissões.	Confiabilidade	3,41	6,82	10,71%	41,07%	48,21%
10	A capacidade dos servidores da SGM em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	Empatia	3,36	6,71	16,07%	41,07%	42,86%
4	A utilidade dos Tablets disponíveis no Plenário.	Confiabilidade	3,30	6,61	17,86%	37,50%	44,64%
19	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador nos plenários das comissões.	Tangibilidade	3,29	6,57	16,07%	41,07%	42,86%
3	O grau de atualização tecnológica dos tablets no Plenário.	Tangibilidade	3,25	6,50	14,29%	42,86%	42,86%
14	O tempo para disponibilizar os arquivos de vídeo de reuniões das comissões.	Responsividade	3,23	6,46	14,29%	48,21%	37,50%
16	O nível de exigência burocrática da SGM para atendimento das solicitações dos gabinetes.	Responsividade	3,21	6,43	12,50%	50,00%	37,50%
13	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas de reuniões de comissões.	Responsividade	3,02	6,04	30,36%	33,93%	35,71%
5	A quantidade de autorizações de acessos ao Plenário disponibilizadas aos gabinetes.	Responsividade	2,98	5,96	30,36%	39,29%	30,36%
	Qualidade Percebida dos serviços oferecidos pela SGM (média da qualidades dos itens)	MÉDIA GERAL	3,51	7,02			
	31 A qualidade geral dos serviços oferecidos pela SGM aos gabinetes	GERAL	3,80	7,61			
	33 A qualidade geral dos serviços oferecidos aos gabinetes de senadores pelo Senado Feder	GERAL	3,54	7,07			

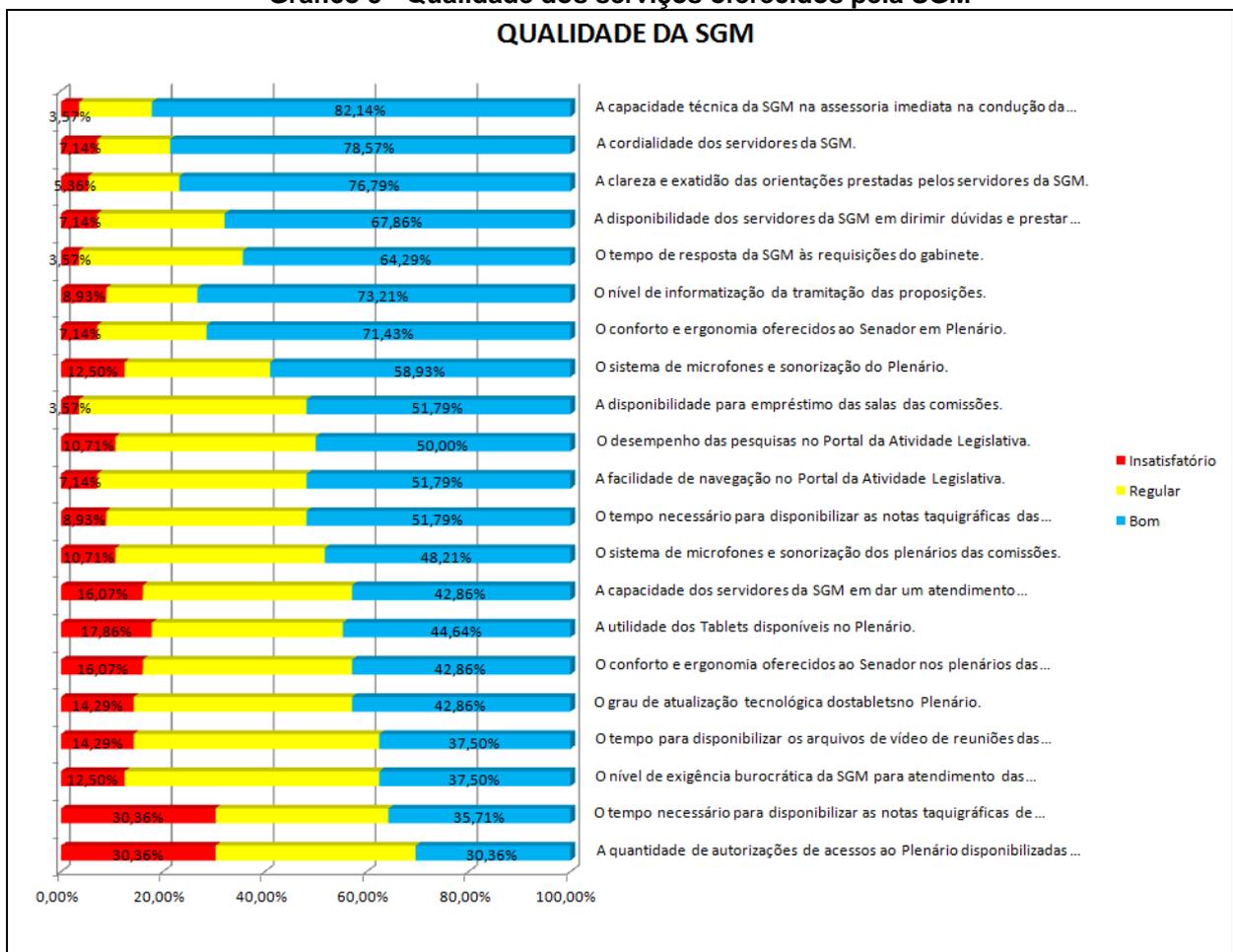
Fonte: Elaborada pelo Autor

A nota obtida pelo item 31, "A qualidade dos serviços oferecidos pela SGM aos gabinetes" é 7,6, enquanto a percepção da qualidade de todos os serviços

oferecidos aos gabinetes pelo Senado Federal (item 33) é de 7,07. Assim, na percepção dos gabinetes parlamentares, a SGM contribui para elevar a qualidade dos serviços a eles oferecidos pelo Senado Federal.

Conforme preceitua o modelo SERVPERF, a qualidade percebida geral é a somatória da qualidade percebida em cada dimensão dividida pela quantidade de itens avaliados. Obtida desta maneira indireta, a qualidade geral da Secretaria-Geral da Mesa é de 7,02, com um desvio padrão de 0,31. Inferior à medida obtida de maneira direta (7,61), mas dentro do limite de um desvio padrão da média, (7,64).

