



CÂMARA DOS DEPUTADOS  
CENTRO DE FORMAÇÃO, TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM PODER LEGISLATIVO

**Robson Luiz Fialho Coutinho**

**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
PELA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Brasília  
2014

**Robson Luiz Fialho Coutinho**

**QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS  
PELA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados / Cefor.

Orientador: João Luiz Pereira Marciano

Área de Concentração: Poder Legislativo

Linha de Pesquisa: Organização do Poder Legislativo

Brasília

2014

Autorização

Autorizo a divulgação do texto completo no sítio da Câmara dos Deputados e a reprodução total ou parcial, exclusivamente, para fins acadêmicos e científicos.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: 04/12/2014.

Coutinho, Robson Luiz Fialho.

Qualidade na prestação de serviços pela Câmara dos Deputados  
[manuscrito] / Robson Luiz Fialho Coutinho. -- 2014.

85 f.

Orientador: João Luiz Pereira Marciano.

Impresso por computador.

Dissertação (mestrado) -- Câmara dos Deputados, Centro de Formação,  
Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), 2014.

1. Brasil. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. 2. Site na internet,  
serviço de informação, avaliação. 3. Serviço de informação, gestão.

I. Título.

CDU 342.532:004.78(81)



### FOLHA DE APROVAÇÃO

**Título:** "Qualidade da prestação de serviços pela Câmara dos Deputados".

**Autor (a):** Robson Luiz Fialho Coutinho

**Área de concentração:** Poder Legislativo

**Linha de pesquisa:** Gestão Pública no Poder Legislativo

Dissertação submetida à Comissão Examinadora designada pela Coordenação do Programa de Pós-graduação do Centro de Formação, Aperfeiçoamento e Treinamento da Câmara dos Deputados como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre** em Poder Legislativo.

Dissertação aprovada em: 4 de dezembro de 2014.

Prof. Dr. João Luiz Pereira Marciano  
Presidente (Cefor/Câmara dos Deputados)

Prof. Dr. Nelson Gomes dos Santos Filho  
Membro Cefor/Câmara dos Deputados

Prof. Dr. Rogério Henrique de Araújo Júnior  
Membro UnB



Ricardo Pereira Dias  
Câmara dos Deputados  
Programa de Pós-Graduação - Cefor  
Controlador Acadêmico

Dedico esse trabalho aos meus filhos Artur e Natália, que são fonte de inspiração, de motivação e de alegria em todos os momentos da minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos colegas de curso pelos bons momentos que passamos juntos, pelas sugestões apresentadas aos trabalhos dos demais e pelo apoio mútuo.

A todos os professores e colegas do Cefor pelo acolhimento oferecido, pelas dicas, orientações e principalmente pela dedicação ao mundo do saber.

Ao meu orientador professor João Luiz Marciano por ter acreditado na minha pesquisa, pelos bons conselhos e pela paciência durante todo o caminho que percorremos juntos.

À minha esposa Aparecida de Moura Andrade, parceira em todos os momentos, à família e amigos pela compreensão em aceitar meus períodos de clausura dedicados à leitura, análise e escrita.

Aos colegas do Cedi, do Comitê Gestor do Portal e do Cenin, que forneceram dados imprescindíveis e importantes informações para a pesquisa.

Aos colegas de trabalho que prontamente responderam ao questionário. Aos colegas da Coordenação de Comissões Temporárias e a todos os que me acompanharam durante a elaboração desse trabalho.

## **Resumo**

A pesquisa identifica e analisa os principais serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados para o público externo por meio de portal eletrônico institucional, para verificar se existe avaliação da satisfação dos usuários quanto à qualidade desses serviços. Utilizando-se de pesquisa descritiva e qualitativa, apresenta definições de qualidade, sistemas de gestão da qualidade, programas de qualidade na administração pública brasileira, definição, classificação e metodologias para avaliação da qualidade de serviços. Descreve proposta para a melhoria da gestão dos serviços e propõe a criação de uma carta de serviços ao cidadão. Conclui que a Câmara dos Deputados oferece um grande número de serviços de informação para o cidadão, que existe uma preocupação com a manutenção e evolução desses serviços, mas faltam indicadores de qualidade e mecanismos para avaliação da satisfação dos usuários dos serviços.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Câmara dos Deputados; Gestão da qualidade; Gestão de serviços; Portal institucional; Qualidade.

## **Abstract**

It identifies and analyzes the main services offered by the Chamber of Deputies to the general public through institutional electronic portal to check for evaluation of user satisfaction regarding the quality of these services. Using descriptive and qualitative research, provides definitions of quality, quality management systems, quality programs in Brazilian public administration, definition, classification and methodologies for assessing the quality of services. Describes proposal for the improvement of service management and proposes the creation of a charter of services to citizens. Concludes that the House of Representatives offers a large number of information services for the citizen, there is a concern with the maintenance and evolution of such services, but lack quality indicators and mechanisms to evaluate user satisfaction of services.

**Keywords:** Public Administration; House of Representatives; Quality management; Management services; Corporate website; Quality.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais serviços do portal institucional .....	19
Figura 2 – Contínuo entre produtos e serviços .....	47
Figura 3 – Classificação de processos de serviços .....	48
Figura 4 – Modelo de falhas em serviços .....	51
Figura 5 – Organograma da Câmara dos Deputados.....	69
Figura 6 – Mapa estratégico corporativo da Câmara dos Deputados .....	72
Figura 7 – Diretório de Serviços da Câmara dos Deputados.....	78
Figura 8 – Busca avançada do Diretório de Serviços.....	79
Figura 9 – Resultado de busca de serviços (Deputado / Dependentes).....	81
Figura 10 – Portal institucional da Câmara dos Deputados.....	86
Figura 11 – Serviços do portal institucional.....	90
Figura 12 – Projeto em andamento relativo ao serviço .....	98
Figura 13 – Canais de mensagens.....	100
Figura 14 – Tempo médio de respostas às mensagens .....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Abordagens da qualidade .....	27
Quadro 2: Dimensões da qualidade .....	28
Quadro 3: Fases da qualidade .....	35
Quadro 4: Principais características do TQM.....	38
Quadro 5: Diferenças entre setor público e setor privado .....	53
Quadro 6: Diretrizes estratégicas para 2012-2023 .....	73
Quadro 7: Projetos corporativos 2013/2014.....	74
Quadro 8: Público-alvo dos serviços do diretório .....	82
Quadro 9: Principais serviços do portal institucional.....	86
Quadro 10: Programas institucionais e de responsabilidade social.....	91
Quadro 11: Estrutura do plano de classificação funcional .....	94
Quadro 12: Serviços do portal institucional por macrofunção .....	95
Quadro 13: Princípios básicos da burocracia .....	140
Quadro 14: Resumo dos principais modelos administrativos .....	145

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Serviços por unidade administrativa .....	91
Tabela 2: Como nasceu o serviço .....	98
Tabela 3: Atualização de informações.....	99
Tabela 4: Pessoas responsáveis pela atualização de informações .....	99
Tabela 5: Principais conteúdos das mensagens .....	100

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CCQ	Círculos de Controle de Qualidade
Cedi	Centro de Documentação e Informação
Cenin	Centro de Informática
Comestra	Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa
Consad	Conselho Nacional de Secretários Estaduais de Administração
COSB	Comissão de Simplificação Burocrática
CWQC	<i>Company Wide Quality Control</i>
Dasp	Departamento Administrativo do Serviço Público
eIPPS	Instrumento Padrão de Pesquisa e Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos
GEQ	Gestão Estratégica da Qualidade
Gespública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IBQP	Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
JUSE	<i>Union of Japanese Scientists and Engineers</i>
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MBQNA	<i>Malcolm Baldrige Quality National Award</i>
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PBQP	Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PNQ	Prêmio Nacional de Qualidade
PQPAP	Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública
PPP	Parceria Público Privada
Secom	Secretaria de Comunicação Social da Câmara dos Deputados
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TQC	<i>Total Quality Control</i>
TQM	<i>Total Quality Management</i>

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Metodologia de Pesquisa.....	17
1.1.1	Limitações do Estudo .....	22
2	GESTÃO DA QUALIDADE .....	24
2.1	Conceitos de Qualidade .....	24
2.2	As Eras da Qualidade .....	35
2.3	Modelos de Referência para a Gestão da Qualidade .....	36
2.3.1	Gestão da Qualidade Total.....	37
2.3.2	Prêmios de Qualidade.....	38
2.3.3	Sistemas Normalizados de Gestão.....	40
2.4	Gestão Estratégica da Qualidade.....	42
2.5	Conclusões do Capítulo.....	43
3	GESTÃO DE SERVIÇOS .....	45
3.1	Tipos de serviços.....	46
3.2	Dimensões dos serviços .....	48
3.3	Avaliação de serviços .....	49
3.4	Avaliação de serviços públicos.....	52
3.5	A oferta de serviços pela internet.....	54
3.6	Conclusões do capítulo .....	56
4	QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA .....	58
4.1	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP (1990) .....	62
4.2	Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – PQPAP (1996) .....	64
4.3	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (2005) .....	65
4.4	Carta de Serviços ao Cidadão (2009) .....	67
4.5	Conclusões do capítulo .....	68
5	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS .....	69
5.1	Conclusões do capítulo .....	75
6	SERVIÇOS OFERECIDOS PELA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....	77
6.1	O diretório de serviços.....	77
6.2	O portal institucional da Câmara dos Deputados.....	85
6.3	O plano de classificação funcional.....	94
7	AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS.....	97
7.1	Análise das respostas ao questionário.....	97
7.2	Conclusões do capítulo .....	102
8	PROPOSTA DE MELHORIA DOS SERVIÇOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS .....	103
8.1	Sugestões de melhoria.....	103
8.2	Carta de serviços ao Cidadão da Câmara dos Deputados.....	110

9	CONCLUSÕES .....	133
	REFERÊNCIAS.....	135
	APÊNDICE A – Reformas e programas de modernização administrativa no Brasil.....	139
	APÊNDICE B – Questionário e entrevistas.....	148
	APÊNDICE C – Menu expandido do portal institucional da Câmara dos Deputados .....	154
	APÊNDICE D – Diretório de serviços (serviços para o público externo).....	159

# 1 INTRODUÇÃO

A emenda constitucional nº 19 de 1998 introduziu expressamente na Constituição Federal o princípio da eficiência, equiparando-o aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade previstos no artigo 37 da Carta Magna.

Para Moraes (1999), esse princípio impõe aos agentes públicos a persecução do bem comum de maneira imparcial, transparente, sem burocracia, observando critérios legais e morais, utilizando os recursos públicos da melhor maneira possível, sempre em busca de qualidade. O princípio da eficiência deve ser considerado a partir de dois aspectos: em relação ao modo de atuação do agente público e quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública. Nos dois casos, espera-se alcançar os melhores resultados na prestação do serviço público (DI PIETRO, 2011).

A inclusão do princípio da eficiência na Constituição foi um dos resultados da Reforma do Estado proposta pelo Governo Federal em 1995 por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, que define objetivos e estabelece diretrizes para a reforma da administração pública brasileira.

O plano diretor tinha como uma de suas metas a implantação da Administração Pública gerencial no Brasil, um modelo de gestão baseado na descentralização, eficiência, controle dos resultados e foco no cidadão. Para isso era necessário “reorganizar as estruturas da administração com ênfase na qualidade e na produtividade do serviço público” (BRASIL, 1995, p. 7).

O PDRAE trata a eficiência na administração pública como “a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário” (BRASIL, 1995, p. 16). Além disso, estabelece que a reforma do aparelho do Estado deve ser orientada pelos valores da “eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos” (BRASIL, 1995, p. 16).

O plano proposto pelo governo brasileiro segue uma tendência de reforma ocorrida em diversos países, a partir da década de 1980, visando à modernização da administração pública. Como será detalhado adiante, o modelo até então vigente passa a ser considerado ultrapassado para a nova realidade econômica e social do mundo

contemporâneo e o modelo gerencial passa a ser visto como alternativa para tornar a administração pública mais eficiente.

De acordo com o novo modelo de administração, os gestores públicos devem desenvolver planos, programas e projetos orientados para a obtenção de resultados satisfatórios para o cidadão e, ao mesmo tempo, da maneira mais econômica possível.

A administração pública moderna deve atuar de maneira eficiente, sem desperdícios, buscando a satisfação do cidadão e também o máximo aproveitamento dos recursos disponíveis. A satisfação do usuário (do consumidor ou do cidadão) é um dos pilares da gestão da qualidade, conforme será visto mais adiante. Portanto, falar sobre eficiência é falar também sobre qualidade, uma vez que uma gestão eficiente é aquela que procura utilizar os recursos com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, pretende-se analisar a gestão da qualidade na administração pública, tendo como delimitação as práticas de qualidade relativas aos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados para os cidadãos.

Existem várias definições para a qualidade e cada uma delas depende do referencial adotado. Pode-se falar em qualidade de vida, qualidade do produto, qualidade do serviço, qualidade do processo, qualidade da gestão, qualidade da mão de obra etc. Uma das definições mais difundidas foi criada pelo Engenheiro Joseph M. Juran: “Qualidade é adequação ao uso” (JURAN, 1991), ou seja, um produto ou serviço tem qualidade quando satisfaz as necessidades do usuário.

A partir dessa definição de qualidade com enfoque na satisfação do usuário, pretende-se identificar os principais serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados para o público externo e verificar a forma como é feita a avaliação da satisfação do usuário e, conseqüentemente, a qualidade desses serviços.

O trabalho está dividido em capítulos, começando por aspectos genéricos do tema até a análise dos serviços da Câmara dos Deputados, além de uma apresentação de proposta de melhoria desses serviços.

Inicialmente serão apresentadas diferentes definições e visões sobre a qualidade, evolução dos sistemas de controle de qualidade e diferentes abordagens sobre o tema de acordo com o pensamento dos principais autores nessa área.



Em seguida serão identificados os programas voltados para a gestão da qualidade no serviço público e na administração pública brasileira. Para isso, serão analisadas as reformas políticas e administrativas que possibilitaram a implantação de programas de qualidade e eficiência no serviço público brasileiro.

Para um melhor entendimento dos serviços serão apresentadas definições, classificações e metodologias de avaliação da qualidade na prestação de serviços.

Há também uma rápida descrição da estrutura administrativa da Câmara dos Deputados, sua missão e principais características, com o objetivo de se conhecer o planejamento estratégico daquele órgão.

O próximo passo consiste na identificação, classificação e avaliação dos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados.

Finalmente, serão apresentadas propostas para a melhoria da gestão dos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados, além das conclusões, sugestões e propostas para novos trabalhos sobre o tema.

## **1.1 Metodologia de Pesquisa**

A finalidade desta pesquisa é estudar os serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados para os cidadãos, de modo a responder à seguinte pergunta: De que forma a Câmara dos Deputados avalia a satisfação dos usuários de seus serviços?

Para que a pergunta-problema possa ser respondida, foram estabelecidos alguns objetivos a serem perseguidos.

O objetivo geral do trabalho é analisar os serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados e verificar as práticas relativas à qualidade desses serviços.

Os objetivos específicos são:

a) verificar se há preocupação institucional com a evolução dos serviços e com a garantia de atualização das informações;

b) avaliar a existência de critérios claros para mensurar a satisfação dos usuários dos serviços; e

c) desenvolver uma proposta de Carta de Serviços ao Cidadão para a Câmara dos Deputados, nos moldes do Decreto nº 6932, de 2009.

Para que o trabalho possa ser conduzido de forma sistemática e atingir seus objetivos, é necessária a utilização de um método de pesquisa que possa orientar a

investigação desde o projeto até as conclusões finais. Nessa pesquisa foi utilizado o método científico que, de acordo com Matias-Pereira (2010), é o roteiro ou conjunto de procedimentos lógicos, utilizados de forma regular, passíveis de serem repetidos, para alcançar um objetivo material, conceitual ou verdade científica.

O método aplicado a uma investigação pode ser indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo ou dialético (LAKATOS, 2007; MATIAS-PEREIRA, 2010). Alguns autores acrescentam ainda o método fenomenológico (MATIAS-PEREIRA, 2010). Nas ciências sociais utiliza-se o método empírico, na qual “a observação e a experimentação têm um papel essencial e combinam-se à abstração e à generalização, com o objetivo de descrever, compreender e explicar a realidade social” (MATIAS-PEREIRA, 2010, pág. 24).

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que tem como finalidade gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos para a solução de problemas específicos (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa apresenta elementos qualitativos, haja vista que não há preocupação essencial com a representatividade numérica, mas sim com o aprofundamento da compreensão de um fenômeno relativo a um grupo social ou organização (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Em relação aos objetivos, a pesquisa apresenta-se como descritiva, pois descreve as características de um fenômeno com o objetivo de conhecer e interpretar a realidade, sem modificá-la (FIGUEIREDO, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2010).

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho envolve pesquisa bibliográfica (livros, artigos etc.), pesquisa documental (material sem tratamento analítico) e levantamento (interrogação direta de pessoas) (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Para a obtenção de informações teóricas sobre o tema, foi realizada pesquisa bibliográfica sobre a evolução dos conceitos de qualidade e suas técnicas, sobre a gestão de serviços e sobre a qualidade na administração pública brasileira. Em relação à Câmara dos Deputados, foi realizada pesquisa documental sobre os serviços oferecidos pelo portal institucional.

Para avaliar as questões relativas ao plano de continuidade dos serviços e avaliação da satisfação dos usuários, foi aplicado um questionário junto aos gestores dos principais serviços da Câmara dos Deputados. Também foi realizada entrevista com os responsáveis pelo guia de serviços da Câmara dos Deputados e tentou-se entrevista com

um dos responsáveis pela gestão do portal institucional, em busca de dados históricos e informações sobre o funcionamento desses serviços.

Os gestores de serviços são os servidores responsáveis pela administração e atualização de informações dos serviços publicados no portal institucional da Câmara dos Deputados e, portanto, pelo menos em tese, são pessoas que conhecem os respectivos serviços e possuem autoridade para falar a respeito deles.

De acordo com Figueiredo (2010), existem várias técnicas de pesquisa ou instrumentos utilizados para a coleta de dados com o objetivo de se realizar uma investigação científica. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e de entrevistas.

O universo da pesquisa engloba todos os serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados para o público externo. Já a amostra compreende os principais serviços oferecidos para o público externo publicados no portal institucional da Câmara dos Deputados. Em função da grande quantidade de serviços existentes e da maior visibilidade dos serviços existentes na página inicial do portal, foram analisados os serviços publicados no menu principal, composto por oito opções e respectivos submenus, num total de 69 serviços, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1: Principais serviços do portal institucional

<p><b>A Câmara</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Estudos e Debates Estratégicos</li> <li>Conheça a Câmara</li> <li>Conselho de Ética e Decoro Parlamentar</li> <li>Corregedoria Parlamentar</li> <li>Estrutura Administrativa</li> <li>Mesa Diretora</li> <li>Missão, Visão e Valores</li> <li>Ouvidoria Parlamentar</li> <li>Presidência</li> <li>Procuradoria Parlamentar</li> <li>Programas Institucionais</li> <li>Secretaria da Mulher</li> </ul> <p><b>Comunicação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Assessoria de Imprensa</li> <li>Banco de Imagens</li> <li>Câmara Notícias Institucional</li> <li>Jornal da Câmara</li> <li>Rádio Câmara</li> <li>Rede Legislativa TV e Rádio</li> <li>TV Câmara</li> </ul>	<p><b>Deputados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conheça os Deputados</li> <li>Discursos e Notas Taquigráficas</li> <li>Frentes Parlamentares</li> <li>Histórico de Movimentação Parlamentar</li> <li>Intercâmbio Parlamentar</li> <li>Lideranças e Bancadas</li> </ul> <p><b>Transparência</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A Transparência na Câmara</li> <li>Acompanhe seu Deputado</li> <li>Concursos</li> <li>Cota para Exercício da Atividade Parlamentar</li> <li>Dados Abertos</li> <li>Fiscalize o Orçamento</li> <li>Gestão na Câmara dos Deputados</li> <li>Imóveis Funcionais e Auxílio-Moradia</li> <li>Laboratório Hacker</li> <li>Lei de Acesso à Informação</li> <li>Licitações e Contratos</li> <li>Obras em Andamento</li> <li>Recursos Humanos</li> </ul>	<p><b>Atividade Legislativa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda</li> <li>Comissões</li> <li>Conheça o Processo Legislativo</li> <li>Legislação</li> <li>Orçamento Brasil</li> <li>Plenário</li> <li>Projetos de Lei e Outras Proposições</li> <li>WebCâmara</li> </ul> <p><b>Responsabilidade Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A prática na Câmara</li> <li>Bosque dos Constituintes</li> <li>EcoCâmara</li> <li>Educação Legislativa e Estágios</li> <li>Missão Pedagógica no Parlamento</li> <li>Parlamento Jovem</li> <li>Plenarinho</li> <li>Programa de Acessibilidade</li> <li>Programa Pró-Adolescente</li> </ul>	<p><b>Documentos e Pesquisa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Biblioteca Digital</li> <li>Biblioteca e Arquivo</li> <li>Fique por Dentro</li> <li>Publicações e Estudos</li> </ul> <p><b>Participe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bate-Papos</li> <li>Debates no e-Democracia</li> <li>Enquetes</li> <li>Eventos</li> <li>Fale com a Ouvidoria</li> <li>Fale com o Deputado</li> <li>Fale Conosco</li> <li>Meus boletins eletrônicos</li> <li>Redes Sociais</li> <li>Sua proposta pode virar Lei</li> </ul>
---	--	---	--

Fonte: Brasil (2014)

A partir dos objetivos propostos, surgem as variáveis a serem tratadas pela pesquisa, relativas aos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados:

- Como nasceu o serviço;
- Utilização do sistema Fale Conosco;
- Cadastro do serviço no Diretório de Serviços;
- Canais de contato dos usuários do serviço;
- Forma de avaliação da satisfação do usuário;
- Plano de evolução do serviço.

Para Lakatos (2007), uma variável é uma classificação ou medida, um aspecto discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.

Uma vez definido o problema, o método e os objetivos da pesquisa, passa-se a analisar a Câmara dos Deputados não como um órgão político, participante do Poder Legislativo Federal, com missão e atribuições definidas na Constituição Federal, mas como uma organização que presta serviços para seu público interno, para a população e também para outras organizações.

Os serviços prestados pela Câmara dos Deputados estão relacionados com suas atribuições constitucionais e regimentais, bem como com a atuação dos Deputados como representantes do povo brasileiro. Entretanto, os serviços a que se refere esta pesquisa, apesar de serem resultantes da atuação política do órgão, são criados e mantidos pelo corpo técnico-administrativo da Casa e não pelos parlamentares.

São serviços de pesquisa sobre o processo legislativo e sobre a atuação parlamentar, serviços de notícias, de informação, de interação com o cidadão, na área de educação e treinamento, voltados para a transparência etc. São exemplos de serviços: a “Biblioteca digital”, o “Fale com o Deputado”, a “Visitação”, o “Protocolo-geral”, o “Webcâmara”, o “Acompanhamento de proposições”, o “Fale Conosco”, o “Fiscalize o Orçamento”, o “Conheça os Deputados”, a “TV Câmara”, a “Rádio Câmara”, entre outros (BRASIL, 2014).

Para efeito deste estudo, foram excluídas do escopo de serviços todas as ações realizadas diretamente pelos parlamentares, tais como participação em reuniões ou sessões, pronunciamentos, votos e ações legislativas, pois se trata de um estudo sobre os serviços administrativos e não sobre a atuação política dos Deputados.

Com o propósito de analisar a viabilidade e importância de se realizar este estudo, foram realizadas investigações preliminares a respeito dos serviços prestados pela Câmara dos Deputados para os cidadãos. Essa análise preliminar foi realizada utilizando-se um sistema denominado “diretório de serviços” e resultou na conclusão de que alguns serviços são oferecidos de forma presencial, enquanto outros são oferecidos pelo portal da Câmara dos Deputados na internet.

Por meio da página da Câmara na internet o cidadão se depara com um portal organizado por temas e com bastante conteúdo. A maioria dos serviços está disponível em um dos menus da página principal ou em uma das diversas áreas em destaque. Porém, nem todos os serviços estão publicados no portal da Câmara dos Deputados.

Quem se dirige pessoalmente à Câmara dos Deputados geralmente procura uma unidade administrativa específica para solicitar algum serviço ou buscar informações em uma das portarias dos edifícios. Porém, nem todos os serviços são facilmente acessíveis ou são de conhecimento amplo.

Em qualquer dos casos, não existe um catálogo completo que contenha informações básicas sobre os serviços, tais como setor responsável, forma de solicitação, tempo para atendimento, disponibilidade, a quem recorrer em caso de dúvidas, sugestões etc.

Existe um sistema denominado diretório de serviços ou catálogo de serviços que apresenta muitas informações sobre os serviços da Câmara (BRASIL, 2012) e também existe o Guia de Serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação, desenvolvido para os Deputados (BRASIL, 2011). Porém, não são catálogos completos e não estão disponíveis para os usuários externos.

Na Câmara dos Deputados, cada serviço é criado de forma descentralizada e é de responsabilidade da unidade administrativa que o criou, não havendo uma norma para sua regulamentação. A falta de um “padrão” para os serviços oferecidos faz com que não haja uma preocupação com informações básicas sobre o serviço, com sua qualidade e com sua melhoria. Além disso, não existe uma metodologia para avaliação periódica da satisfação dos usuários dos serviços.

Uma vez criado e ofertado um serviço, os usuários passam a esperar certa qualidade na sua prestação, seja na continuidade, atualização de informações, novos

recursos etc. Por isso, a ausência de um plano de continuidade do serviço é prejudicial para sua evolução e para o atendimento das expectativas do usuário.

A partir dessa investigação inicial foram formuladas as seguintes hipóteses:

a) A maior parte dos serviços foi criada pela necessidade de dar transparência ao que ocorre na Câmara dos Deputados, porém, não existe uma preocupação institucional, por meio de projetos, normas ou regras de negócios explícitas, com a evolução dos serviços e com a garantia de atualização das informações;

b) Não existem critérios para mensurar a satisfação dos usuários dos serviços.

As duas hipóteses serão testadas, de acordo com os objetivos do trabalho, após análise dos dados colhidos por meio de pesquisa documental, de questionários e de entrevistas.

Além de testar as hipóteses anteriormente apresentadas, durante a pesquisa também foi desenvolvida uma Carta de Serviços ao Cidadão, nos moldes do Decreto nº 6.932, de 2009. A Carta de Serviços foi criada a partir da compilação dos dados obtidos do diretório de serviços e do portal institucional da Câmara dos Deputados.

### **1.1.1 Limitações do Estudo**

A pesquisa sobre a qualidade dos serviços prestados pela Câmara dos Deputados não se propõe a analisar os custos de produção desses serviços. Apesar da relevância da análise dos custos dos serviços quando se trata de qualidade e eficiência, o estudo dessa dimensão demandaria um grande esforço para a definição de uma metodologia de coleta das informações referentes aos diversos componentes dos serviços, além da obtenção e análise desses dados. Seria necessário o desenvolvimento de uma pesquisa específica sobre o tema e, portanto, trata-se de um aspecto não avaliado no âmbito deste trabalho.

Outro aspecto não considerado no escopo da pesquisa é o levantamento da percepção do público externo, dos usuários dos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados, em relação à qualidade desses serviços. O trabalho se propõe a obter somente a percepção dos provedores dos serviços a respeito da satisfação dos usuários desses serviços.

Uma terceira limitação ocorre em relação aos serviços a serem analisados. Foram pesquisados os principais serviços apresentados pelo portal institucional da Câmara dos Deputados, o que exclui serviços porventura existentes que não sejam acessíveis a partir da página principal do portal. Isso ocorre em função da grande quantidade de serviços, o que inviabiliza uma análise detalhada das informações referentes a cada um dos serviços.

Em relação aos aspectos teóricos do trabalho, existem diversas citações com mais de vinte anos de publicação. Isso acontece porque muitos dos princípios, práticas, ferramentas e técnicas relativas à qualidade foram desenvolvidos pelos chamados “gurus da qualidade” a partir da década de 1950 e posteriormente aperfeiçoados.

A pesquisa também não se propõe a estudar as ferramentas e técnicas sobre qualidade, uma vez que o objetivo do trabalho não é a implantação de um sistema de gestão da qualidade e nem a avaliação de um único produto, processo ou serviço. Além disso, boa parte das ferramentas não é aplicável à gestão de serviços e muito menos a organizações públicas. Uma lista não exaustiva de ferramentas e técnicas é apresentada por Toledo *et al.* (2013):

- a) Ferramentas e técnicas básicas de qualidade: folhas de verificação ou tabelas de contagem, histograma, diagrama de dispersão, estratificação, diagrama de causa e efeito (diagrama de Ishikawa), diagrama ou análise de Pareto, gráficos de controle e *brainstorming*;
- b) Ferramentas gerenciais de qualidade: diagrama de afinidade, diagrama de relação, diagrama em árvore, diagrama de matriz, diagrama de matriz de priorização, diagrama do processo decisório e diagrama de setas;
- c) Ferramentas intermediárias de qualidade: técnicas de amostragem, inferência estatística, métodos não paramétricos;
- d) Ferramentas avançadas de qualidade: método Taguchi, projeto de experimentos, análises multivariadas;
- e) Ferramentas e métodos de planejamento da qualidade: desdobramento da função qualidade (*Quality Function Deployment - QFD*), análise de modos de falhas e seus efeitos (*Failure Mode and Effect Analysis - FMEA*) e programa seis sigma, que utiliza o método DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve e Control* ou Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar).

## **2 GESTÃO DA QUALIDADE**

A preocupação com a qualidade existe desde que o homem começou a produzir alguma coisa para uso próprio ou para terceiros, pois quem produz algo quer como resultado um produto sem defeitos. A existência de defeitos tem por consequência a perda de tempo e de recursos, pela necessidade de se refazer o trabalho, além de ocasionar insatisfação do cliente.

Os antigos artesãos eram reconhecidos de acordo com a qualidade dos produtos que confeccionavam. O trabalho era manual, utilizava poucas ferramentas e a produção era feita em pequenas quantidades. O contato direto entre o fabricante e o consumidor permitia a realização de ajustes manuais nas mercadorias e a negociação de preços em função do aspecto do produto, da necessidade do cliente e da habilidade argumentativa do fornecedor.

A partir da revolução industrial, iniciada no final do século XVIII, a produção passou a ser em larga escala, com o uso intensivo de equipamentos e máquinas que exigiam grandes investimentos na construção de fábricas e em treinamento de trabalhadores especializados em realizar pequenas tarefas. A produção em grande quantidade trouxe uma maior preocupação com a uniformidade dos produtos, com a diminuição das falhas e com o desperdício.

De acordo com Lins (2000), no início da produção mecanizada, havia uma grande quantidade de falhas, desperdício e acidentes de trabalho. Para minimizar os problemas, começaram a ser implantadas novas rotinas de trabalho que incluíam a supervisão e a inspeção final do produto.

Em busca da redução de custos proporcionada pela diminuição do desperdício, as empresas começaram a investir em técnicas de inspeção de produtos e melhoria do sistema de produção. Esses foram os primeiros passos da gestão da qualidade.

### **2.1 Conceitos de Qualidade**

Existem vários conceitos para definir o que é qualidade e também diferentes abordagens sobre o tema. Os conceitos e abordagens foram desenvolvidos ao longo do tempo, conforme o ponto de vista voltado para a produção, para o produto, para o mercado, para o consumidor ou para a gestão da organização.



Para contextualizar o tema, serão apresentadas inicialmente duas definições de qualidade, baseadas em enfoques bem distintos:

- a) “Qualidade é adequação ao uso” (JURAN, 1991).
- b) “Qualidade é conformidade com os requisitos” (CROSBY, 1992).

No primeiro caso, um produto ou serviço é considerado de qualidade quando atende às necessidades do cliente e, portanto, apresenta um enfoque subjetivo baseado na satisfação do consumidor. Para Juran (1991) a satisfação do cliente ocorre quando as características do produto correspondem às suas necessidades e, em geral, equivale à satisfação com o produto. Já as deficiências do produto levam à insatisfação do cliente.

Na segunda definição percebe-se um enfoque mais objetivo, relacionado aos requisitos do projeto e baseado na produção ao invés do consumo. Nesse caso, a qualidade de um produto ou serviço é avaliada de acordo com o atendimento em maior ou menor grau às especificações anteriormente definidas. As especificações do projeto determinam as principais características do produto ou serviço e, em geral, são influenciadas pelas necessidades do mercado, recursos disponíveis e posicionamento do produto em determinado nicho de mercado.

A primeira vertente sugere que qualidade “é o grau com que o produto atende satisfatoriamente às necessidades do usuário, durante o uso” enquanto a segunda definição supõe que “a qualidade seria avaliada pelo grau de conformidade do produto real com suas especificações de projeto” (TOLEDO *et al.*, 2013, pp. 3-4).

Essas duas definições demonstram a dificuldade de se estabelecer uma única definição para qualidade, uma vez que o conceito pode fazer sentido para uma determinada abordagem e parecer incompleto para uma abordagem diferente. A seguir serão apresentadas as cinco diferentes abordagens identificadas por Garvin (2002): a transcendental, a baseada no produto, a baseada no usuário, a baseada na produção e a baseada no valor.