Gráfico 5 - Qualidade dos serviços oferecidos pela SGM



Fonte: Elaborado pelo Autor

Ao analisarmos esses dados, podemos verificar que acima de um desvio padrão da média (7,64), temos os serviços que devem ser destacados do ponto de vista da percepção dos gabinetes:

- a) Item 6, “A capacidade técnica da SGM na assessoria imediata na condução da Sessão em Plenário.”, na dimensão confiabilidade, nota 8,25;
- b) Item 9, "A cordialidade dos servidores da SGM.", na dimensão empatia, nota 8,04;
- c) Item 7, “A clareza e exatidão das orientações prestadas pelos servidores da SGM.”, na dimensão confiabilidade, nota 7,89.

Os itens 6 e 7 além de serem bem avaliados estão na dimensão confiabilidade, considerada a mais relevante por Silva e Silva (2006), seguida por responsividade. Em terceiro lugar viria empatia e por ultimo tangibilidade, nas dimensões comuns a esses dois trabalhos.

Por outro lado temos os itens que estão abaixo de “A qualidade geral da Secretária Geral da Mesa”, com nota de 7,02, que não é elevada, e por isso esses serviços devem receber atenção dos gestores da unidade com vistas ao seu aprimoramento. Eles podem ser identificados na figura a partir do item 12, “O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas das Sessões.” Os itens abaixo de um desvio padrão (6,40) e cercanias, e por estarem em uma dimensão de grande importância para os clientes, responsividade, devem ser priorizados:

- a) Item 14, “O tempo para disponibilizar os arquivos de vídeo de reuniões das comissões.”, nota 6,46;
- b) Item 16, “O nível de exigência burocrática da SGM para atendimento das solicitações dos gabinetes.”, nota 6,43;
- c) Item 13, “O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas de reuniões de comissões.”, nota 6,04;
- d) Item 5, “A quantidade de autorizações de acessos ao Plenário disponibilizada aos gabinetes.”, nota 5,96.

No espaço destinado aos comentários, críticas e sugestões, relacionadas à SGM, destacam-se:

- a) Adaptar o plenário e as comissões para os parlamentares portadores de deficiência ou com mobilidade reduzida;
- b) Permitir que o Chefe de Gabinete tenha acesso ao plenário, desde que portando o botton e crachá de servidor, dispensando, neste caso, o uso de crachá específico de acesso ao plenário;

- c) O espaço para o público, assessoria parlamentar e parlamentares nas comissões é insuficiente, com um alto nível de ruído, reclamado pelos próprios parlamentares. O mesmo acontece no plenário, com conversas paralelas e trânsito de convidados, o que deveria ser evitado em respeito aos outros oradores e à Instituição. A permanência de convidados seria permitida apenas nas galerias ou no cafezinho do plenário, com entrada e saída por lá, sem acesso ao espaço nobre do plenário;
- d) Ao se atingir o limite de tempo regimental, o microfone fica mudo e o parlamentar não é avisado, assim parte do discurso é suprimida, às vezes até mesmo a compreensão do todo é perdida, sugere-se que um sinal luminoso informe que o tempo regimental esgotou-se antes de se cortar o som;
- e) Abolir a campainha ensurdecadora que avisa a realização de votações;
- f) A SGM deveria ter uma central de atendimento nos moldes da Secretaria de Recursos Humanos ou PRODASEN;
- g) Disponibilizar tomadas para carregar dispositivos móveis de assessores no Plenário.

Como podemos verificar, há importantes sugestões relacionadas à dimensão tangibilidade, com destaque para a questão de acessibilidade, e a preservação da liturgia a ser respeitada no plenário.

3.2.9.3. A qualidade dos serviços oferecidos pelas Consultorias

Os itens do questionário de 22 a 30 são relacionados à Consultoria Legislativa e Consultoria de Orçamento. Dos itens que tratam da qualidade global, o item 32 obtém a percepção da qualidade geral para os serviços oferecidos pelas mesmas, expresso da seguinte maneira: “A qualidade geral dos serviços oferecidos pelas Consultorias aos gabinetes”.

Na figura 10 são mostrados os valores obtidos, ordenados pela nota, dando origem ao gráfico 6. Além do item 32, é apresentado, na parte inferior, e em negrito, o item 33, o qual obtém a percepção do nível da qualidade geral dos serviços oferecidos pelo Senado aos gabinetes de senadores.

Figura 10 - Qualidade dos serviços oferecidos pelas Consultorias

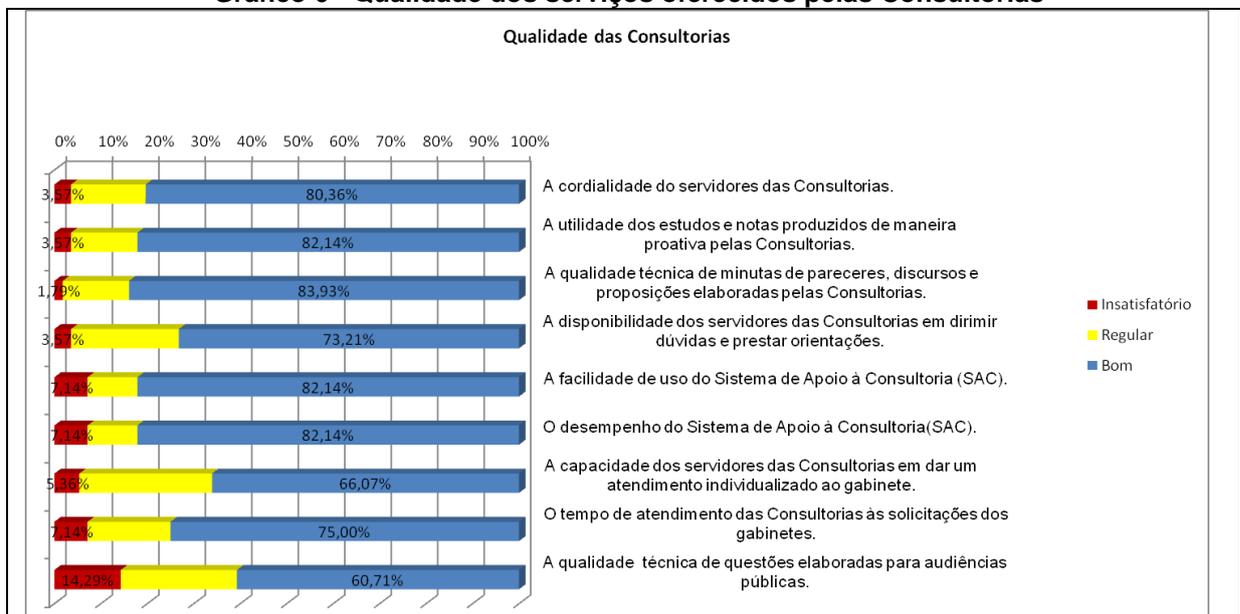
Item	Consultorias	Dimensão	Qualidade	Nota	Insatisfatório	Regular	Bom
28	A cordialidade do servidores das Consultorias.	Empatia	4,14	8,29	3,57%	16,07%	80,36%
30	A utilidade dos estudos e notas produzidos de maneira proativa pelas Consultorias.	Confiabilidade	4,11	8,21	3,57%	14,29%	82,14%
22	A qualidade técnica de minutas de pareceres, discursos e proposições elaboradas pelas Consultorias.	Confiabilidade	4,07	8,14	1,79%	14,29%	83,93%
27	A disponibilidade dos servidores das Consultorias em dirimir dúvidas e prestar orientações.	Responsividade	4,00	8,00	3,57%	23,21%	73,21%
25	A facilidade de uso do Sistema de Apoio à Consultoria (SAC).	Tangibilidade	3,95	7,89	7,14%	10,71%	82,14%
26	O desempenho do Sistema de Apoio à Consultoria (SAC).	Confiabilidade	3,95	7,89	7,14%	10,71%	82,14%
29	A capacidade dos servidores das Consultorias em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	Empatia	3,91	7,82	5,36%	28,57%	66,07%
24	O tempo de atendimento das Consultorias às solicitações dos gabinetes.	Responsividade	3,84	7,68	7,14%	17,86%	75,00%
23	A qualidade técnica de questões elaboradas para audiências públicas.	Confiabilidade	3,64	7,29	14,29%	25,00%	60,71%
	Qualidade Percebida dos serviços oferecidos pelas Consultorias (media da qualidade percebida)	MÉDIA GERAL	3,96	7,91			
32	A qualidade geral dos serviços oferecidos pelas Consultorias aos gabinetes	GERAL	4,01	8,02			
33	A qualidade geral dos serviços oferecidos aos gabinetes de senadores pelo Senado Federal	GERAL	3,54	7,07			