Na visão transcendental a qualidade de um objeto é algo que não pode ser definido precisamente, pois se trata de uma característica de excelência reconhecida ao longo do tempo. É uma visão de pouca orientação prática (GARVIN, 2002), em geral associada a um produto tradicional, reconhecido por todos pela sua qualidade superior e excelência (TOLEDO *et al.*, 2013).

A abordagem baseada no produto apresenta a qualidade como uma variável precisa e mensurável associada a alguns atributos ou características desse produto. Assim, um produto terá maior ou menor qualidade de acordo com a presença de determinada quantidade de algum ingrediente ou atributo.

No enfoque baseado no usuário a qualidade depende dos desejos e preferências do consumidor. Trata-se de uma visão subjetiva, dependente do gosto pessoal de cada um. Na prática, as preferências individuais são agrupadas de modo que os produtos de alta qualidade são os que satisfazem a maioria dos consumidores (GARVIN, 2002).

A abordagem baseada na produção trata a qualidade como “conformidade com as especificações” (GARVIN, 2002), ou seja, a qualidade está associada às especificações do projeto e ao menor desvio em relação ao padrão estabelecido. O ponto fraco dessa abordagem é o enfoque no controle da produção, com pouca atenção para os consumidores.

O enfoque baseado no valor define qualidade em termos de custos e preços (GARVIN, 2002), de modo que um produto de qualidade é aquele que apresenta um desempenho esperado a um preço aceitável pelo mercado (TOLEDO *et al.*, 2013). Nessa visão, um produto extremamente caro em relação aos concorrentes não seria considerado um produto de qualidade, mesmo apresentando excelentes características.

Essas abordagens estão descritas no Quadro 1 e apresentam cinco perspectivas da qualidade que podem ser empregadas por diferentes empresas ou mesmo diferentes departamentos dentro de uma organização. Enquanto a área de *marketing* baseia-se na orientação pelo produto ou pelo usuário, a engenharia utiliza a abordagem baseada na produção. Essas visões diferentes podem trazer conflitos entre as áreas e em relação ao que a alta administração espera de cada setor, por isso é preciso que as abordagens sejam vistas como complementares e que as diversas áreas trabalhem de forma coordenada.

Quadro 1: Abordagens da qualidade

<b>Abordagem</b>	<b>Definição</b>	<b>Dificuldade</b>
Transcendental	Qualidade é sinônimo de excelência inata. Ela é absoluta, duradoura e universalmente reconhecível.	Pouca orientação prática.
Baseada no produto	Qualidade é uma variável precisa, mensurável, baseada em algum ingrediente ou atributo de um produto.	Nem sempre existe correspondência entre atributos do produto e qualidade.
Baseada no usuário	A qualidade é pessoal e subjetiva, está diante dos olhos de quem observa. Qualidade é adequação ao uso (JURAN, 1991).	Agrupamento de preferências individuais para atender a maioria dos consumidores.
Baseada na produção	Qualidade é “conformidade com as especificações” e fazer certo da primeira vez. Qualidade é conformidade com os requisitos (CROSBY, 1992).	Pouca atenção à satisfação do consumidor.
Baseada no valor	Qualidade significa bom desempenho e conformidade do produto a preços e custos aceitáveis.	De pouca aplicação prática, pois mistura conceitos de excelência e valor.

Fonte: Baseado em Garvin (2002) e Toledo *et al.* (2013)

Essas cinco abordagens evidenciam a complexidade do tema e a dificuldade de se encontrar uma definição consensual para a qualidade, pois cada abordagem parte de um ponto de vista diferente e enfatiza alguns aspectos que envolvem a qualidade.

Para Besterfield *et al.* (2012), a qualidade pode ser quantificada pela seguinte fórmula:  $Q = P / E$ , onde P significa “performance” ou desempenho e E significa “expectativa”. Se Q for maior do que 1, então o resultado apresentado pelo produto ou serviço superou as expectativas do cliente, sendo que, em geral, a performance é determinada pelo fornecedor e a expectativa pelo cliente.

Além dos vários enfoques relativos à qualidade, é possível identificar suas dimensões ou categorias. As dimensões são conjuntos de características de um produto ou serviço, que atuam de forma isolada ou em conjunto, sendo percebidas e valorizadas pelo usuário e, quando somadas, permitem a percepção da qualidade total do produto ou serviço.

O Quadro 2 apresenta as oito dimensões da qualidade propostas por Garvin (2002). As dimensões misturam aspectos mensuráveis com preferências pessoais. Algumas são objetivas e atemporais enquanto outras variam conforme a moda ou tendência observada na época de análise.

Quadro 2: Dimensões da qualidade

<b>Dimensão</b>	<b>Definição</b>	<b>Abordagem</b>
Desempenho	Relacionada às características operacionais básicas de um produto ou serviço. Exemplos: aceleração e conforto de um carro, nitidez da imagem de uma televisão, tempo de fila à espera um serviço.	Baseada no produto
Características	São aspectos secundários que suplementam o funcionamento básico do produto. Exemplos: bebidas gratuitas numa viagem de avião, sintonizadores automáticos de uma televisão.	Baseada no produto
Confiabilidade	Reflete a probabilidade de mau funcionamento de um produto ou de ele falhar em determinado período.	Baseada na produção
Conformidade	Representa o grau em que as características operacionais de um produto estão de acordo com os padrões preestabelecidos.	Baseada na produção
Durabilidade	É uma medida da vida útil de um produto. Exemplo: vida útil de uma lâmpada.	Baseada no produto
Atendimento	Relaciona-se com a rapidez, cortesia e facilidade de reparo. Exemplo: relacionamento com o pessoal de atendimento, rapidez na solução de problemas.	Baseada no usuário
Estética	Vincula-se à aparência do produto e à percepção relativa aos cinco sentidos (visão, audição, olfato, paladar e tato).	Baseada no usuário
Qualidade percebida	São inferências feitas pelos consumidores em relação aos atributos de produtos e serviços levando-se em consideração a propaganda e a reputação da marca quando não é possível a obtenção de informações completas sobre o produto ou serviço.	Baseada no usuário

Fonte: Baseado em Garvin (2002)

De acordo com Garvin (2002), essas dimensões ou categorias da qualidade permitem que as organizações façam escolhas em relação aos seus produtos e serviços, combinando algumas dimensões e decidindo por determinada estratégia em relação aos seus concorrentes.

Para evitar que as diversas áreas de uma organização entrem em conflito em relação às escolhas baseadas em determinadas abordagens e/ou dimensões, surgiram os sistemas de gestão da qualidade e de gestão estratégica da qualidade. Esses sistemas, que serão vistos mais adiante, permitem que a organização possa definir uma estratégia, um modelo de gestão, bem como a forma de implantação desse modelo.

Boa parte do que é apresentado pelos sistemas de gestão da qualidade surgiu a partir dos ensinamentos dos chamados “gurus da qualidade”, autores que se destacaram na criação de conceitos, estratégias e abordagens para implantação de programas de qualidade. Cada um deles procurou enfatizar alguns aspectos ou

dimensões da gestão da qualidade, tais como controle da produção, do processo, da organização administrativa etc. Os principais autores ou gurus da qualidade são apresentados a seguir.

### **1. Walter Andrew Shewhart (1891 - 1967)**

Engenheiro com doutorado em Física, nasceu nos Estados Unidos em 1891. Trabalhou na *Western Electric* e na *Bell Telephone Laboratories* e publicou livros expondo os princípios do controle estatístico de qualidade. Por ter desenvolvido os gráficos de controle em 1924, uma das ferramentas mais utilizadas até hoje no controle da qualidade, ficou conhecido como o pai do controle estatístico da qualidade (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Também desenvolveu o ciclo de melhoria contínua PDCA<sup>1</sup>, que faz a análise e solução de um problema passando pelas fases de planejamento, execução, verificação e implantação de novas melhorias (CARVALHO E PALADINI, 2012; DAVIS, 1999).

Uma de suas definições de qualidade é “a qualidade é objetiva e subjetiva” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

### **2. William Edwards Deming (1900 - 1993)**

Engenheiro elétrico com doutorado em Física e Matemática, nasceu nos Estados Unidos e foi discípulo de Shewhart. Em 1947 foi enviado pelas Forças Aliadas para ajudar na reconstrução do Japão no pós-guerra. Durante o período em que atuou no Japão, as empresas japonesas fizeram uma revolução na área da qualidade (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Em 1950 o Sindicato dos Cientistas e Engenheiros do Japão (*Union of Japanese Scientists and Engineers – JUSE*) convidou Deming para voltar ao Japão para dar palestras sobre o controle de qualidade. Ele conseguiu sensibilizar os altos dirigentes das principais empresas japonesas de que a melhoria da qualidade era o caminho para a prosperidade, pois geraria aumento da produtividade e redução de custos (MAXIMIANO, 2012).

---

<sup>1</sup> No original inglês *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (verificar), *Act* (agir).

Suas ideias voltadas para a qualidade da produção foram fortemente absorvidas pelos japoneses, em busca da reconstrução do país após a Segunda Guerra Mundial (LACOMBE, 2008). Por sua contribuição para o desenvolvimento da indústria japonesa, ele era tratado como o pai do controle de qualidade no Japão e deu nome ao Prêmio Japonês de Qualidade: *Deming Prize* (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Deming entendia que o ciclo PDCA sistematizava adequadamente o conceito de melhoria de forma contínua (*kaizen*) dos japoneses (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Os dois elementos principais defendidos por Deming são: a) a qualidade tem que estar definida em termos de satisfação dos clientes, pois o que se pretende é ajustar os produtos ao público e não o contrário; b) a qualidade é multidimensional, ou seja, é impossível definir qualidade de um produto ou serviço em termos de uma única característica (ROCHA, 2011).

Na década de 1970 houve uma grande expansão da indústria japonesa (eletrônica e automobilística) nos mercados ocidentais, ocasionando interesse dos ocidentais pelo milagre japonês. A partir de um programa de televisão descobriu-se que os japoneses atribuíam o sucesso a um americano, até então desconhecido em seu próprio país. Somente aos 80 anos Deming teve seu trabalho reconhecido nos Estados Unidos e em todo o ocidente (MAXIMIANO, 2012).

Uma de suas definições de qualidade é: “Qualidade é a satisfação das necessidades do cliente em primeiro lugar” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Os catorze pontos de Deming sintetizam as mudanças necessárias para a melhoria da qualidade nas empresas. Esses princípios aplicam-se a organizações grandes e pequenas, nos mais diversos ramos de atuação:

1 – Estabelecer a constância de propósitos para melhorar o produto e o serviço, com a finalidade de tornar a empresa competitiva, permanecer no mercado e criar empregos.

2 – Adotar a nova filosofia. Em uma nova era econômica, a administração deve despertar para o desafio, assumir suas responsabilidades e assumir a liderança da mudança.

3 – Não depender da inspeção para atingir a qualidade. Eliminar a necessidade de inspeção em massa, construindo a qualidade do produto desde o começo.

4 – Cessar a prática de comprar apenas com base no preço. Em vez disso, deve-se minimizar o custo total. É preciso desenvolver um fornecedor único para cada item, num relacionamento de longo prazo fundado na lealdade e na confiança.

5 – Melhorar sempre e constantemente o sistema de produção e de serviço, para melhorar a qualidade e a produtividade e, dessa maneira, reduzir constantemente os custos.

6 – Instituir o treinamento no local de trabalho.

7 – Instituir a liderança, com o objetivo de ajudar as pessoas a fazerem um trabalho melhor.

8 – Afastar o medo, para que todos possam trabalhar eficazmente pela empresa.

9 – Eliminar as barreiras entre os departamentos. Quem trabalha nas áreas de pesquisa, projeto, venda e produção deve agir como equipe, para antecipar problemas na produção e na utilização que possam afetar o produto ou serviço.

10 – Eliminar *slogans*, exortações e metas para os empregados, pedindo zero defeito e níveis mais altos de produtividade. Exortações apenas criam relações hostis, já que o principal nas causas da má qualidade e má produtividade é o sistema, o qual se encontra além do alcance da força de trabalho.

11 – Eliminar as cotas numéricas na linha de produção. Eliminar a administração por objetivos, substituindo-a pela administração por processos.

12 – Remover as barreiras que impedem o trabalhador de sentir orgulho pela tarefa bem feita. A responsabilidade dos supervisores deve mudar dos números para a qualidade.

13 – Instituir um sólido programa de educação e autotreinamento.

14 – Agir no sentido de concretizar a transformação. A transformação é o trabalho de todos (DEMING, 1990).

### **3. Joseph M. Juran (1904 - 2008)**

Formado em Engenharia e em Direito, nasceu na Romênia e trabalhou no departamento de estatística da *Western Electric* (CARVALHO E PALADINI, 2012). Esteve no Japão em 1954 para ministrar cursos sobre controle de qualidade, destacando

a necessidade do envolvimento da alta administração e dos funcionários na gestão da qualidade (CARVALHO E PALADINI, 2012; MAXIMIANO, 2012).

Baseado na orientação de Juran, na década de 1950 o JUSE criou cursos de controle de qualidade para os gerentes e também para a alta administração das empresas (MAXIMIANO, 2012).

Juran define qualidade como adequação ao uso do produto ou serviço e é defensor da qualidade desde o projeto. Para a resolução de problemas relativos à produção, ele utilizou o princípio de Pareto, segundo o qual poucas causas são responsáveis pela maior parte dos problemas (LINS, 2000).

Por meio de seus vários livros fez com que a qualidade deixasse de ser vista como algo operacional para passar a fazer parte da estratégia das organizações. Ele foi o primeiro a propor uma abordagem dos custos da qualidade, classificando-os em custo de falhas, custos de prevenção e custos de avaliação/inspeção (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Para Juran a qualidade depende de gestão, não acontece por acidente. Depende da qualidade do planejamento, qualidade do controle e melhoria contínua (DAVIS *et al.*, 1999; ROCHA, 2011).

Uma de suas definições de qualidade é: “Qualidade é adequação ao uso” (JURAN, 1992). A adequação ao uso é constituída por cinco componentes: qualidade de projeto, qualidade de conformidade, disponibilidade, segurança e uso prático (DAVIS *et al.*, 1999).

#### **4. Armand V. Feigenbaum (1922 - )**

Engenheiro com doutorado em Ciências, nasceu nos Estados Unidos e formulou o sistema de Controle Total da Qualidade ou *Total Quality Control* – TQC em 1951 (CARVALHO E PALADINI, 2012).

A expressão “fazer certo na primeira vez” sintetiza a ênfase na prevenção de defeitos (MAXIMIANO, 2012). Segundo essa máxima, a qualidade deve estar presente em todos os processos de fabricação e de gestão. É mais do que uma técnica, é uma filosofia de gestão e um compromisso na procura por excelência (ROCHA, 2011).

Feigenbaum diz que as falhas não são solucionadas por programas de inspeção e sim a partir de uma estrutura de trabalho com procedimentos técnicos e



gerenciais integrados, voltados para a melhoria contínua da qualidade dos produtos (LINS, 2000).

Ele defende a criação de um departamento de qualidade, pois, sem ele, a qualidade, que era um trabalho de todos, acabava sendo um trabalho de ninguém. Esse departamento deveria assessorar, treinar, pesquisar e, principalmente, coordenar as ações voltadas para a qualidade (MAXIMIANO, 2012).

Uma de suas definições de qualidade é: “Qualidade é a composição total das características de marketing, projeto, produção e manutenção dos bens e serviços, através dos quais os produtos atenderão às expectativas do cliente” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

### **5. Philip B. Crosby (1926 - 2001)**

Engenheiro nascido nos Estados Unidos, lançou em 1957 o programa Zero Defeito, com ênfase em fazer certo na primeira vez (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Uma de suas definições de qualidade é: “Qualidade é conformidade às especificações” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Assim como Deming, fez uma lista de catorze pontos:

- 1 – Obter o compromisso da alta gestão com a qualidade.
- 2 – Instalar equipes de aperfeiçoamento da qualidade em todos os setores.
- 3 – Mensurar a qualidade na organização por meio de indicadores de qualidade, que devem indicar as necessidades de melhoria.
- 4 – Levantar os custos da não qualidade.
- 5 – Disseminar nos funcionários a importância da qualidade nos produtos ou serviços.
- 6 – Implantar o sistema de ação corretiva.
- 7 – Planejar o programa zero defeito.
- 8 – Treinar os inspetores e demais responsáveis.
- 9 – Instaurar o dia do zero defeito.
- 10 – Estabelecer os objetivos a serem alcançados.
- 11 – Eliminar as causas dos erros.

12 – Reconhecer publicamente os que atingem os objetivos e não realizar a premiação financeira.

13 – Instalar os círculos de qualidade para monitorar o processo.

14 – Realizar repetidamente os itens listados anteriormente.

## **6. Kaoru Ishikawa (1915 - 1989)**

Químico nascido no Japão, trabalhou como professor e consultor de empresas. Contribuiu para a formulação do Controle da Qualidade por toda a Empresa ou *Company Wide Quality Control* – CWQC, que apresenta elementos distintos do TQC (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Foi importante na difusão de ferramentas e técnicas de solução de problemas, que viriam a ser utilizadas pelos grupos de melhoria, denominados Círculos de Controle de Qualidade - CCQs (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Os círculos da qualidade são pequenos grupos de trabalhadores de uma mesma área que se reúnem voluntaria e regularmente para identificar os problemas, analisar as causas e propor soluções para a melhoria da qualidade (MAXIMIANO, 2012; ROCHA, 2011).

Uma de suas definições de qualidade é: “Qualidade é satisfazer radicalmente ao cliente, para ser agressivamente competitivo” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

## **7. Genichi Taguchi (1924 - 2012)**

Engenheiro e estatístico nascido no Japão, focou as atividades de projeto, e não de produção, e as batizou de controle de qualidade off-line (CARVALHO E PALADINI, 2012). Introduziu o conceito de determinação dos custos da não qualidade (ROCHA, 2011).

Para ele, a única forma de satisfazer o cliente é criar um produto de qualidade robusta. A redução das perdas não está diretamente relacionada com a conformidade às especificações, mas com a redução da variabilidade em torno do valor-alvo (CARVALHO E PALADINI, 2012).

Uma de suas definições de qualidade é: “Qualidade é a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a produção até seu uso pelos clientes” (CARVALHO E PALADINI, 2012).

## 2.2 As Eras da Qualidade

Para Toledo *et al.* (2013), a evolução da qualidade de produtos e serviços passou por quatro grandes fases ou eras: fase da inspeção, do controle do processo (ou estatístico), de garantia (ou gestão da qualidade) e a fase de gerenciamento estratégico da qualidade, conforme observado no Quadro 3.

Na era da inspeção, o produto era verificado pelo artesão ou pelo cliente e o foco era verificar eventuais defeitos de fabricação, por meio da observação direta e da separação dos produtos defeituosos. Na era do controle estatístico, foram criadas técnicas de inspeção para observação aleatória de produtos e lotes por meio de amostras, com o objetivo de simplificar a inspeção e identificar as causas dos problemas. Com o tempo, o controle foi se deslocando do produto para o processo. Já na era da gestão da qualidade, há um esforço de toda a organização para a satisfação do cliente (OLIVEIRA, 2006).

Quadro 3: Fases da qualidade

	<b>Fase da inspeção</b>	<b>Fase do controle estatístico</b>	<b>Gestão da qualidade</b>	<b>Gerenciamento estratégico</b>
<b>Época</b>	De 1910 a 1930	De 1940 a 1950	De 1960 a 1970	De 1980 a 1990
<b>Visão da qualidade</b>	Inspeção de todos os produtos acabados	Uso de técnicas estatísticas em busca de uniformidade dos produtos com menos inspeção	Gestão de todos os processos que influenciam na qualidade do produto	Planejamento estratégico da qualidade
<b>Objetivo</b>	Detecção de não conformidades	Controle do processo de fabricação	Coordenação dos processos de fabricação em busca de maior confiabilidade	Atender às necessidades do mercado e dos consumidores
<b>Setor Responsável</b>	Departamento de inspeção	Departamentos de produção e de engenharia	Todos os departamentos da organização	Todos os departamentos, com forte liderança da alta gerência
<b>Concepção</b>	Conformidade com as exigências	Conformidade com as especificações	Qualidade é um trabalho de todos	Satisfazer a expectativa dos clientes

Fonte: Elaboração própria a partir de Toledo *et al.* (2013) e Rocha (2011)

O desenvolvimento da qualidade teve início no começo do século XX com a inspeção de produtos ao final da linha de produção. A partir do uso de técnicas estatísticas de controle do processo de fabricação, a inspeção passou a ser por amostragem e durante o processo de fabricação, o que possibilitou a redução de custos

da inspeção e a diminuição de desperdícios. Na terceira fase da qualidade buscou-se gerenciar todos os processos capazes de influir na qualidade do produto. Essa mudança foi possível a partir do entendimento de que a qualidade é um trabalho de todos e, portanto, envolve todos os departamentos da organização. Já o gerenciamento estratégico pressupõe o tratamento das questões relativas à qualidade no nível estratégico da organização (TOLEDO *et al.*, 2013).

De acordo com Toledo *et al.* (2013), a tendência para uma próxima era da qualidade deverá levar em consideração o impacto social, econômico e ambiental da qualidade dos produtos e processos. Nesse caso, há uma preocupação não só com o mercado e com os consumidores, mas também com as consequências sociais relativas ao desenvolvimento de produtos e serviços.

### **2.3 Modelos de Referência para a Gestão da Qualidade**

Muitas organizações utilizam os modelos de referência para nortear a implantação e manutenção de programas de gestão da qualidade. Esses modelos facilitam a adoção de um novo método de gestão, uma vez que já foram testados por várias organizações, permitem adaptações, possibilitam a execução de forma incremental e a utilização de empresas de consultoria especializadas para apoiar o planejamento, execução e avaliação de resultados.

Os principais modelos de referência são a gestão da qualidade total, os prêmios de qualidade e os sistemas normalizados de gestão.

De acordo com Toledo *et al.* (2013), esses modelos não são concorrentes entre si, mas complementares, e a opção por um ou mais deles depende da estratégia a ser adotada, do estágio de evolução da gestão e do contexto de mercado no qual a organização se encontra inserida.

Nos anos 80 houve a consolidação de três diferentes abordagens para a gestão da qualidade: a japonesa, com ênfase na formação do homem, no trabalho em equipe, organização do local de trabalho e na fidelidade mútua entre a empresa e o profissional; a norte-americana, com destaque para o desenvolvimento de programas de qualidade consistentes e confiáveis, de modo a garantir o atendimento às especificações estabelecidas; e a europeia, que enfatiza a certificação de fornecedores, de modo a permitir a parceria entre diferentes empresas para o desenvolvimento de um produto final com qualidade (LINS, 2000).

No Brasil, cada setor industrial adotou uma tendência diferente. No setor automobilístico prevaleceu o modelo estadunidense, já no setor de siderurgia prevaleceu a orientação japonesa e no setor de eletroeletrônicos adotou-se a certificação ISO-9000, baseada no modelo europeu (LINS, 2000).

### **2.3.1 Gestão da Qualidade Total**

A gestão da qualidade total ou controle da qualidade total (*total quality control* – TQC) possui duas diferentes abordagens, a japonesa e a dos países ocidentais.

O modelo TQC foi introduzido na década de 1960 no Japão com o objetivo de envolver todas as áreas da organização para alcançar a satisfação dos clientes. Trata-se de uma filosofia de gestão baseada no trabalho em equipe, na melhoria contínua, no atendimento às expectativas e necessidades dos clientes, diminuição do retrabalho e relacionamento próximo aos clientes, fornecedores e demais envolvidos com o negócio (TOLEDO *et al.*, 2013).

De acordo com Maximiano (2012), no TQC, idealizado por Armand Feigenbaum, a qualidade passa a ser vista como um problema de todos os departamentos da organização, pois envolve marketing, engenharia, fabricação e manutenção do produto ou serviço que satisfaçam as expectativas do cliente.

Trata-se da implantação de uma obsessão organizacional em conhecer e exceder as necessidades e expectativas dos clientes. Para isso, a organização deve examinar continuamente seu sistema de qualidade para verificar se ele atende às eventuais mudanças nas necessidades e expectativas dos clientes (BESTERFIELD *et al.*, 2012).

O TQC japonês é conhecido como CWQC (*Company Wide Quality Control* ou Controle da Qualidade por Toda a Empresa), pressupõe um forte apoio da alta gerência e compromisso de todos os funcionários com a qualidade (TOLEDO *et al.*, 2013).

O TQC ocidental é conhecido como TQM (*Total Quality Management* ou Gestão da Qualidade Total) e foi introduzido nas décadas de 80 e 90 com o objetivo de que a qualidade esteja presente no gerenciamento organizacional como um todo e não somente nas atividades de controle de qualidade. Trata-se de uma adequação do modelo japonês com a substituição do termo “controle” pela palavra “gerenciamento” para

deixar claro que o objetivo não é controlar ou policiar e sim administrar a qualidade (TOLEDO *et al.*, 2013).

Para Juran (1991), o TQM é, na verdade, uma extensão do planejamento dos negócios da empresa com a inclusão do planejamento da qualidade.

O TQM é uma evolução do jeito tradicional de fazer negócios. É uma mistura de filosofia e conjunto de princípios orientadores que são a base de uma organização em busca da melhoria contínua. Trata-se da aplicação de métodos quantitativos, aliados à gestão de recursos humanos, para a melhoria de todos os processos da organização em busca da excelência (BESTERFIELD *et al.*, 2012). O Quadro 4 apresenta um resumo das principais características do TQM.

Quadro 4 – Principais características do TQM

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
Foco no cliente	Identificar as necessidades atuais e futuras dos clientes, bem como o nível de satisfação desses clientes;
Liderança e apoio da alta administração	Os líderes devem criar um ambiente propício para o envolvimento de todos para que os objetivos da organização possam ser atingidos;
Envolvimento das pessoas	Buscar o envolvimento total das pessoas, trabalhar em equipe, dar poder aos empregados, investir nos processos de seleção e treinamento;
Gestão por processos	Definir os principais processos da organização e promover práticas preventivas de auto inspeção;
Melhoria contínua	Buscar a melhoria contínua do desempenho da organização;
Relação com fornecedores	Definir critérios para seleção e qualificação de fornecedores. Estabelecer uma relação de longo prazo com fornecedores, visando à colaboração mútua;
Fatos e dados	Tornar os dados e informações relativas à qualidade de fácil visualização, incluindo: indicadores, retrabalho, custos da qualidade etc.

Fonte: Carvalho e Paladini (2012); Toledo *et al.* (2013).

### 2.3.2 Prêmios de Qualidade

Os Prêmios de Qualidade foram criados para difundir e incentivar o uso de práticas de gestão de qualidade nas organizações e, conseqüentemente, aumentar a competitividade dos produtos e serviços de determinado país.

Existem mais de 75 modelos de prêmios em mais de 100 países, orientados para empresas públicas e privadas. Cada prêmio ter por base um modelo de gestão que envolve a adoção de práticas relacionadas à liderança, estratégia, gestão de pessoas,

gerenciamento de processos e relacionamento com os clientes. Os prêmios são compostos por itens a serem avaliados em diferentes categorias e cada organização candidata ao prêmio deve comprovar a adoção de práticas de gestão e os resultados obtidos com a adoção do modelo de excelência (TOLEDO *et al.*, 2013).

As empresas premiadas alcançam reconhecimento público e passam a servir de referência para o mercado e também para outras organizações que buscam a excelência nos negócios.

A candidatura a um prêmio de qualidade representa a fase visível da implantação com sucesso de um modelo de excelência de gestão em determinada organização, uma vez que as candidatas devem apresentar as práticas adotadas e os resultados alcançados a partir da modernização da gestão.

Alguns dos modelos de excelência são os Prêmios Deming, Malcom Baldrige e o Prêmio Nacional de Qualidade.

O primeiro prêmio de qualidade foi o Prêmio Deming. Criado em 1951, no Japão, em homenagem a William Edwards Deming como forma de reconhecimento pelo trabalho realizado por ele na década de 1950 naquele país (TOLEDO *et al.*, 2013).

O Prêmio Deming é concedido em cinco diferentes categorias e utiliza um sistema no qual são avaliadas as políticas de gestão em relação à qualidade, desenvolvimento de produtos e processos de inovação do trabalho, manutenção e melhoria de produtos e qualidades organizacionais, criação de sistemas de gerenciamento da qualidade, utilização da tecnologia da informação para coleta e análise de informações sobre qualidade e desenvolvimento de recursos humanos (TOLEDO *et al.*, 2013).

O Prêmio Malcom Baldrige (*Malcolm Baldrige Quality National Award – MBQNA*) foi criado em 1987, nos Estados Unidos, para estimular a competitividade da indústria americana, como uma resposta ao sucesso dos produtos japoneses na época. O prêmio tem por objetivo auxiliar a melhoria das práticas de desempenho organizacional, facilitar o compartilhamento de informações sobre as melhores práticas entre as organizações e servir como ferramenta para orientar o planejamento e gerenciar o desempenho (TOLEDO *et al.*, 2013).

O modelo de excelência do prêmio norte-americano utiliza sete critérios inter-relacionados: liderança; planejamento estratégico; foco no cliente; medição, análise e gestão do conhecimento; força de trabalho; operações e resultados. Cada

critério é composto por itens e questões que devem ser respondidas pelas empresas candidatas ao prêmio.

São distribuídos prêmios em seis categorias: indústria, serviços, pequenas empresas, educação, saúde e organizações sem fins lucrativos.

O Prêmio Nacional de Qualidade (PNQ) foi instituído em 1992, no Brasil, para incentivar a competitividade das empresas brasileiras a partir da adoção de modelos de excelência de gestão.

O PNQ reconhece as empresas premiadas, as finalistas e as destaques. As empresas são premiadas por atenderem os critérios de excelência, sendo as finalistas aquelas que se submeteram ao processo de avaliação e obtiveram bons resultados nas suas gestões. Já as empresas destaques são as que apresentaram resultados relevantes em determinado critério de avaliação (TOLEDO *et al.*, 2013).

O modelo de excelência do PNQ é composto por oito critérios: a) liderança; b) estratégias e planos; c) clientes; d) sociedade; e) informações e conhecimento; f) pessoas; g) processos; h) resultados. O sistema de avaliação procura identificar o nível de maturidade alcançado pela gestão da organização, uma vez que os avaliadores verificam: o grau em que as práticas de gestão estão adequadas e implementadas; se existe uma utilização contínua ou esporádica da prática; se as práticas estão coerentes com a estratégia; e a relação entre as práticas e os resultados alcançados (TOLEDO *et al.*, 2013).

### **2.3.3 Sistemas Normalizados de Gestão**

O desenvolvimento do comércio internacional proporcionou a fabricação e exportação de bens e serviços em larga escala entre centenas de países pelo mundo inteiro. Porém, a ausência de padrões dificultava a produção e comercialização de componentes e partes de equipamentos, pois cada país possuía suas próprias normas e especificações técnicas.

Para facilitar o comércio mundial e harmonizar as normas e interesses dos mais diversos países, foi criada uma entidade internacional voltada para o estabelecimento de diretrizes relativas à fabricação de produtos, bem como aos processos de produção.



A *International Organization for Standardization*<sup>2</sup> (ISO) é uma entidade com sede em Genebra, na Suíça, criada com o propósito de facilitar a coordenação internacional para a criação de normas para produtos, materiais, processos e sistemas (TOLEDO *et al.*, 2013).

A ISO foi fundada em 1947, com o objetivo de preparar e emitir normas técnicas de cunho internacional visando à melhoria da qualidade, à padronização e à consequente redução de custos (LACOMBE, 2008).

Na ISO, os organismos de normalização dos países interessados participam de comitês técnicos para estabelecer, em comum acordo, normas de adesão voluntária e de interesse do mercado. A entidade é composta por mais de 160 países e cada membro pode participar, com direito a voto igualitário, de qualquer comitê que desejar (CARVALHO E PALADINI, 2012).

No Brasil os certificados ISO são fornecidos pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - INMETRO, enquanto as normas ISO são adaptadas e validadas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT, uma organização não governamental, sem fins lucrativos, reconhecida pelo governo como foro nacional de normalização (TOLEDO *et al.*, 2013).

As normas da ISO são organizadas em séries, de acordo com o tema que abordam. Cada série pode ter várias normas associadas, que são revistas periodicamente.

Alguns exemplos de séries ISO são: ISO 9000 – Gestão da qualidade, ISO 14000 – Gestão do meio ambiente, ISO 26000 – Responsabilidade social, ISO 50001 Gerenciamento de energia, ISO 31000 - Gestão de risco, ISO 27001 – Gestão da segurança da informação (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION, 2014).

As normas da série ISO 9000 são utilizadas por organizações de diversos países do mundo inteiro para a implantação de sistemas de gestão da qualidade. A série ISO 9000 é um conjunto de requisitos e diretrizes para os sistemas de gestão da qualidade, publicadas em 1987 pela ISO, com revisões em 1994, 2000 e 2008 (TOLEDO *et al.*, 2013).

---

<sup>2</sup> Organização Internacional para Padronização.