Fonte: Elaborado pelo autor

Os escores na escala Likert original, com as frequências e percentuais obtidos estão no apêndice C.

Os gabinetes avaliam como de boa qualidade os serviços oferecidos pelas Consultorias, como se verifica pela nota de 8,02 obtida pelo item 32, “A qualidade geral dos serviços oferecidos pelas Consultorias aos gabinetes.”, enquanto a percepção da qualidade de todos os serviços oferecidos aos gabinetes pelo Senado Federal (item 33) é de 7,07. Assim, na percepção dos gabinetes parlamentares, as Consultorias contribuem para elevar a qualidade dos serviços a eles oferecidos pelo Senado Federal.

Gráfico 6 - Qualidade dos serviços oferecidos pelas Consultorias



Fonte: Elaborado pelo Autor

A nota da qualidade obtida de maneira indireta, somando a nota de todos os itens, para as Consultorias foi de 7,91 ligeiramente inferior à nota obtida de maneira direta (8,02), mas dentro do desvio padrão obtido de 0,15.

O Item 28, “A cordialidade do servidores das Consultorias”, nota 8,29, na dimensão empatia. E o Item 30, “A utilidade dos estudos e notas produzidos de maneira proativa pelas Consultorias, na dimensão confiabilidade”, nota 8,21, estão um desvio padrão acima da média (8,21), ou em suas cercanias, e por isso devem ser ressaltados, pois elevam a imagem das Consultorias perante os gabinetes parlamentares.

Por outro lado, afastados a um desvio padrão da média (7,60), ou em suas cercanias temos o item 24, “O tempo de atendimento das Consultorias às solicitações dos gabinetes”, nota 7,68, dimensão responsividade, e o item 23, “A qualidade técnica de questões elaboradas para audiências públicas.”, nota 7,29, na dimensão confiabilidade. Como vimos, Confiabilidade e responsividade são das dimensões avaliadas as mais importantes, dessa maneira, os gestores dessas unidades devem envidar esforços com o objetivo de aprimorar prioritariamente esses serviços.

3.2.9.4. Sugestões, comentários e críticas.

A última seção do questionário, uma questão aberta, foi destinada para que o pesquisado manifestasse suas críticas, fizesse seus comentários e sugestões. Algumas delas já registradas nas seções anteriores. Dessa maneira, os elementos apontados pelos clientes ainda não registrados podem ser classificados da seguinte forma:

- a) Caráter geral: De acordo com algumas manifestações, as outras unidades devem dar prioridade às demandas dos gabinetes;
- b) Clima organizacional: Para alguns pesquisados, os servidores do Senado estão sendo penalizados com medidas administrativas como se os servidores fossem culpados pelos erros de gestão da Instituição no passado, refletindo na baixa motivação do corpo funcional.

4. CONCLUSÃO

As organizações modernas sobrevivem em um meio altamente competitivo, principalmente as empresas privadas, em razão do acelerado avanço tecnológico e a quebra de barreiras comerciais. Oferecer serviços de qualidade, com valor agregado e menor custo aos clientes torna-se uma estratégia vital para garantir a sobrevivência e possibilitar o crescimento das organizações. Dessa forma, uma questão de custos se impõe, nações que cobram menos impostos de suas empresas estarão proporcionando uma vantagem competitiva, mas para isso o Estado deverá ser mais eficiente, diminuindo seus gastos e aprimorando seus serviços.

Essa constatação foi a mola propulsora da reforma administrativa, iniciada nos anos de 1990 no Brasil com a adoção do modelo gerencial pela Administração Pública, em substituição ao modelo vigente, o burocrático. Enquanto neste a ênfase está no processo de trabalho, na definição de procedimentos rígidos e a sua observância, naquele temos definição de indicadores de desempenho, flexibilidade de procedimentos, utilização de contratos de gestão e a orientação para o resultado, com o cidadão sendo visto como cliente dos serviços públicos.

O Senado Federal não está imune a esse anseio da sociedade por instituições que prestem mais e melhores serviços com menos recursos públicos, razões que ensejaram a condução de uma reforma administrativa pela Casa, consolidada no ano de 2013.

Há um reconhecimento de que práticas gerenciais modernas já testadas no setor privado devem ser usadas nas organizações públicas para elevar a eficiência e a racionalidade administrativa.