Por exemplo, para a ISO, qualidade é o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos (ABNT NBR ISO 9000:2005). De acordo com essa definição, um produto terá qualidade em maior ou menor grau, conforme a capacidade das características permanentes desse produto em atender às necessidades, expectativas ou critérios pré-definidos.

Um certificado ISO 9000 declara que a empresa implantou, de forma adequada, em um ou mais processos, a gestão da qualidade total, o que é muito útil principalmente para empresas exportadoras, uma vez que os clientes passam a ter o entendimento de que um organismo reconhecido internacionalmente auditou e atestou a qualidade dos processos de trabalho daquela organização (LACOMBE, 2008).

A norma ISO 9001:2008 (NBR ISO 9001:2008, no caso brasileiro), apresenta as especificações de requisitos dos sistemas de gestão da qualidade. São requisitos genéricos, aplicáveis a quaisquer organizações que desejam certificar seus sistemas de gestão da qualidade. Os cinco requisitos previstos na norma são: sistema de gestão da qualidade (requisitos gerais e documentação); responsabilidade da administração (evidencia o comprometimento da alta direção com a implantação, desenvolvimento e melhoria do sistema de gestão da qualidade); gestão de recursos (recursos humanos, infraestrutura e ambiente de trabalho); realização do produto (processos relacionados aos produtos e aos clientes); medição, análise e melhoria (da satisfação do cliente, da conformidade dos produtos e dos processos) (TOLEDO *et al.*, 2013).

## **2.4 Gestão Estratégica da Qualidade**

Na chamada era da garantia da qualidade havia uma preocupação quanto ao envolvimento de todos os setores da organização com o objetivo de melhorar a gestão dos processos em busca de maior confiabilidade e menos problemas.

Na gestão estratégica da qualidade - GEQ, desenvolvida a partir da década de 1980 nas empresas, a qualidade passa a ser uma preocupação estratégica das organizações e se torna um fator relacionado à sobrevivência das empresas no mercado.

Para Toledo *et al.* (2013), enquanto a era da Garantia da Qualidade relaciona qualidade aos níveis tático e operacional da organização, a Gestão Estratégica associa qualidade ao nível estratégico.

A Gestão Estratégica da Qualidade pode ser definida como:

(...) um processo estruturado para o estabelecimento de metas de qualidade a longo prazo nos níveis mais altos da organização e a definição dos meios a serem usados para o cumprimento daquelas metas (JURAN, 1992, p. 307).

Juran (1992) entende que existem vários conceitos com o mesmo significado da GEQ, são eles: Controle de Qualidade por Toda a Empresa, Planejamento Estratégico da Qualidade, Gerência da Qualidade Total e Controle de Qualidade Total.

Na gestão estratégica a qualidade passa a ser colocada em um contexto amplo, de longo prazo, no qual é preciso avaliar aspectos relativos à sobrevivência da organização e definir ações que visem garantir posições consolidadas da organização no mercado (CARVALHO E PALADINI, 2012). Nesse sentido, é importante avaliar não só as características internas da organização, como também o ambiente externo, composto por fornecedores, clientes, concorrentes e sociedade em geral.

No caso da administração pública federal brasileira, o Tribunal de Contas da União, em levantamento de auditoria realizada em 255 órgãos e entidades da administração pública federal a respeito da governança da tecnologia da informação - TI, concluiu por meio do acórdão de plenário nº 1603 de 2008, entre outros encaminhamentos, por recomendar aos órgãos superiores que:

... promovam ações com objetivo de disseminar a importância do planejamento estratégico e induzir, mediante orientação normativa, os órgãos/entidades da Administração Pública Federal a realizarem ações para implantação e/ou aperfeiçoamento de planejamento estratégico institucional, planejamento estratégico de TI e comitê diretivo de TI (BRASIL, 2008).

Essa recomendação evidencia a necessidade do estabelecimento de planejamento institucional de longo prazo também para as organizações públicas, para a definição de estratégias e prioridades, otimização dos recursos disponíveis e redução do desperdício.

## **2.5 Conclusões do Capítulo**

A gestão da qualidade passou por diversas fases e revisão de conceitos. O que era atividade de um setor ou departamento passou a ser visto como uma filosofia ou novo modelo de gestão da organização, o que requer mais compromisso, envolvimento de todos, integração entre as áreas e planejamento.

Em geral, os modelos de referência propiciam um caminho mais seguro para a adoção de um sistema de gestão da qualidade, uma vez que já foram trilhados por muitas organizações. Seja qual for o modelo escolhido, o importante é ter em mente que a qualidade não é estática, é um processo contínuo em busca da melhoria e da satisfação das necessidades dos clientes.

Além disso, de acordo com as várias fases da gestão da qualidade, percebe-se que a implantação de um programa de qualidade requer, além do envolvimento de toda a organização, um grande interesse em conhecer e satisfazer as necessidades dos clientes.

### 3 GESTÃO DE SERVIÇOS

Para Juran (1992), um produto é o resultado de qualquer processo e pode ser um bem ou um serviço. Bem é uma coisa física e serviço é o trabalho executado para alguém.

De acordo com Giansi (1994), os serviços se diferenciam dos produtos pelas seguintes características: a) os serviços são intangíveis; b) necessitam da presença do cliente; c) são produzidos e consumidos simultaneamente. Além disso, os serviços são: d) heterogêneos, e e) não permitem o armazenamento (CARVALHO E PALADINI, 2012).

A intangibilidade dos serviços relaciona-se com o fato de que o serviço não pode ser avaliado antes da sua contratação. Para Toledo *et al.* (2013), existe uma escala de intangibilidade, uma vez que existem serviços mais intangíveis e outros mais associados a bens físicos. Por exemplo, ao adquirir uma passagem para uma viagem de avião, o cliente pode ter uma expectativa sobre o serviço, mas só poderá avaliar a viagem após a concretização do fato.

Outra característica importante é a necessidade da presença do cliente ou de um bem de sua propriedade para o fornecimento do serviço. Nesse caso, o cliente participa e observa a qualidade do serviço durante a sua execução. Como consequência, a qualidade do serviço é resultado do serviço e da forma como ele foi fornecido.

A presença do cliente requer atenção às instalações onde o serviço é produzido. As condições do local onde é produzido um automóvel não importam para o comprador final, mas a qualidade do serviço é reforçada pelas condições do salão onde o automóvel é vendido (FITZSIMMONS, 2010).

A simultaneidade entre a produção e o consumo faz com que a gestão dos serviços sofra grandes impactos nas variações de demanda, ocasionando alternância entre momentos de ociosidade e filas de espera. Para Fitzsimmons (2010), o tempo de espera do cliente é o critério principal para a definição da capacidade de um serviço, das instalações e do uso do tempo ocioso. Giansi (1994) entende que a avaliação do cliente é fortemente influenciada pelo tempo que ele está disposto a esperar pela prestação do serviço.

A interação entre o prestador e o cliente do serviço ocasiona a heterogeneidade dos serviços, uma vez que o relacionamento entre as pessoas determina um grau de variabilidade a cada serviço prestado.

Por fim, a perecibilidade ou impossibilidade de armazenamento do serviço ocasiona perdas em função da variação sazonal da demanda. Um cliente que deixa de almoçar em um restaurante lotado, um paciente que cancela uma consulta ou uma poltrona vazia em um voo são exemplos de perdas ocasionadas pela impossibilidade de criação de estoques de serviços.

Essas características tornam mais complexa a tarefa de verificar a qualidade de um serviço, pois ele não pode ser avaliado antes da compra. Um bem ou produto pode ser produzido e armazenado para que seja posteriormente adquirido ou consumido. Já um serviço não pode ser estocado, ele é consumido assim que é produzido.

Ao adquirir uma nova unidade de um mesmo produto, o cliente tem uma grande probabilidade de receber um produto com a mesma qualidade do anterior. Ao adquirir ou contratar um serviço igual a outro consumido anteriormente, o cliente recebe um serviço produzido no instante da compra, nas condições do momento, o que aumenta o risco de ocorrência de falhas.

A presença do cliente no processo de produção do serviço também tem grande influência na sua avaliação, em função do tempo que o cliente está disposto a esperar pela prestação do serviço (GIANESI, 1994). Além do tempo gasto na execução do serviço, o modo como ele é executado também influencia a percepção do cliente sobre o serviço.

É importante salientar que o uso de novas tecnologias tem possibilitado a oferta de serviços sem a presença física do cliente. Muitos serviços são executados por telefone ou pela internet e, nesses casos, a forma como o serviço é prestado e o tempo gasto na prestação passam a ser mais importantes, enquanto as condições do local de prestação deixam de ser relevantes.

### **3.1 Tipos de serviços**

Em alguns casos torna-se difícil fazer uma nítida separação entre produtos e serviços, uma vez que muitas organizações oferecem uma combinação dos dois. Para Giancesi (1994), produtos e serviços são componentes de um pacote que pode ter

predominância de um ou outro. Produtos e serviços puros são polos de um contínuo, conforme ilustrado por Sasser *et al.* (1978) e pela Figura 2.

Figura 2 – Contínuo entre produtos e serviços

Produtos			Serviços	
100%	50%	0	50%	100%
Lojas de autosserviço				
Automóvel				
Carpete instalado				
Restaurante <i>fast-food</i>				
Restaurante				
Manutenção de automóvel				
Hospital				
Cabeleireiro				
Consultoria				
Hotel				

Fonte: Sasser *et al.*, 1978 *apud* Gianesi

A Figura 2 demonstra que, em geral, as empresas agregam serviços aos produtos que oferecem a seus clientes. Por outro lado, os serviços também possuem produtos intrinsecamente associados. Em um restaurante, por exemplo, existem aspectos relativos ao produto (a comida) e aspectos de serviços, tais como as condições do local e o atendimento.

De acordo com Toledo *et al.* (2013), a incorporação de serviços aos produtos oferecidos pelas empresas tem por objetivo buscar vantagens competitivas em relação aos concorrentes, uma vez que os serviços agregados tornam a oferta mais atrativa para os clientes e podem ser um fator de diferenciação em relação ao mercado.

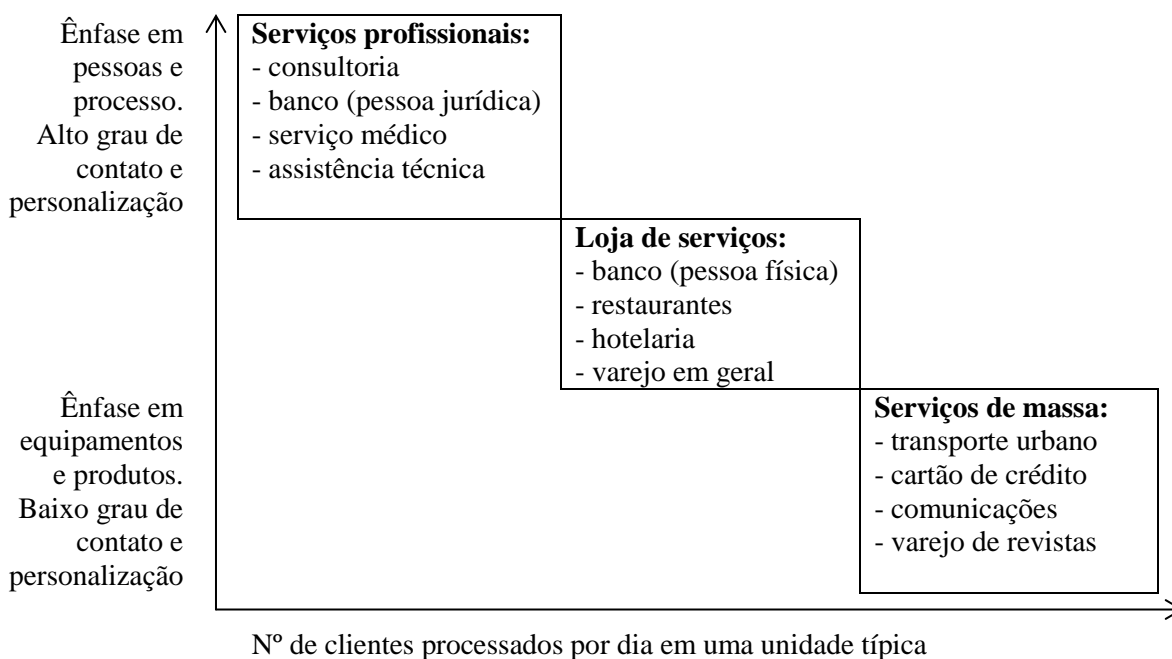
Outro aspecto importante em relação aos serviços refere-se ao volume de serviços produzidos por uma organização em determinado tempo. Na busca por uma tipologia de processos de prestação de serviços, Gianesi (1994) apresenta seis diferentes dimensões:

- a) ênfase dada a pessoas ou a equipamentos no processo;
- b) grau de contato com o cliente;
- c) grau de participação do cliente no processo;
- d) grau de personalização do serviço;
- e) grau de julgamento pessoal dos funcionários;
- f) grau de tangibilidade do serviço.

Silvestro (*apud* Gianesi, 1994) fez o cruzamento dessas seis dimensões com uma dimensão de volume de serviços (quantidade de clientes “processados” diariamente

por unidade de prestação de serviços) e obteve uma classificação de processos de serviços, conforme apresentada na Figura 3.

Figura 3 – Classificação de processos de serviços



Fonte: Adaptado de SILVESTRO *apud* GIANESI, 1994.

Nos serviços profissionais há muito contato entre o fornecedor e o cliente devido ao alto grau de personalização do serviço. Há uma forte ênfase nas pessoas que detêm conhecimento especializado enquanto os equipamentos são utilizados como ferramentas de apoio. Além disso, o número de clientes atendidos por dia é pequeno.

A loja de serviços é um processo intermediário entre os serviços profissionais e os serviços de massa. Há certo grau de personalização do serviço, o cliente tem um contato razoável com o fornecedor e há ênfase tanto em pessoas como em equipamentos.

Os serviços de massa caracterizam-se pelo atendimento de um grande número de clientes. Há grande padronização e pouca possibilidade de personalização do serviço. O contato entre cliente e fornecedor é baixo e impessoal.

### 3.2 Dimensões dos serviços

A presença do cliente durante a execução do serviço tem influência na avaliação feita por ele sobre o serviço. Existem diversas dimensões ou características que são utilizadas pelos clientes para avaliar a qualidade de um serviço.



Para Fitzsimmons (2010), as principais dimensões da qualidade dos serviços, em ordem decrescente de importância, são: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis.

Confiabilidade é a capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável. Um serviço confiável é aquele prestado dentro do prazo acordado e sem erros.

Responsividade (ou receptividade) é a disposição em ajudar o cliente e fornecer prontamente o serviço. Agir com responsividade significa não deixar o cliente esperando de forma desnecessária e, em caso de falhas, recuperar o serviço o mais rápido possível.

Segurança relaciona-se com a competência para realizar o serviço de forma cortês e confiante. A segurança do prestador do serviço passa a ideia de que o funcionário foi treinado para tal função e está interessado em realizar um bom serviço.

Empatia é uma demonstração de interesse em entender as necessidades dos clientes. É a atenção dada a uma particularidade, para resolver um problema ou atender a um desejo do cliente.

Aspectos tangíveis referem-se a aparência das instalações, equipamentos, pessoal, limpeza e demais detalhes que possam ser observados pelos clientes.

Essas dimensões são utilizadas pelos clientes para avaliar a qualidade dos serviços com base na comparação entre o serviço esperado e o serviço percebido.

### **3.3 Avaliação de serviços**

Existem diversas formas de avaliar a satisfação do cliente de um serviço. Enquanto um produto pode ser avaliado por suas características tangíveis, um serviço normalmente é avaliado no momento em que está sendo prestado ou até mesmo após a prestação.

Para Gianesi (1994), a avaliação do cliente ocorre pela comparação entre o que ele esperava do serviço e o que ele percebeu sobre o serviço prestado.

A expectativa do cliente em relação ao serviço pode ser maior, igual ou menor que a necessidade desse cliente em relação ao serviço. Essa expectativa é influenciada por diversos fatores. Para Carvalho e Paladini (2012), a expectativa do

cliente é influenciada pela comunicação boca a boca, necessidades pessoais, expectativas anteriores e comunicação externa.

A comunicação boca a boca pode influenciar negativa ou positivamente o prestador do serviço, pois o cliente repassa para amigos e parentes suas experiências agradáveis ou desagradáveis em relação a determinado serviço.

O cliente procura um serviço para satisfazer uma necessidade ou um desejo. É preciso que o prestador conheça bem o serviço para saber lidar com os conflitos relativos a necessidades, desejos e expectativas.