Uma dessas práticas é a realização de pesquisa de opinião para saber o grau de satisfação dos clientes, quer sejam internos ou externos, com os serviços oferecidos, pois há um consenso de que, quando se quer oferecer serviços de qualidade, é necessário ouvir o cliente.

Os gabinetes de senadores são os clientes estratégicos das outras unidades do Senado Federal. Com o intento de ouvi-los, foi objeto deste trabalho realizar uma pesquisa para identificar a qualidade dos serviços oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa, a Consultoria Legislativa e a Consultoria de Orçamento, áreas finalísticas do Senado Federal.

O modelo de mensuração utilizado foi o SERVPERF, que preconiza que o *gap* da qualidade entre o que o cliente recebe e o que ele espera pode ser corretamente captado medindo apenas a percepção da qualidade do serviço oferecido nas dimensões de qualidade.

As dimensões estratégicas da qualidade identificadas para a condução dessa pesquisa foram:

- a) **Confiabilidade/Credibilidade:** envolve a consistência de desempenho e confiança, executar o serviço corretamente e no prazo prometido;
- b) **Responsividade / atendimento:** refere-se à disposição ou prontidão dos funcionários para prestar o serviço, assim como a agilidade na execução;
- c) **Empatia:** atenção individualizada que o profissional provê a seus clientes. Por exemplo, um Consultor tratar uma demanda de gabinete colocando-se no lugar do solicitante;
- d) **Tangibilidade:** inclui evidência física do serviço, como por exemplo, o estado de conservação das poltronas no Plenário.

A pesquisa foi respondida por 56 gabinetes, correspondendo a uma amostra de 60,86% do universo de 92 consultados.

Em relação aos dados sociodemográficos, a pesquisa identificou que os Senadores procuram profissionais mais maduros, com maior experiência, e conhecimento dos processos de trabalho do Senado e dos gabinetes para chefiarem suas unidades, pois dos Chefes de Gabinetes, apenas 14% têm abaixo dos 46 anos de idade e 87,50% dos pesquisados atuam há mais de oito anos nesse tipo de unidade.

A Chefia de Gabinete é ainda um território masculino, as mulheres representam apenas 30% dos pesquisados, mas ainda com uma ocupação feminina bem superior à que se verifica na iniciativa privada, em que apenas 5% dos cargos de chefia são ocupados pelas mulheres, de acordo pesquisa do IBGE realizada em 2013.

Quanto à escolaridade, 62,5% dos respondentes possuem uma pós-graduação, mestrado ou doutorado, sinalizando, possivelmente, o sucesso da política de capacitação dos servidores promovida pelo Senado Federal.

Em relação aos serviços oferecidos pela Secretária Geral da Mesa, numa escala de 1 a 10, a qualidade apontada pelos gabinetes é de 7,6, enquanto a percepção da qualidade dos serviços oferecidos aos gabinetes pelo Senado Federal

é de 7,07. Assim, na percepção dos gabinetes parlamentares, a SGM contribui para elevar a qualidade dos serviços a eles oferecidos pelo Senado Federal.

O item “A capacidade técnica da SGM na assessoria imediata na condução da Sessão em Plenário” foi o melhor avaliado, com nota 8,25. Por outro lado, “A quantidade de autorizações de acessos ao Plenário disponibilizadas aos gabinetes” foi o serviço que recebeu a menor nota: 5,96.

Em relação aos serviços oferecidos pelas Consultorias, avaliados como de boa qualidade, com nota de 8,02 enquanto que a percepção da qualidade dos serviços oferecidos aos gabinetes pelo Senado Federal é de 7,07. Assim, na percepção dos gabinetes parlamentares, as Consultorias contribuem para elevar a qualidade dos serviços a eles oferecidos pelo Senado Federal. O item “A cordialidade do servidores das Consultorias” foi o melhor avaliado, com nota 8,29, enquanto que “A qualidade técnica de questões elaboradas para audiências públicas.”, recebeu a menor nota: 7,29.

Com a aplicação da pesquisa atinge-se o objetivo principal deste trabalho que é analisar, sob a ótica dos clientes, a qualidade dos serviços oferecidos aos gabinetes pela Secretaria-Geral da Mesa, a Consultoria Legislativa e a Consultoria de Orçamento.

Por sua vez, os resultados obtidos confirmam a hipótese que norteia este trabalho: a qualidade dos serviços oferecidos pela Secretaria-Geral da Mesa, Consultoria Legislativa e Consultoria de Orçamento, na percepção dos gabinetes senatoriais, apresenta espaço para aprimoramento e evolução. Exemplos disso são os itens “A quantidade de autorizações de acessos ao Plenário disponibilizada aos gabinetes” e “A qualidade técnica de questões elaboradas para audiências públicas.”

Ao se consultar Chefes de Gabinetes e analisar documentos, constatou-se que ao longo do tempo algumas pesquisas de satisfação foram realizadas de forma pontual, por setores diversos da casa, e que há dois anos a Diretoria-Geral realiza uma pesquisa de satisfação, porém essas pesquisas não abordam áreas que oferecem serviços estratégicos aos gabinetes, como a Secretaria-Geral da Mesa, Consultoria Legislativa e Consultoria de Orçamento, por não estarem sob sua coordenação.

Portanto, por não incluírem essas áreas estratégicas, concluímos que o Senado não realiza, de forma sistemática, pesquisas de satisfação nos gabinetes a

respeito dos principais serviços que lhes são oferecidos. Com essa constatação, atingimos mais um objetivo específico deste trabalho.

Ao detalhar as atividades de um gabinete parlamentar e as unidades avaliadas, joga-se luz sobre aspectos pouco abordados pela literatura e estudos acadêmicos, que se ocupam quase que integralmente do estudo do Senado nos aspectos político e institucional. Estamos, assim, explicitando conhecimentos sobre esta face administrativa da instituição, alcançando, desta maneira, outro objetivo específico proposto, o de gerar conhecimento sobre o funcionamento de gabinetes parlamentares.

Também se apura, de maneira panorâmica, a percepção destes clientes a respeito do conjunto de serviços oferecidos pelo Senado Federal, independente do setor, outro objetivo específico dessa pesquisa.

A qualidade percebida pelos clientes, como vimos, está relacionada à qualidade técnica e à qualidade funcional do serviço combinadas à imagem do provedor do serviço. Não foi escopo desta pesquisa, mas parece ser uma abordagem promissora para pesquisas futuras investigar esses componentes, tendo como base a qualidade percebida aferida por este trabalho.

Embora fruto de um esforço acadêmico, os resultados desta pesquisa serão encaminhados aos gestores da áreas envolvidas, pois além do compromisso com o anonimato da fonte, este pesquisador se comprometeu a enviar esta colaboração coletiva – pois quando se responde a uma pesquisa, se ajuda a melhorar uma organização – à Administração da Casa.

Com a análise dos resultados vindos da pesquisa, medidas corretivas podem ser adotadas para aprimorar os serviços mais frágeis apontados pelos gabinetes, o que contribuirá para que o Senado exerça seu papel de legislar, fiscalizar e representar de maneira mais moderna e eficiente, como pretendido pela sociedade.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO pública no Brasil. Wikipedia. Disponível em: <
http://pt.wikipedia.org/wiki/Administra%C3%A7%C3%A3o_p%C3%BAblica_no_Brasil
 >. Acesso em: 02 jun. 2014.

ALBRECHT, K.; ZEMKE R. **Serviço ao cliente: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BATESON, J.; HOFFMAN, D. **Marketing de Serviços**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BRASIL. Regimento Interno (1970). **Regimento Interno do Senado Federal**. Brasília: Senado Federal, 2007.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE. **Plano Diretor da Reforma do Estado - PDRE**. Brasília: MARE, 1995. Disponível em <
<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> >. Acesso em: 12 dez. 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da Republica Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2010.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Medida cautelar em mandado de segurança 32.885 Distrito Federal. Rel. MIN. Rosa Weber. Brasília, 23 de abril de 2014. Disponível em:
 <http://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticiaNoticiaStf/anexo/MS_32885.pdf>. Acesso em: 01/09/2014.

CARVALHO, C, M. **A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão**. Portugal: Universidade do Porto;2008.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, M. J. V. **Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual**. Brasil. Revista do Serviço Público, Ano 51, n. 3, p. 40-71, Jul/Set ,2000

CRONIN, J.; TAYLOR, S. **Measuring service quality: A reexamination and extension**. Journal of Marketing, v. 56, n. 3, p. 55-68, 1992.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1991.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1996.

Ferreira, H. Pesquisa aponta melhoria no atendimento aos gabinetes dos senadores. **Agência Senado**, Brasília, 11 set. de 2014. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2014/09/11/pesquisa-aponta-melhoria-no-atendimento-aos>>. Acesso em: 17/10/2014.

GESTÃO da qualidade total. Wikipedia. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_da_qualidade > Acesso em 01 ago. 2014.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços : operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRONROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

JAIN, S. K; GUPTA, G. **Measuring Service Quality: SERVQUAL vs. SERVPERF Scales**. Vikalpa, v.29, n.2, abr/jun, 2004. Disponível em http://www.vikalpa.com/pdf/articles/2004/2004_apr_jun_25_37.pdf 08/08/2014. Acesso em: 05 de ago 2014.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

MEIRELLES. H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 1993.

NÓBREGA, K.C. **Gestão da Qualidade em Serviços**. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 1997.

NOHARA, I. P. **Reforma Administrativa e Burocracia: impacto da eficiência no Direito Administrativo brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, L.C. **O Poder Legislativo e a Comissão Parlamentar de Inquérito**. Jus Navigandi, Teresina, a. 5, n. 48, dez. 2000. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/206/o-poder-legislativo-e-a-comissao-parlamentar-de-inquerito>>. Acesso em: 19 dez. 2013.

OSBORNE, D.; PLASTRIK, P. **Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for reinventing government**. New York: Addison Wesley, (1997).

PAULA, A. P. P. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA ENTRE O GERENCIALISMO E A GESTÃO SOCIAL. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, V.45, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2005.

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, 1985.

_____. **SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality**. Journal of Retailing. USA, v. 64, n. 1, p. 12-40, 1988.

PEREIRA, L. C. B. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. 7ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

PESQUISA mostra que mulheres estão ocupando mais cargos de chefia. **JORNAL HOJE**. 05/12/2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2013/12/pesquisa-mostra-que-mulheres-estao-ocupando-mais-cargos-de-chefia.html>>. Acesso em: 01 out. 2014.

SANTANA, M.I. **Capitânicas Hereditárias**. Disponível em:<<http://www.infoescola.com/historia/capitanias-hereditarias/>>. Acesso em 02 jun. 2014.

SANTIAGO, E. **Patrimonialismo**. Disponível em <<http://www.infoescola.com/sociologia/patrimonialismo/>>. Acesso em 02 jun. 2014.

SANTOS. A.C.M. **A Administração Pública Gerencial**. 2003. Disponível em : <<http://www1.seplag.rs.gov.br/upload/AdministracaoPublicaGerencial.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2013.

SENADO FEDERAL. **Relatório Final da Revisão da Estrutura Organizacional e Elaboração da Sistemática de Classificação e Remuneração de Cargos de Provimentos em Comissão e Funções Comissionadas do Senado Federal**. Brasília, 2009.

SENADO FEDERAL. **ATO DA COMISSÃO DIRETORA Nº 14, DE 2013**. Altera e consolida as Partes II e III do Regulamento do Senado Federal, que tratam, respectivamente, do Regulamento Orgânico e do Regulamento de Cargos e Funções. 2013. Disponível em: <http://www12.senado.leg.br/blog/respostasfrequentes/ATC_14_2013.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2014.

SENADO FEDERAL. **Pesquisa Satisfação dos Gabinetes com os Serviços da Diretoria-Geral**. Brasília, 2014a.

SENADO FEDERAL. **PROCESSO DE REFLEXÃO ESTRATÉGICA DA CONSULTORIA LEGISLATIVA**. Brasília: CONLEG, 2014b.

SILVA, Eder Rodrigues; SILVA, Jose Vilson. **MARKETING DE RELACIONAMENTO NO SENADO FEDERAL PARA ATENDIMENTO DAS NECESSIDADES DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NOS GABINETES SENATORIAIS**. Brasília: UNB, 2006. Disponível em <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70473/Eder_Silva%20e%20Jos%C3%A9_Vilson.pdf?sequence=2>. Acesso em: 01/06/2013.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. London: Sage Publications, 1998.

TENÓRIO, F. G. (Re)Visitando o Conceito de Gestão Social. **DESENVOLVIMENTO EM QUESTÃO**, Unijui, ano 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

YIN, R. K. ***Case study research: design and methods***. New Delhi: Sage, 1984.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.