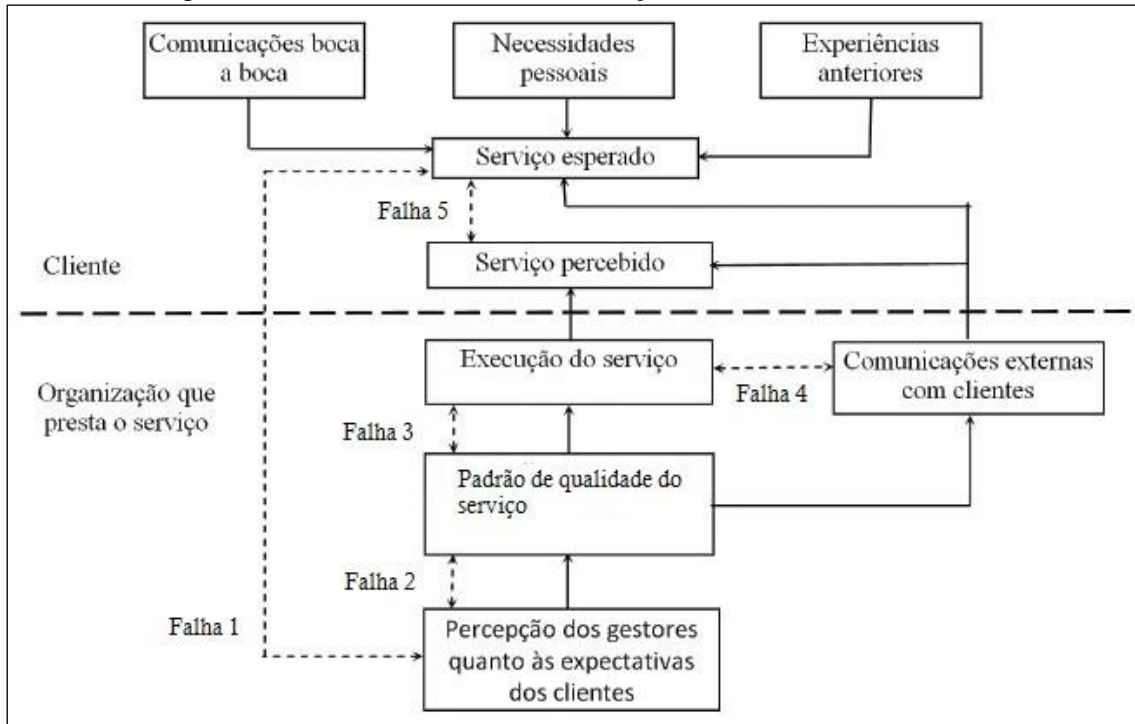
As experiências anteriores também influenciam as expectativas do cliente. Um bom atendimento recebido em determinado estabelecimento pode gerar uma referência que será utilizada pelo cliente para comparar o atendimento de outros estabelecimentos.

A comunicação externa ocorre pelos meios de comunicação e pode gerar uma elevada expectativa em relação a determinado serviço ou até mesmo afastar o cliente, quando não é bem feita. O fornecedor não deve criar uma expectativa que não possa ser atendida durante a prestação do serviço, pois corre o risco de frustrar o cliente.

Considerando que o cliente utiliza as cinco dimensões (confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e aspectos tangíveis) para avaliar a qualidade do serviço, é preciso que as organizações também avaliem a divergência entre o serviço esperado e o serviço percebido para que possam melhorar a satisfação dos clientes.

Com esse objetivo, Parasunaman *et al.* (1985) desenvolveram o modelo das cinco falhas, que identifica cinco falhas, lacunas ou discrepâncias (*gaps*) entre a prestação do serviço e a qualidade esperada pelo cliente. O modelo, apresentado na Figura 4, auxilia na identificação das falhas relativas à qualidade do serviço e aponta as possíveis causas.

Figura 4 – Modelo de falhas em serviços



Fonte: adaptado de Parasunaman *et al.* (1985).

A falha 1 é uma discrepância entre a expectativa do cliente e a percepção gerencial dessas expectativas. Ela surge em razão da falta de informações adequadas, má interpretação das informações sobre os clientes ou excesso de níveis gerenciais e está relacionada com pesquisas de mercado.

A falha 2 é uma divergência entre a percepção dos gerentes sobre as expectativas do cliente e as especificações da qualidade do serviço. A falha ocorre por problemas no planejamento, mau gerenciamento e ausência de metas claramente estabelecidas e está relacionada ao projeto do serviço.

A falha 3 caracteriza-se pela discrepância entre as especificações de qualidade e o serviço prestado. Ela surge em função do mau gerenciamento da operação dos serviços, conflito entre atribuições e uso inadequado da tecnologia. Está relacionada com a falta de conformidade, ou seja, com a não execução dos serviços dentro dos padrões estabelecidos.

A falha 4 ocorre quando há problemas entre o serviço prestado e o sistema de comunicação com o cliente. Nesse caso, existe divergência entre o que a organização divulga para o mercado e o que ela efetivamente oferece. Essa falha está diretamente relacionada com o marketing, trata-se de não cumprir o que foi prometido.

Em decorrência das falhas anteriores surge a falha 5, que é a diferença entre a qualidade esperada e o serviço percebido pelo cliente. Essa falha está relacionada com a satisfação do cliente e é resolvida pela correção das falhas anteriores.

Após realizar diversas pesquisas, Zeithaml *et al.* (1990) desenvolveram um instrumento de medição denominado Servqual baseado nas cinco dimensões da qualidade percebida pelos consumidores. O instrumento consiste em um questionário dividido em duas seções: a primeira contém 22 afirmações que procuram identificar as expectativas do usuário em relação a um tipo de serviço que seria realizado por uma empresa ideal; a segunda seção contém as mesmas 22 afirmações anteriores, relativas ao serviço prestado por determinada empresa.

Para cada pergunta o entrevistado deve assinalar seu grau de concordância que varia de “discordo totalmente”, de valor 1, até “concordo totalmente”, de valor 5. O Servqual permite mensurar a lacuna (*gap*) entre a expectativa e a percepção dos usuários para cada uma das dimensões da qualidade do serviço.

### **3.4 Avaliação de serviços públicos**

Ao tratar da avaliação de serviços na administração pública, é preciso identificar as diferenças entre o setor público e o setor privado e, conseqüentemente, as formas de atuação de cada um deles.

De acordo com DINSDALE *et al.*, (2000) a comparação entre certos serviços do setor público com serviços do setor privado é inadequada em função das diferentes finalidades de cada um dos setores. Os dois setores devem buscar a satisfação do usuário, mas o setor privado visa o lucro, enquanto o setor público busca o interesse público.

Outra diferença é a definição dos clientes dos serviços. No setor privado as empresas atuam em determinados nichos de mercado e definem sua clientela. Já no serviço público, existem os usuários, que são receptores diretos de um serviço, e os cidadãos, membros de uma comunidade que não necessariamente possuem contato direto com um serviço específico. Para DINSDALE *et al.*, (2000), essa distinção é importante, pois uma pesquisa feita com um usuário (que experimentou determinado serviço) é muito diferente de uma pesquisa feita com um cidadão, que se preocupa com os custos e com diferentes prioridades para a alocação de recursos. De acordo com Rocha (2011), essa distinção pode gerar contradições entre os usuários, clientes diretos

dos serviços, e os contribuintes em geral, responsáveis pelos pagamentos dos impostos. O Quadro 5 apresenta as principais diferenças entre o setor público e o setor privado.

Quadro 5 – Diferenças entre setor público e setor privado

	<b>Setor Privado</b>	<b>Setor Público</b>
Organizações	Concorrem entre si pelos clientes	A concorrência é pouco significativa
Mercado	Preços e qualidade regulados pelo mercado	Em geral existe pouca concorrência
Área de atuação	Procura atuar somente em mercados lucrativos	Atua por motivo legal, de segurança nacional ou de interesse público, inclusive em locais onde o setor público não tem interesse
Objetivos	A venda de produtos e serviços	Além da distribuição de serviços, busca o bem-estar social dos cidadãos
Preço	Os produtos e serviços são vendidos	Os serviços públicos, em geral, são gratuitos. O pagamento se faz pelos impostos e taxas
Cliente	Atua em nichos de mercado, com clientela bem definida	Diferença entre usuário e cidadão gera conflitos entre qualidade e custos dos serviços
Equidade	Pode criar diferentes categorias de clientes e definir preferências	Precisa atuar com equidade, de modo que todos os cidadãos tenham o mesmo nível de serviço

Fonte: Elaboração própria a partir de Rocha (2011)

De acordo com Brasil (2001), uma administração pública com foco no usuário dos serviços busca iniciativas para a coleta de informações dos usuários da instituição e utiliza essas informações para o aperfeiçoamento da instituição por meio do planejamento estratégico, revisão de processos de trabalho, definição de padrões de atendimento, desenho de programas de capacitação etc.

Assim como ocorre na iniciativa privada, é preciso conhecer a diferença entre a expectativa dos usuários dos serviços e o serviço percebido por meio da coleta sistemática de informações junto aos usuários.

A obtenção de informações dos usuários-cidadãos pode ser feita por meio de diversos instrumentos: livros e caixas de sugestões, centrais telefônicas de atendimento, utilização da internet para recebimento de reclamações, sugestões e elogios, pesquisas de satisfação, oficinas de trabalho, índices de satisfação do consumidor e ouvidorias (BRASIL, 2001).

O processo de melhoria da prestação de serviços inicia com a obtenção de informações dos usuários-cidadãos e prossegue com a utilização de ferramentas para a

melhoria da gestão e medição da diferença entre a expectativa e o serviço recebido (BRASIL, 2001). Trata-se de um processo de melhoria contínua, com a permanente medição dos resultados e planejamento de novas ações.

Entre as ferramentas para a melhoria da gestão, Brasil (2001) destaca a definição de novos arranjos institucionais, uso de tecnologia, técnicas de melhoria de processos, gestão da qualidade, *benchmarking* e *balanced scorecard*.

As cartas de serviços são ferramentas que podem ser utilizadas pelas instituições para melhorar a qualidade dos serviços, uma vez que elas estabelecem um padrão a ser adotado na prestação dos serviços e comunicam aos usuários qual deve ser esse padrão (BRASIL, 2001).

Uma vez implantada a carta de serviço, é possível realizar a avaliação dos serviços para identificar as deficiências na prestação dos serviços em relação aos padrões de qualidade fixados na carta e também identificar o nível de satisfação dos usuários.

No caso do governo federal, a avaliação dos serviços públicos pode ser feita por meio do Instrumento Padrão de Pesquisa e Satisfação dos Usuários dos Serviços Públicos - eIPPS.

O eIPPS tem por objetivo oferecer para o cidadão um canal para avaliação dos serviços públicos e, para as instituições governamentais, um veículo de aferição da qualidade de seus serviços por meio de pesquisas de satisfação (BRASIL, 2014e).

### **3.5 A oferta de serviços pela internet**

As tecnologias da informação e comunicação – TIC têm possibilitado grandes mudanças no processo de produção de bens e também no desenvolvimento e oferta de serviços. Os computadores conectados em rede, com acesso a modernos sistemas de bancos de dados e aplicativos, têm facilitado a gestão e a operação de serviços por parte do fornecedor, bem como a interação entre o cliente e o serviço. Para Fitzsimmons (2010), os avanços advindos pelo uso das tecnologias da informação e comunicação estão causando grandes mudanças nas interfaces entre clientes e fornecedores de serviços.

As empresas e também o governo utilizam a internet para a comunicação interna e externa, processamento de sistemas de apoio e sistemas finalísticos, gestão de

informações, oferta de produtos e serviços, automação de processos, entre tantas outras finalidades.

No caso do governo, a internet oferece a oportunidade de oferta de serviços e divulgação de informações a respeito de ações, programas e projetos governamentais para um grande número de pessoas, com custos reduzidos e enorme alcance territorial. De acordo com Takahashi (2000), o governo pode fornecer, por meio da internet, informações e serviços ao cidadão de duas maneiras não excludentes: pela disponibilização de serviços e/ou informações em um *website* ou pela disseminação seletiva dessas informações e serviços.

No primeiro caso, o cidadão precisa acessar o portal governamental e procurar pela informação ou serviço que deseja. As limitações desse modelo são a necessidade de habilidades e conhecimentos para encontrar a informação e a postura proativa do cidadão (TAKAHASHI, 2000). Outras barreiras são a falta de acesso à internet e a falta de entendimento da linguagem por boa parte da população, a linguagem e termos utilizados nos portais e a ausência de informações práticas de interesse do cidadão.

No segundo caso, as informações e serviços podem ser prestados de três diferentes maneiras: por meio de um quiosque eletrônico em local público, por meio de um centro de acesso comunitário, que poderia contar com um monitor para atender os interessados, e pelo envio de informações para uma caixa postal eletrônica do cidadão, a partir de uma solicitação específica ou em resposta a um perfil de interesses anteriormente registrado. Para Takahashi (2000), a segunda alternativa é a mais importante para boa parte da população brasileira.

A criação de quiosques eletrônicos ou o fornecimento de serviços em centros comunitários esbarram na complexidade e diversidade de serviços oferecidos pelos governos federal, estadual e municipal. Takahashi (2000) destaca o impacto do fator humano, no próprio governo, em relação ao uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação:

A cultura organizacional do setor público não favorece a introdução acelerada de tecnologias de informação e comunicação; as estruturas organizacionais do setor governamental são complexas, funções similares são pulverizadas por inúmeras instituições, seções e repartições e iniciativas integradoras, como a introdução de tecnologias de informação e comunicação, enfrentam uma estrutura de poder difusa e frequentemente “balcanizada” (TAKAHASHI, 2000, pág. 73).

Além da cultura e estrutura organizacional, o autor também identifica barreiras que precisam ser superadas em relação ao aspecto motivacional. A prestação de serviços exclusivos, sem concorrência, e a ausência de recompensa por produtividade são fatores que não motivam os servidores para a reestruturação de serviços para o mundo digital (TAKAHASHI, 2000).

Para que o governo possa ser mais efetivo na prestação de serviços e informações por meio da internet, Takahashi (2000) propõe as seguintes medidas:

- a) Criação de mecanismos de difusão ativa de informações de todas as atividades de governo com abrangência e regularidade;
- b) Criação de um diretório eletrônico nacional para todas as informações e recursos do governo.

Esses recursos têm por objetivo permitir que o cidadão, ao acessar um portal governamental, um quiosque ou centro comunitário, possa obter informações úteis por meio de uma busca simples e confiável. O diretório eletrônico tem por objetivo integrar e compartilhar informações de diferentes órgãos e sistemas em um único serviço.

Em relação ao diretório eletrônico nacional, foram desenvolvidos alguns portais voltados para a publicação de informações e serviços sobre o governo federal. Os sítios eletrônicos [www.brasil.gov.br](http://www.brasil.gov.br) e [www.servicos.gov.br](http://www.servicos.gov.br) são exemplos de portais eletrônicos desenvolvidos com o objetivo de facilitar a comunicação entre governo e cidadão e o acesso a informações governamentais e a serviços públicos. Ainda no tocante ao acesso a informações, a Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei nº 12.527/2011) prevê o provimento de diversos serviços e facilidades aos cidadãos.

No caso da Câmara dos Deputados, o portal institucional [www.camara.leg.br](http://www.camara.leg.br) oferece vários serviços de informações principalmente sobre o funcionamento da Câmara, sobre a atuação parlamentar e a respeito do processo legislativo.

### **3.6 Conclusões do capítulo**

A avaliação da qualidade de um serviço ocorre durante o processo de prestação desse serviço e cada contato do prestador com o cliente é uma oportunidade de satisfação ou de frustração.



A satisfação do cliente é o resultado entre a expectativa em relação ao serviço e o serviço efetivamente recebido. Para isso, o cliente analisa intuitivamente cinco dimensões de qualidade do serviço.

As empresas e organizações privadas utilizam ferramentas, técnicas e métodos de gestão para a melhoria contínua dos projetos, processos e padrões de atendimento e entrega de serviços, com o objetivo de satisfazerem seus clientes e aumentarem sua participação no mercado. Por seu turno, as organizações públicas precisam investir na qualidade de seus serviços em busca de um fim maior que é o bem-estar social.

A avaliação das organizações públicas ou privadas se faz pela qualidade de seus produtos e serviços. No caso das empresas privadas a consequência de uma boa avaliação é a sobrevivência no mercado ao longo do tempo; porém, para as organizações públicas, a avaliação pode ter como consequência a manutenção ou substituição de um gestor ou até mesmo de um governo.

## 4 QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA

As crises econômicas mundiais ocorridas na década de 1980 resultaram em grande questionamento sobre o tamanho e o papel do Estado na sociedade contemporânea. Tais fatos levaram os governos de diversos países a promoverem reformas em maior ou menor intensidade, visando o fortalecimento e a modernização da administração pública, com o objetivo de fornecer serviços públicos com maior qualidade e eficiência.