Questionário de avaliação da qualidade percebida nos gabinetes de senadores

Senhor (a) Chefe de Gabinete;

Conto com sua colaboração no preenchimento do questionário abaixo, cuja finalidade é avaliar a percepção de qualidade dos serviços oferecidos aos gabinetes de senadores pela Secretaria Geral da Mesa, Consultoria Legislativa e Consultoria de Orçamento, áreas finalísticas do Senado Federal. Esta pesquisa contribuirá para o embasamento de minha monografia do curso de pós-graduação em Gestão Legislativa no ILB, cujo tema é "Qualidade de serviços oferecidos aos gabinetes de senadores".

Apesar de ser uma iniciativa acadêmica, patrocinada pelo Senado Federal, através do Instituto Legislativo Brasileiro, com o propósito de qualificar seu capital humano, há a expectativa de que o diagnóstico conseguido com a colaboração de Vossa Senhoria seja utilizado subsidiariamente pela Alta Administração e pelos gestores das unidades avaliadas na elaboração de estratégias para aprimorar os serviços oferecidos pela Casa.

Caso algum item apresentado seja de seu desconhecimento, e de uso mais intenso por outro assessor, solicite-lhe apoio para avaliar o item. Mais do que um diagnóstico pessoal, este questionário deve representar como sua unidade avalia os serviços à disposição do gabinete.

Os dados desta pesquisa somente serão usados para análises agregadas. Será mantido o sigilo individualizado das informações prestadas nos questionários, assim como o anonimato do entrevistado.

Após a apresentação do trabalho à banca examinadora, enviarei uma cópia para os Chefes de Gabinete participantes da pesquisa, e que se manifestarem por recebê-la.

Certo de poder contar com a colaboração valiosa de Vossa Senhoria, agradeço antecipadamente.

Eder Rodrigues da Silva



Questionário de avaliação da qualidade percebida nos gabinetes de senadores

DADOS DO ENTREVISTADO

TIPO DE VINCULO: Servidor efetivo Servidor comissionado

CARGO: Chefe de Gabinete Outro

TEMPO DE ATUAÇÃO EM GABINETE: Até 4 anos Entre 4 e 8 anos Acima de 8 anos

SEXO: Masculino Feminino

FAIXA ETÁRIA: Até 35 anos De 36 a 45 anos De 46 a 55 anos Acima de 55 anos

ESCOLARIDADE: 2º grau completo Pós-graduação Superior incompleto Mestrado Superior completo Doutorado

AVALIAÇÃO

Desempenho Percebido: Assinale com um X a sua percepção para cada item apresentado abaixo. **Correspondência:** 1 - Muito ruim, 2 - Ruim, 3 - Regular, 4 - Bom e 5 - Muito bom.

ITEM	DESCRIÇÃO	DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
SECRETARIA GERAL DA MESA						
01	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador em Plenário.	<input type="checkbox"/>				
02	O sistema de microfones e sonorização do Plenário.	<input type="checkbox"/>				
03	O grau de atualização tecnológica dos <i>tablets</i> no Plenário.	<input type="checkbox"/>				
04	A utilidade dos <i>Tablets</i> disponíveis no Plenário.	<input type="checkbox"/>				
05	A quantidade de autorizações de acessos ao Plenário disponibilizadas aos gabinetes.	<input type="checkbox"/>				
06	A capacidade técnica da SGM na assessoria imediata na condução da Sessão em Plenário.	<input type="checkbox"/>				
07	A clareza e exatidão das orientações prestadas pelos servidores da SGM.	<input type="checkbox"/>				
08	A disponibilidade dos servidores da SGM em dirimir dúvidas e prestar orientações.	<input type="checkbox"/>				
09	A cordialidade dos servidores da SGM.	<input type="checkbox"/>				
10	A capacidade dos servidores da SGM em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	<input type="checkbox"/>				
11	O tempo de resposta da SGM às requisições do gabinete.	<input type="checkbox"/>				
12	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas das Sessões.	<input type="checkbox"/>				
13	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas de reuniões de comissões.	<input type="checkbox"/>				
14	O tempo para disponibilizar os arquivos de vídeo de reuniões das comissões.	<input type="checkbox"/>				
15	Onível de informatização da tramitação das proposições.	<input type="checkbox"/>				
16	Onível de exigência burocrática da SGM para atendimento das solicitações dos gabinetes.	<input type="checkbox"/>				



Senado Federal

Questionário de avaliação da qualidade percebida nos gabinetes de senadores

ITEM	DESCRIÇÃO	DESEMPENHO				
		1	2	3	4	5
SECRETARIA GERAL DA MESA		1	2	3	4	5
17	A facilidade de navegação no Portal da Atividade Legislativa.	<input type="checkbox"/>				
18	O desempenho das pesquisas no Portal da Atividade Legislativa.	<input type="checkbox"/>				
19	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador nos plenários das comissões.	<input type="checkbox"/>				
20	O sistema de microfones e sonorização dos plenários das comissões.	<input type="checkbox"/>				
21	A disponibilidade para empréstimo das salas das comissões.	<input type="checkbox"/>				
CONSULTORIAS		1	2	3	4	5
22	A qualidade técnica de minutas de pareceres, discursos e proposições elaboradas pelas Consultorias.	<input type="checkbox"/>				
23	A qualidade técnica de questões elaboradas para audiências públicas.	<input type="checkbox"/>				
24	O tempo de atendimento das Consultorias às solicitações dos gabinetes.	<input type="checkbox"/>				
25	A facilidade de uso do Sistema de Apoio à Consultoria (SAC).	<input type="checkbox"/>				
26	O desempenho do Sistema de Apoio à Consultoria (SAC).	<input type="checkbox"/>				
27	A disponibilidade dos servidores das Consultorias em dirimir dúvidas e prestar orientações.	<input type="checkbox"/>				
28	A cordialidade dos servidores das Consultorias.	<input type="checkbox"/>				
29	A capacidade dos servidores das Consultorias em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	<input type="checkbox"/>				
30	A utilidade dos estudos e notas produzidos de maneira proativa pelas Consultorias.	<input type="checkbox"/>				
QUALIDADE GERAL		1	2	3	4	5
31	A qualidade geral dos serviços oferecidos pela SGM aos gabinetes	<input type="checkbox"/>				
32	A qualidade geral dos serviços oferecidos pelas Consultorias aos gabinetes	<input type="checkbox"/>				
33	A qualidade geral dos serviços oferecidos aos gabinetes de senadores pelo Senado Federal	<input type="checkbox"/>				

SUGESTÕES, COMENTÁRIOS E CRÍTICAS



APÊNDICE B – DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS.

VÍNCULO DOS PESQUISADOS			CARGO DOS PESQUISADOS			ESCOLARIDADE DOS PESQUISADOS		
VÍNCULO	QUANTID.	PERCENTUAL	CARGO	TOTAL	PERCENTUAL	ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Efetivo	53	94,64%	Chefe	54	96,43%	2º grau Completo	1	1,79%
Comissionado	3	5,36%	Outros	2	3,57%	Superior Incompleto	3	5,36%
Total	56	100,00%	Total	56	100,00%	Superior Completo	17	30,36%
VÍNCULO CHEFE DE GABINETE			TEMPO EM GABINETE DOS PESQUISADOS			Pós-Graduação		
VÍNCULO	QUANTID.	PERCENTUAL	TEMPO DE GAB.	QUANTIDADE	PERCENTUAL	Mestrado	3	5,36%
Efetivo	51	94,44%	Até 4 anos	5	8,93%	Doutorado	0	0,00%
Comissionado	3	5,56%	Entre 4 e 8 anos	2	3,57%	Total	56	100,00%
Total	54	100,00%	Acima de 8 anos	49	87,50%	pos total	35	62,50%
GÊNERO DOS PESQUISADOS			FAIXA ETÁRIA DOS PESQUISADOS			ESCOLARIDADE DOS CHEFES DE GABINETES		
GÊNERO	QUANTID./PERCENTUAL		FAIXA ETÁRIA	TOTAL	PERCENTUAL	ESCOLARIDADE	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Masculino	39	69,64%	Até 35 anos	3	5,36%	2º grau Completo	1	1,85%
Feminino	17	30,36%	de 36 a 45 anos	5	8,93%	Superior Incompleto	3	5,56%
Total	56	100,00%	46 a 55 anos	40	71,43%	Superior Completo	17	31,48%
			Acima de 55 anos	8	14,29%	Pós-Graduação	30	55,56%
			Total	56	100,00%	Mestrado	3	5,56%
						Doutorado	0	0,00%
						Total	54	100,00%
GÊNERO DOS CHEFES DE GABINETES			FAIXA ETÁRIA DOS CHEFES DE GABINETES			POS TOTAL CHEFE DE GABINETE		
GÊNERO	QUANTID./PERCENTUAL		FAIXA ETÁRIA	TOTAL	PERCENTUAL		33	61,11%
Masculino	37	68,52%	Até 35 anos	3	5,56%			
Feminino	17	31,48%	de 36 a 45 anos	5	9,26%			
Total	54	100,00%	46 a 55 anos	38	70,37%			
			Acima de 55 anos	8	14,81%			
			Total	54	100,00%			

APÊNDICE C – DADOS DA SECRETARIA-GERAL DA MESA.

Item	Secretaria Geral Mesa	Dimensão	Qualidade	Nota	Insatisfatório	Regular	Bom
1	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador em Plenário.	Tangibilidade	3,68	7,36	7,14%	21,43%	71,43%
2	O sistema de microfones e sonorização do Plenário.	Confiabilidade	3,54	7,07	12,50%	28,57%	58,93%
3	O grau de atualização tecnológica do Plenário.	Tangibilidade	3,25	6,50	14,29%	42,86%	42,86%
4	A utilidade dos Tablets disponíveis no Plenário.	Confiabilidade	3,30	6,61	17,86%	37,50%	44,64%
5	A quantidade de autorizações de acessos ao Plenário disponibilizadas aos gabinetes.	Responsividade	2,98	5,96	30,36%	39,29%	30,36%
6	A capacidade técnica da SGM na assessoria imediata na condução da Sessão em Plenário.	Confiabilidade	4,13	8,25	3,57%	14,29%	82,14%
7	A clareza e exatidão das orientações prestadas pelos servidores da SGM.	Confiabilidade	3,95	7,89	5,36%	17,86%	76,79%
8	A disponibilidade dos servidores da SGM em dirimir dúvidas e prestar orientações.	Responsividade	3,82	7,64	7,14%	25,00%	67,86%
9	A cordialidade dos servidores da SGM.	Empatia	4,02	8,04	7,14%	14,29%	78,57%
10	A capacidade dos servidores da SGM em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	Empatia	3,36	6,71	16,07%	41,07%	42,86%
11	O tempo de resposta da SGM às requisições do gabinete.	Responsividade	3,75	7,50	3,57%	32,14%	64,29%
12	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas das Sessões.	Responsividade	3,46	6,93	8,93%	39,29%	51,79%
13	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas de reuniões de comissões.	Responsividade	3,02	6,04	30,36%	33,93%	35,71%
14	O tempo para disponibilizar os arquivos de vídeo de reuniões das comissões.	Responsividade	3,23	6,46	14,29%	48,21%	37,50%
15	O nível de informatização da tramitação das proposições.	Responsividade	3,68	7,36	8,93%	17,86%	73,21%
16	O nível de exigência burocrática da SGM para atendimento das solicitações dos gabinetes.	Responsividade	3,21	6,43	12,50%	50,00%	37,50%
17	A facilidade de navegação no Portal da Atividade Legislativa.	Tangibilidade	3,52	7,04	7,14%	41,07%	51,79%
18	O desempenho das pesquisas no Portal da Atividade Legislativa.	Confiabilidade	3,52	7,04	10,71%	39,29%	50,00%
19	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador nos plenários das comissões.	Tangibilidade	3,29	6,57	16,07%	41,07%	42,86%
20	O sistema de microfones e sonorização dos plenários das comissões.	Confiabilidade	3,41	6,82	10,71%	41,07%	48,21%
21	A disponibilidade para empréstimo das salas das comissões.	Responsividade	3,52	7,04	3,57%	44,64%	51,79%