Até então, as organizações públicas eram estruturadas sob a ótica do modelo burocrático weberiano que, segundo Costin (2010), tem como princípios básicos o formalismo, a impessoalidade, a hierarquização e o controle rígido de meios.

Entre os principais aspectos da moderna burocracia destacam-se: hierarquia de cargos e sistema de carreiras, estrutura impessoal de autoridade, competências dos cargos ordenadas por meio de regras e regulamentos, separação clara entre o público e o privado, ocupação dos cargos baseada na qualificação técnica e especialização, sistema remuneratório fixo e de acordo com a responsabilidade do cargo (WEBER, 1999).

A burocracia permitiu o crescimento das empresas e a expansão dos governos durante o século XIX e início do século XX; porém, esse modelo de gestão passa a ser duramente criticado e muitos o consideram ultrapassado para a nova realidade econômica e social do mundo contemporâneo. Para Osborne (1995), os governos burocráticos que se desenvolveram durante a era industrial fizeram grandes realizações, mas com o tempo foram se tornando ineficientes e não acompanharam as mudanças da sociedade moderna. A burocracia hierárquica e centralizada concebida nas décadas de 1930 e 1940 não funciona mais na sociedade do conhecimento que se solidificou nos anos 1990.

Diversos países passam a introduzir, em maior ou menor escala, padrões gerenciais na administração pública, baseados em experiências da iniciativa privada. Surge então o chamado modelo pós-burocrático, ou administração gerencial, a partir do fortalecimento da ideia de que o modelo tradicional de gestão pública é ineficiente, ao passo que o modelo de gestão do setor privado é o ideal (ABRÚCIO, 1997).

De acordo com Torres (2004), a administração gerencial nasce nas experiências da Inglaterra, com a ascensão de Margareth Thatcher, em 1979, e nos Estados Unidos, com Ronald Reagan, a partir de 1980, com a preocupação fundamental de redução dos custos e do aumento da eficiência da administração pública. Depois de

Inglaterra e Estados Unidos, os padrões gerenciais são introduzidos em outros países do mundo anglo-saxão (Austrália e Nova Zelândia) e posteriormente nos países da Europa continental e Canadá (ABRÚCIO, 1997). Porém, a implantação do novo modelo não ocorre de forma homogênea; pelo contrário, cada país tem uma experiência própria de reforma do aparelho estatal de acordo com a sua história e cultura administrativa.

O novo modelo não rompe totalmente com o modelo burocrático. Muitas das características da burocracia são preservadas, tais como: estruturação de carreiras, mecanismos de proteção dos servidores contra perseguições políticas, estruturas de controle interno e externo, procedimentos estruturados para compras e contratação de serviços e elaboração e manutenção de documentos oficiais (COSTIN, 2010).

Entre as principais características da administração pública gerencial, podemos destacar:

- sistemas de gestão e controle centrados em resultados e não mais em procedimentos;
- maior autonomia gerencial do administrador público;
- avaliação de resultados como peças-chaves para identificar políticas e serviços públicos efetivos;
- estruturas de poder menos centralizadas e hierárquicas, permitindo maior rapidez e economia na prestação de serviços e a participação dos usuários;
- contratualização de resultados a serem alcançados, com explicitação mais clara de aportes para sua realização;
- incentivos ao desempenho superior, inclusive financeiros;
- criação de novas figuras institucionais para realização de serviços que não configuram atividades exclusivas do Estado como PPP (parcerias público-privadas), Organizações Sociais e Oscips (organizações da sociedade civil de interesse público) que podem estabelecer parcerias com o poder público (COSTIN, 2010, p. 35).

De acordo com Rocha (2011), a política da qualidade passa a ser adotada pela Administração Pública no final dos anos 1980, com o advento da administração pública gerencial, também conhecida como nova administração pública. O autor apresenta três fases de absorção da gestão da qualidade total pela Administração Pública: a) qualidade no sentido de respeitar normas e procedimentos, presente até os anos sessenta; b) qualidade no sentido de eficácia, a partir dos anos sessenta, com o aparecimento da gestão por objetivos; c) qualidade no sentido de satisfação dos consumidores, a partir dos anos oitenta, quando a nova administração pública adota o conceito da gestão da qualidade total.

A absorção da gestão da qualidade total pela nova administração pública manifesta-se pela publicação das Cartas de Qualidade e posteriormente pela adoção dos

modelos de excelência (ROCHA, 2011). As Cartas de Qualidade são instrumentos formais pelos quais a Administração Pública apresenta os serviços, cria canais de avaliação e estabelece compromissos de qualidade em relação aos serviços prestados ao cidadão.

As cartas de qualidade, também conhecidas como cartas de serviços, têm por objetivo fomentar a melhoria contínua dos serviços públicos ao explicitar os níveis de qualidade que os cidadãos devem esperar dos serviços. Dessa forma, elas fixam compromissos da administração pública em relação à prestação de serviços, estabelecendo uma referência em relação às expectativas dos cidadãos sobre a qualidade dos serviços (BRASIL, 2001).

No Brasil, a proposta de implantação de uma administração pública gerencial surge em 1995 por meio do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado - PDRAE.

O PDRAE apresenta um diagnóstico da administração pública brasileira e prevê a necessidade de mudanças em várias áreas: ajuste fiscal, reformas econômicas, reforma da previdência social, mudanças na política social e reforma do aparelho do Estado.

De acordo com o plano, o aparelho do Estado é dividido em quatro setores: núcleo estratégico, atividades exclusivas, serviços não exclusivos e produção de bens e serviços para o mercado (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1998; COSTIN, 2010).

O núcleo estratégico é o setor de decisões estratégicas, de formulação, implantação e fiscalização da execução de políticas públicas. Também compreende a criação de leis e o julgamento de questões legais. Corresponde aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além do Ministério Público (BRASIL, 1995).

No setor de atividades exclusivas são prestados os serviços que só o Estado pode realizar. São os serviços vinculados ao poder de polícia, tais como regulamentação, fiscalização, policiamento, cumprimento de normas sanitárias, cobrança de tributos, serviços de trânsito etc. (BRASIL, 1995).

No setor de serviços não exclusivos o Estado atua, mas não possui o monopólio desses serviços. As organizações públicas não estatais e as organizações privadas concorrem com o Estado para a execução desses serviços. São serviços relacionados às áreas de cultura, educação, saúde e pesquisa, entre outros, prestados por

museus, universidades, escolas, hospitais e que não podem ser transformados em atividades meramente lucrativas (COSTIN, 2010).

Por fim, o setor de produção de bens e serviços para o mercado caracteriza-se pelas atividades econômicas que visam lucro, mas que permanecem no aparelho do Estado por questões estratégicas. São atividades monopolistas por natureza ou áreas em que o setor privado não tem interesse em investir (COSTIN, 2010).

Ainda de acordo com o Plano Diretor (Brasil, 1995), no núcleo estratégico deve haver um misto de administração burocrática e gerencial, enquanto os demais setores devem adotar a administração gerencial. Nesse núcleo prevalece o princípio da efetividade, as decisões devem ser tomadas com correção e devem ser implantadas com segurança. Já nos demais setores, o mais importante é a eficiência, ou seja, há uma grande preocupação com a qualidade e com os custos dos serviços prestados à população.

Entre as diversas ações realizadas a partir das diretrizes do PDRAE, destaca-se a Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que incluiu o princípio da eficiência na Constituição Federal. De acordo com Mafra Filho (2008), a Emenda apresenta aspectos voltados para a redução de custos e eliminação do déficit público, para a eficiência administrativa e para a transparência e participação.

A Emenda destacou a importância de assimilação de novos conceitos que propiciem a prestação de serviços com mais qualidade e eficiência. É o que descreve a mensagem presidencial que encaminhou essa Emenda Constitucional:

No difícil contexto do retorno à democracia, que em nosso país foi simultâneo à crise financeira do Estado, a Constituição de 1988 incorporou uma concepção de administração pública verticalizada, hierárquica, rígida, que favoreceu a proliferação de controles muitas vezes desnecessários. Cumpre agora, reavaliar algumas das opções e modelos adotados, assimilando novos conceitos que orientem a ação estatal em direção à eficiência e à qualidade dos serviços prestados ao cidadão. [...] Enfatizar a qualidade e o desempenho nos serviços públicos: a assimilação pelo serviço público da centralidade do cidadão e da importância da contínua superação de metas de desempenho conjugada com a retirada de controles e obstruções legais desnecessários repercutirá na melhoria dos serviços públicos. (Trecho da Mensagem Presidencial nº 886/1995).

O PDRAE foi uma das reformas administrativas voltadas para a modernização da administração pública pelas quais o Brasil passou. Uma síntese das principais reformas administrativas e programas desenvolvidos com o objetivo de tornar

mais eficiente e modernizar a Administração Pública Brasileira é apresentada no Apêndice A. Nessas reformas não se fala diretamente em qualidade, porém a busca por mais eficiência, produtividade, simplificação e padronização de rotinas, entre outras, são medidas que, em última instância, possibilitam o fornecimento de produtos e serviços mais satisfatórios para a população.

Antes do PDRAE já havia uma preocupação com a melhoria da qualidade e da produtividade, tanto das empresas como da administração pública. Para acompanhar a evolução histórica da qualidade na gestão pública brasileira serão apresentados os programas criados para implantação de ações relativas à qualidade no serviço público brasileiro: o Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, o Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública - PQPAP, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública e a Carta de Serviços ao Cidadão.

#### **4.1 Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP (1990)**

O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP foi criado em 1990, pelo Decreto nº 99.675.

O Decreto nº 99.675 cria o Comitê Nacional de Qualidade e Produtividade, com o objetivo de coordenar as ações do PBQP. O Comitê era composto por oito membros, sendo três representantes de classes produtoras e cinco representantes do poder público. A coordenação do Comitê ficava a cargo do Secretário-Geral da Presidência da República.

Por meio do Decreto sem número de abril de 1993, o Decreto nº 99.675 foi revogado e o Comitê Nacional passou a ser presidido pelo Ministro da Indústria, Comércio e Turismo, sendo integrado por vinte e cinco membros.

O programa tinha por objetivo apoiar a modernização das empresas brasileiras que precisavam se ajustar à abertura econômica e à forte concorrência estrangeira, difundindo o conceito de qualidade como estratégia gerencial para as empresas (BRASIL, 2011a).

A abertura do mercado nacional aos concorrentes estrangeiros fez com que as empresas brasileiras tivessem que utilizar novas técnicas de produção e de gestão em busca de maior eficiência e competitividade. O programa obteve um grande número de empresas com certificados ISO 9000 (qualidade) e ISO 14000 (certificação ambiental).

A partir do lançamento do PBQP os temas qualidade e produtividade passaram a fazer parte da agenda nacional. O programa passou por três grandes fases: formulação e implementação (de 1990 a 1995), reorientação estratégica (de 1996 a 1997) e realinhamento estratégico (de 1998 a 2001) (BRASIL, 2011a).

Em cada uma das três fases foram criados subprogramas com objetivos e estratégias específicas para o alcance dos objetivos propostos.

Entre os diversos subprogramas, em 1990 foi criado o Subprograma da Qualidade e Produtividade na Administração Pública, com o objetivo de implantar programas de qualidade e produtividade na administração pública federal. O subprograma foi criado dentro do contexto do PBQP, e tinha por objetivo tornar a administração pública mais eficiente na administração dos recursos públicos e mais voltada para a sociedade do que para os seus processos internos (BRASIL, 2009a).

O programa trouxe certo entusiasmo pela gestão da qualidade no setor público e, em seu início, o tema se espalhou por toda a administração pública federal (COSTIN, 2010).

A partir de 1998, a Coordenação Executiva do Programa passou a ser responsabilidade do Inmetro, órgão público, e do Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade - IBQP, entidade privada sem fins lucrativos.

Em 2001, conforme previsto, o programa foi transferido para o setor privado, com a criação do Movimento Brasil Competitivo – MBC (BRASIL, 2011a).

O Movimento Brasil Competitivo, criado em novembro de 2001, é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), voltada para a melhoria da competitividade das organizações privadas e da qualidade e produtividade das organizações públicas brasileiras. Entre outras atribuições, o MBC daria continuidade às funções exercidas pelo Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade - IBQP e pelo Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade - PBQP (BRASIL, 2011a).

O PBQP conseguiu importantes avanços na área privada, em especial no setor industrial, porém o mesmo não ocorreu na área pública, principalmente pela desvinculação das diretrizes da reforma administrativa implantada pelo governo (BRASIL, 1997).

## **4.2 Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública – PQPAP (1996)**

O Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública foi desenvolvido com a finalidade de apoiar o processo de mudança cultural proposto pelo Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE.

A mudança cultural era necessária para que houvesse uma verdadeira revolução de valores, com a substituição daqueles estabelecidos pelo modelo burocrático pelos propostos pelo modelo gerencial de administração pública, conforme apresentado no Apêndice A. O Programa de Qualidade e Participação era considerado um dos principais instrumentos para implantação do PDRAE na administração pública federal (BRASIL, 1997).

Entre os valores propostos podemos destacar: participação, reconhecimento do potencial do servidor e de sua importância no processo produtivo, igualdade de oportunidades e opção pela cidadania, associados aos processos educacionais que conduzem a uma renovada visão do mundo (BRASIL, 1997, p.12).

O programa apresenta dois objetivos gerais:

- a) Contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, por meio da institucionalização dos seus princípios, com ênfase na participação dos servidores;
- b) Apoiar o processo de mudança de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, fortalecendo a delegação, o atendimento ao cidadão, a racionalidade no modo de fazer, a definição clara de objetivos, a motivação dos servidores e o controle de resultados (BRASIL, 1997, p. 16).

O programa traz para a área da qualidade alguns objetivos do modelo gerencial de administração pública, tais como a definição precisa de quem são os clientes e quais são os resultados esperados, a geração de indicadores de desempenho, a preocupação de fazer certo da primeira vez e o envolvimento de todos com o compromisso de satisfazer o usuário do serviço público.

Entre as diretrizes estratégicas para implantação do programa havia a elaboração de um plano de melhoria da gestão, com horizonte de um ano. Cada órgão e entidade deveria adotar o ciclo da melhoria contínua (PDCA), que consiste em planejar a implantação do plano de qualidade, implantar as ações, acompanhá-las e analisar os resultados para redefinir a estratégia.



O órgão ou entidade interessado em participar deveria formalizar a adesão, de modo a obter a assessoria técnica necessária para implantação do programa. A estratégia recomendada pelo PQPAP envolve a integração de ações voltadas para a sensibilização dos servidores da organização aliadas a ações de melhoria de processos internos.

#### **4.3 Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA (2005)**

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública foi criado por meio do Decreto nº 5.378 de 2005, com a finalidade de contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados aos cidadãos e para o aumento da competitividade do país (BRASIL, 2009a).

O Gespública é o resultado da evolução dos programas de qualidade anteriores, além de ter incorporado o Programa Nacional de Desburocratização, conforme detalhado no Apêndice A. A base do programa é a formação da Rede Nacional de Gestão Pública, uma rede de parcerias voluntárias envolvendo pessoas e organizações interessadas em promover a excelência da gestão pública brasileira (BRASIL, 2009a).

O programa adotou o Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP), um modelo de gestão focado em resultados, orientado ao cidadão e concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública (BRASIL, 2009a).

O MEGP baseia-se nos princípios constitucionais dispostos no artigo 37 (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência) e tem como pilares os fundamentos da excelência gerencial contemporânea, que são os seguintes: o pensamento sistêmico, a aprendizagem organizacional, a cultura da inovação, a geração de valor, o desenvolvimento de parcerias, o controle social, a gestão participativa, a orientação por processos e informações, a responsabilidade social, o comprometimento com as pessoas, a visão de futuro e a liderança e constância de propósitos (BRASIL, 2009a).

O MEGP é composto por oito partes, divididas em quatro blocos integrados, que orientam a adoção de práticas de excelência em gestão, com o objetivo de auxiliar as organizações públicas brasileiras a atingirem elevados padrões de desempenho e de excelência em gestão (BRASIL, 2009a).

O primeiro bloco é o do planejamento e envolve as seguintes partes: Liderança, Estratégias e Planos, Cidadãos e Sociedade.

O segundo bloco representa a execução do planejamento e envolve Pessoas e Processos. As ações se concretizam e transformam objetivos e metas em resultados.

O terceiro bloco é o dos Resultados e representa o controle. Nele são realizados os acompanhamentos da satisfação dos destinatários dos serviços e da ação do Estado.

O quarto bloco representa a inteligência da organização e é formado por Informações e Conhecimento. Esse bloco dá à organização a capacidade de corrigir ou melhorar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho.