Item	Secretaria Geral Mesa	1	2	3	4	5	Qualidade	Nota	Insatisfatório	Regular	Bom
1	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador em Plenário.	1	3	12	37	3	3,68	7,36	4	12	40
2	O sistema de microfones e sonorização do Plenário.	2	5	16	27	6	3,54	7,07	7	16	33
3	O grau de atualização tecnológica do Plenário.	5	3	24	21	3	3,25	6,50	8	24	24
4	A utilidade dos Tablets disponíveis no Plenário.	3	7	21	20	5	3,30	6,61	10	21	25
5	A quantidade de autorizações de acessos ao Plenário disponibilizadas aos gabinetes.	5	12	22	13	4	2,98	5,96	17	22	17
6	A capacidade técnica da SGM na assessoria imediata na condução da Sessão em Plenário.	0	2	8	27	19	4,13	8,25	2	8	46
7	A clareza e exatidão das orientações prestadas pelos servidores da SGM.	0	3	10	30	13	3,95	7,89	3	10	43
8	A disponibilidade dos servidores da SGM em dirimir dúvidas e prestar orientações.	1	3	14	25	13	3,82	7,64	4	14	38
9	A cordialidade dos servidores da SGM.	1	3	8	26	18	4,02	8,04	4	8	44
10	A capacidade dos servidores da SGM em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	3	6	23	16	8	3,36	6,71	9	23	24
11	O tempo de resposta da SGM às requisições do gabinete.	1	1	18	27	9	3,75	7,50	2	18	36
12	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas das Sessões.	1	4	22	26	3	3,46	6,93	5	22	29
13	O tempo necessário para disponibilizar as notas taquigráficas de reuniões de comissões.	4	13	19	18	2	3,02	6,04	17	19	20
14	O tempo para disponibilizar os arquivos de vídeo de reuniões das comissões.	2	6	27	19	2	3,23	6,46	8	27	21
15	O nível de informatização da tramitação das proposições.	2	3	10	37	4	3,68	7,36	5	10	41
16	O nível de exigência burocrática da SGM para atendimento das solicitações dos gabinetes.	3	4	28	20	1	3,21	6,43	7	28	21
17	A facilidade de navegação no Portal da Atividade Legislativa.	0	4	23	25	4	3,52	7,04	4	23	29
18	O desempenho das pesquisas no Portal da Atividade Legislativa.	0	6	22	21	7	3,52	7,04	6	22	28
19	O conforto e ergonomia oferecidos ao Senador nos plenários das comissões.	3	6	23	20	4	3,29	6,57	9	23	24
20	O sistema de microfones e sonorização dos plenários das comissões.	1	5	23	24	3	3,41	6,82	6	23	27
21	A disponibilidade para empréstimo das salas das comissões.	1	1	25	26	3	3,52	7,04	2	25	29

APÊNDICE D – DADOS DAS CONSULTORIAS.

Item	Consultorias	1	2	3	4	5	Média	Insatisfatório	Regular	Bom
22	A qualidade técnica de minutas de pareceres, discursos e proposições elaboradas pelas Consultorias.	0	1	8	33	14	4,071429	1	8	47
23	A qualidade técnica de questões elaboradas para audiências públicas.	1	7	14	23	11	3,642857	8	14	34
24	O tempo de atendimento das Consultorias às solicitações dos gabinetes.	1	3	10	32	10	3,839286	4	10	42
25	A facilidade de uso do Sistema de Apoio à Consultoria (SAC).	1	3	6	34	12	3,946429	4	6	46
26	O desempenho do Sistema de Apoio à Consultoria(SAC).	1	3	6	34	12	3,946429	4	6	46
27	A disponibilidade dos servidores das Consultorias em dirimir dúvidas e prestar orientações.	0	2	13	24	17	4	2	13	41
28	A cordialidade do servidores das Consultorias.	0	2	9	24	21	4,142857	2	9	45
29	A capacidade dos servidores das Consultorias em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	2	1	16	18	19	3,910714	3	16	37
30	A utilidade dos estudos e notas produzidos de maneira proativa pelas Consultorias.	1	1	8	27	19	4,107143	2	8	46

Item	Consultorias	1	2	3	4	5	Média	Insatisfatório	Regular	Bom
22	A qualidade técnica de minutas de pareceres, discursos e proposições elaboradas pelas Consultorias.	0,00%	1,79%	14,29%	58,93%	25,00%	4,07	1,79%	14,29%	83,93%
23	A qualidade técnica de questões elaboradas para audiências públicas.	1,79%	12,50%	25,00%	41,07%	19,64%	3,64	14,29%	25,00%	60,71%
24	O tempo de atendimento das Consultorias às solicitações dos gabinetes.	1,79%	5,36%	17,86%	57,14%	17,86%	3,84	7,14%	17,86%	75,00%
25	A facilidade de uso do Sistema de Apoio à Consultoria (SAC).	1,79%	5,36%	10,71%	60,71%	21,43%	3,95	7,14%	10,71%	82,14%
26	O desempenho do Sistema de Apoio à Consultoria(SAC).	1,79%	5,36%	10,71%	60,71%	21,43%	3,95	7,14%	10,71%	82,14%
27	A disponibilidade dos servidores das Consultorias em dirimir dúvidas e prestar orientações.	0,00%	3,57%	23,21%	42,86%	30,36%	4,00	3,57%	23,21%	73,21%
28	A cordialidade do servidores das Consultorias.	0,00%	3,57%	16,07%	42,86%	37,50%	4,14	3,57%	16,07%	80,36%
29	A capacidade dos servidores das Consultorias em dar um atendimento individualizado ao gabinete.	3,57%	1,79%	28,57%	32,14%	33,93%	3,91	5,36%	28,57%	66,07%
30	A utilidade dos estudos e notas produzidos de maneira proativa pelas Consultorias.	1,79%	1,79%	14,29%	48,21%	33,93%	4,11	3,57%	14,29%	82,14%

APÊNDICE E – DADOS DA QUALIDADE GERAL.

Item	Qualidade	1	2	3	4	5	Qualidade	Insatisfatório	Regular	Bom
31	A qualidade geral dos serviços oferecidos pela SGM aos gabinetes	1,79%	1,79%	23,21%	60,71%	12,50%	3,803571	3,57%	23,21%	73,21%
32	A qualidade geral dos serviços oferecidos pelas Consultorias aos gabinetes	0,00%	1,79%	16,07%	60,71%	21,43%	4,017857	1,79%	16,07%	82,14%
33	A qualidade geral dos serviços oferecidos aos gabinetes de senadores pelo Senado Federal	1,79%	7,14%	33,93%	50,00%	7,14%	3,535714	8,93%	33,93%	57,14%
Item	Qualidade	1	2	3	4	5	Qualidade	Insatisfatório	Regular	Bom
31	A qualidade geral dos serviços oferecidos pela SGM aos gabinetes	1	1	13	34	7	3,803571	2	13	41
32	A qualidade geral dos serviços oferecidos pelas Consultorias aos gabinetes	0	1	9	34	12	4,017857	1	9	46
33	A qualidade geral dos serviços oferecidos aos gabinetes de senadores pelo Senado Federal	1	4	19	28	4	3,535714	5	19	32