Um dos objetivos do MEGP é oferecer as condições para que uma organização pública possa avaliar sua gestão, comparando-a com a proposta pelo modelo, e implantar ciclos contínuos de avaliação e melhoria.

O Gespública também oferece outros instrumentos para a melhoria da gestão pública, tais como o sistema eletrônico de autoavaliação da gestão, o guia para a gestão de processos, o guia “d” simplificação, os indicadores de gestão, o instrumento padrão de pesquisa de satisfação e a carta ao cidadão.

O sistema eletrônico de autoavaliação da gestão possibilita um rápido diagnóstico da instituição, por meio da identificação e análise das práticas de gestão adotadas e dos resultados alcançados. Entre outros aspectos, são identificados os pontos fortes e as oportunidades de melhoria da organização. As oportunidades de melhoria, por serem os aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação modelo, devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento. Assim, o processo de autoavaliação é complementado pelo planejamento da melhoria da gestão (BRASIL, 2014e).

O guia para a gestão de processos é um instrumento para a modelagem e gestão de processos organizacionais, enquanto o guia “d” simplificação é uma ferramenta prática para análise e melhoria de processos organizacionais, com o objetivo de simplificar processos e normas.

O guia para a medição de desempenho apresenta um método para a mensuração do desempenho de uma organização pública, bem como um manual para a construção de indicadores de desempenho.

O instrumento padrão de pesquisa de satisfação é uma ferramenta eletrônica composta por questionários, base de dados e veículos de distribuição dos questionários, para que a organização pública possa avaliar a qualidade dos seus serviços e a satisfação dos usuários desses serviços.

A carta de serviços ao cidadão é um documento que informa aos cidadãos os serviços prestados por uma organização pública, os meios de acesso, os compromissos com o atendimento e os padrões de atendimento estabelecidos.

#### **4.4 Carta de Serviços ao Cidadão (2009)**

O decreto nº 6.932 de 2009 determina aos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, que prestam serviços diretamente ao cidadão, que elaborem e divulguem a “Carta de Serviços ao Cidadão” no âmbito de sua esfera de competência (BRASIL, 2009c).

O objetivo da Carta de Serviços é informar o cidadão sobre os serviços prestados pelo órgão ou entidade, bem como as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. A Carta deverá ser divulgada permanentemente e ser de fácil acesso ao público, além de estar publicada em sítio eletrônico do órgão ou entidade.

O Gespública publicou um guia para a implantação das Cartas de Serviços. De acordo com o guia, as premissas básicas são o foco no cidadão e a indução do controle social. A Administração Pública reconhece a necessidade da participação do cidadão para o aprimoramento dos serviços públicos e o cidadão se sente estimulado a manifestar sua opinião em relação à qualidade dos serviços prestados (BRASIL, 2009).

O guia descreve as etapas para a elaboração da Carta, desde a preparação da equipe de trabalho, passando pela elaboração de um plano de ação, até os passos para a confecção do documento. Além disso, destaca a necessidade de monitoração dos compromissos firmados para a definição de ações visando à melhoria contínua dos serviços.

O decreto também prevê a divulgação anual, preferencialmente na internet, dos resultados da avaliação de desempenho dos serviços em relação aos padrões de qualidade fixados na Carta de Serviços ao Cidadão (BRASIL, 2009c).

#### **4.5 Conclusões do capítulo**

A qualidade deve ser vista como um modo de gestão, em que o objetivo da organização é oferecer um produto ou serviço que satisfaça o cliente ou que supere as suas expectativas. Para isso, é preciso conhecer o cliente, definir as especificações do produto ou serviço, planejar e acompanhar o processo de produção e, finalmente, estar preparado para a inovação e a melhoria constante de todo o processo.

A temática da qualidade evoluiu e ganhou importância estratégica para a sobrevivência das empresas em face da competição pelos mercados. As empresas estão aprendendo a respeitar e a ouvir seus clientes, antecipando-se muitas vezes a necessidades ainda não identificadas. Os consumidores, por outro lado, perceberam que possuem direitos e passaram a exercê-los, forçando os fornecedores e se empenharem cada vez mais para alcançar novos padrões de desempenho.

Em relação ao serviço público brasileiro, porém, a realidade é um pouco diferente. Apesar dos inúmeros programas de qualidade que se sucederam no tempo, o modelo burocrático continua sendo a regra na maioria dos órgãos públicos, com a prevalência de regras em demasia, excesso de hierarquias, mecanicismo e foco nos processos internos.

Mesmo com algumas alterações promovidas pela Emenda nº 19 de 1998, não ocorreu uma mudança no modelo de gestão pública para que o foco nos resultados e na satisfação dos cidadãos fosse realmente implantado.

Apesar dos diversos comitês, grupos de trabalho, programas e reformas administrativas das últimas décadas, o país ainda precisa realizar reformas estruturais que possibilitem a implantação de mecanismos de gestão modernos e eficientes, capazes de resultar em maior aproveitamento dos recursos orçamentários e em serviços de melhor qualidade.

As mudanças ocorridas em diversos países com a adoção de novos modelos de gestão pública devem servir de referência para o Brasil, para que os casos de sucesso possam mostrar os caminhos que podem ser trilhados e os erros que devem ser evitados. A busca pela melhoria dos serviços públicos deve ser uma ação contínua e de longo prazo, pois se trata de um projeto de redefinição do papel do Estado e não de um programa de governo.

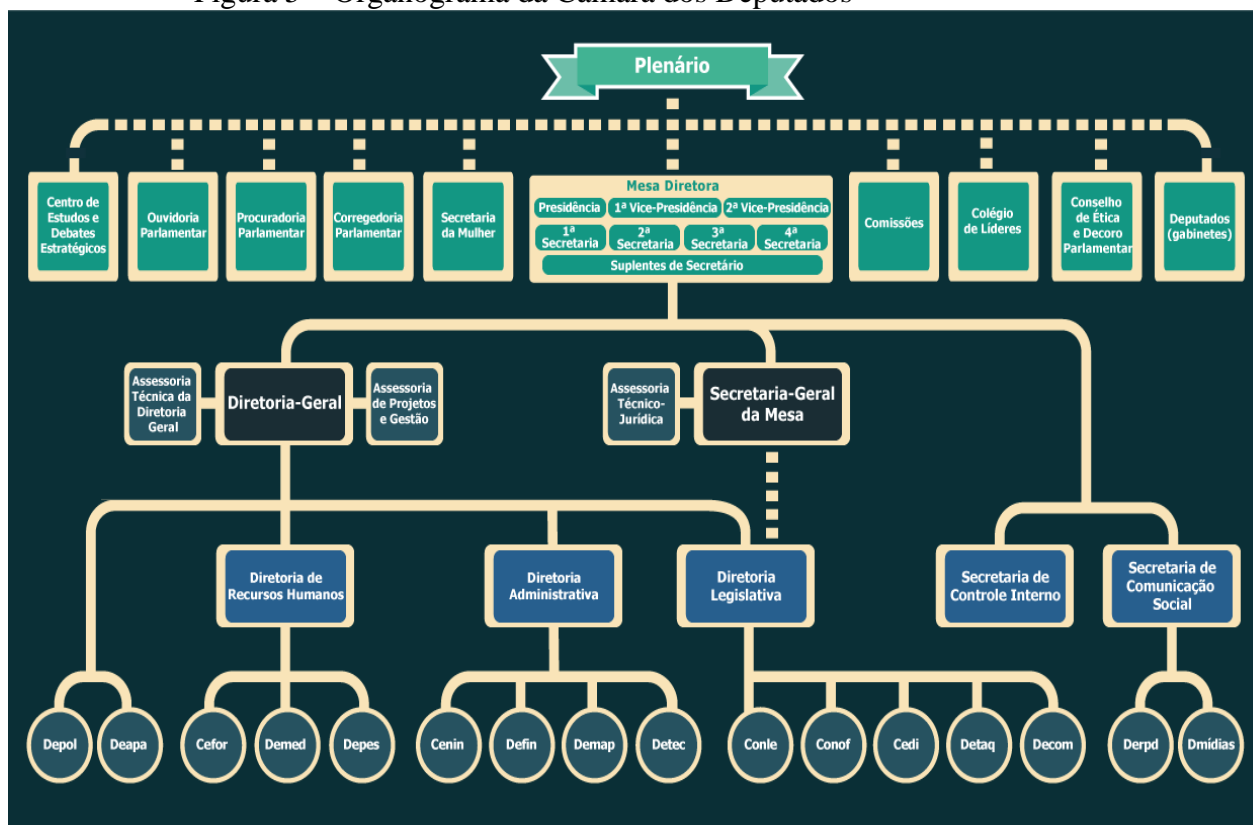
## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS

De acordo com o portal institucional, a Câmara dos Deputados compõe-se de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, eleitos para mandato de quatro anos com o objetivo de representar o povo brasileiro, legislar e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos (BRASIL, 2014).

Para realizar suas atribuições, a Câmara dos Deputados possui órgãos políticos, dirigidos por Deputados, e órgãos administrativos, dirigidos por servidores da Casa. São exemplos de órgãos políticos: a Ouvidoria Parlamentar, as Comissões, o Conselho de Ética, a Presidência, a Primeira Secretaria, entre outros. São exemplos de órgãos administrativos: a Diretoria-Geral, a Consultoria Legislativa, o Centro de Informática, o Departamento de Comissões e o Departamento Médico.

A Figura 5 apresenta o organograma da Câmara dos Deputados. Os órgãos políticos aparecem na parte superior da figura, logo abaixo do plenário.

Figura 5 – Organograma da Câmara dos Deputados



Fonte: Brasil, 2014 (estrutura administrativa).

A direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos é uma atribuição da Mesa Diretora, que é um órgão político, presidido pelo Presidente da Câmara dos Deputados. Por sua vez, a Diretoria-Geral é a unidade administrativa

responsável pelo planejamento, coordenação, direção e controle das atividades administrativas da Casa, sob supervisão da Mesa Diretora.

Em 2003, a Diretoria-Geral criou um grupo de trabalho com o objetivo de adotar as providências necessárias à implantação do processo de Planejamento Estratégico no âmbito da Câmara dos Deputados (GUIMARÃES *et al.*, 2012). Em 2004 foram estabelecidos a missão, os valores e a visão de futuro da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Casa.

A missão da área de apoio técnico-administrativo e legislativo da Câmara é: dar suporte à atividade parlamentar, com qualidade e ética, contribuindo para o seu contínuo fortalecimento, aperfeiçoamento e transparência. Já a visão de futuro é: ser modelo de excelência na administração pública, contribuindo para que a Câmara dos Deputados seja reconhecida pela sociedade como instituição promotora da cidadania, da igualdade e da justiça social (BRASIL, 2014).

Em 2007 e 2008 as Diretorias e Secretarias da Casa utilizaram a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC para criação de seus respectivos planejamentos estratégicos. Foram criados mapas estratégicos setoriais e definidos objetivos, metas e indicadores para orientar os trabalhos de cada uma das áreas (BRASIL, 2014d).

Para Matias-Pereira (2011, pág. 40), o BSC é uma ferramenta que “traduz a missão e a visão da empresa para um conjunto de metas e medidas de desempenho que podem ser mensuradas e avaliadas” e o planejamento estratégico é uma “atividade administrativa que permite à organização estabelecer a melhor direção a ser seguida, através de uma maior interação com o ambiente”.

De acordo com Kaplan e Norton (2004), o BSC ou sistema balanceado de mensurações surgiu a partir de um projeto de pesquisa que buscava novas maneiras de medir o desempenho organizacional, uma vez que os relatórios financeiros tradicionais não são capazes de mensurar o valor gerado pelos ativos intangíveis das organizações, que são baseados no conhecimento.

Além da perspectiva financeira utilizada pela maioria das organizações, os autores incluíram outras três perspectivas: clientes, processos internos, aprendizagem e crescimento. O método prevê também, para cada uma das quatro perspectivas, a definição de objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos.

No caso do serviço público e de organizações sem fins lucrativos, a perspectiva financeira é substituída pela perspectiva fiduciária, que reflete os objetivos dos contribuintes ou doadores que fornecem os recursos financeiros, e o critério para o sucesso é o cumprimento da missão (KAPLAN e NORTON, 2004).

Muitas organizações adotaram esse modelo para a avaliação de desempenho e passaram a utilizá-lo também como um sistema para a implantação de novas estratégias (KAPLAN e NORTON, 2004). O BSC original foi aperfeiçoado com a criação de um diagrama que permitisse a visualização das perspectivas, bem como identificar relações de causa e efeito entre os diversos objetivos. Esse diagrama foi chamado de mapa estratégico.

O mapa estratégico permite a visualização da estratégia. A estratégia de uma organização descreve como ela pretende criar valor para seus acionistas, clientes e cidadãos (KAPLAN e NORTON, 2004).

O mapa estratégico corporativo da Câmara dos Deputados foi lançado em abril de 2009, conforme apresentado na Figura 6. Nesse ano também foi aprovada pela Mesa Diretora o modelo de gestão estratégica da Casa, criado com o objetivo de orientar o gerenciamento das ações administrativas e de apoio técnico-legislativo da Câmara dos Deputados. A formalização da gestão estratégica por um ato da Mesa (nº 56/2009) representou a concordância e apoio, pela área política, ao processo de modernização da gestão realizado pela área de apoio técnico-administrativo e legislativo (GUIMARÃES *et al.*, 2012).

Figura 6 – Mapa estratégico corporativo da Câmara dos Deputados



Fonte: Brasil, 2014 (Gestão estratégica).

O modelo de gestão estratégica foi regulamentado pela Portaria nº 233, de 2009, e prevê a criação de um Comitê de Gestão Estratégica – CGE, responsável pela gestão da estratégia, de Comitês Setoriais de Gestão – CSG, responsáveis por orientar e acompanhar o processo de gestão estratégica na respectiva diretoria ou secretaria, de um Escritório Corporativo de Gestão Estratégica – ECGE, responsável por assessorar a Diretoria-Geral e o Comitê de Gestão Estratégica e de Escritórios Setoriais de Gestão Estratégica – ESGE, responsáveis por assessorar os respectivos comitês setoriais de gestão. A norma ainda prevê reuniões de avaliação estratégica, atribuições para os gerentes de programas e gerentes de projetos (Brasil, 2009b).

Para o ciclo de planejamento 2009-2011 foram definidas metas relativas a 17 objetivos estratégicos, que são alcançados por meio de projetos ou programas. Foram criados 14 programas/projetos corporativos, que passam a ser orientados e acompanhados por meio da estrutura de governança instituída pela Portaria do Diretor-Geral nº 233 de 2009.

Para o segundo ciclo de planejamento estratégico houve uma mudança metodológica e o BSC foi abandonado. Foram definidas duas formas de atuação: ciclo



de longo prazo, com duração de 11 anos com o objetivo de estabelecer a missão institucional, a visão de futuro, as diretrizes estratégicas e as linhas de atuação que irão balizar e orientar as ações de curto prazo; e ciclos de curto prazo, compostos por planos bienais de programas e projetos alinhados à estratégia de longo prazo (BRASIL, 2014b).

De acordo com o novo ciclo de gestão estratégica, aprovado pelo Ato da Mesa nº 59, de 2013, a missão da Câmara dos Deputados é: representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social. Já a visão é: consolidar-se como o centro de debates dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos (BRASIL, 2014b).

O ciclo de longo prazo vai de 2012 a 2023, quando o Parlamento Brasileiro celebrará 200 anos de existência. O Quadro 6 apresenta as diretrizes estratégicas e as respectivas linhas de atuação para o ciclo de 2012 a 2023. A cada ciclo curto, uma ou mais linhas de atuação são priorizadas.

Quadro 6 – Diretrizes estratégicas para 2012-2023

<b>Diretriz</b>	<b>Descrição</b>	<b>Linhas de atuação</b>
1 - Sintonia	Ampliar a sintonia da agenda do Legislativo com os anseios da sociedade	1.1 Captar os anseios dos cidadãos e dos segmentos da sociedade organizada 1.2 Promover o debate dos grandes temas nacionais 1.3 Elaborar, de forma sistemática, estudos e análises dos grandes temas nacionais e das políticas públicas
2 - Transparência	Ampliar a transparência das atividades e informações da Câmara dos Deputados e das Políticas Públicas	2.1 Facilitar o acesso da sociedade às informações 2.2 Estimular o controle social
3 - Interação	Fortalecer a participação da sociedade nos processos legislativo e de fiscalização e controle	3.1 Aperfeiçoar os meios para que os cidadãos possam interagir com a Câmara dos Deputados 3.2 Aprimorar o processo legislativo de forma a garantir a participação da sociedade, respeitada a autonomia de decisão parlamentar
4 - Qualidade das Leis	Melhorar a qualidade das leis e do ordenamento jurídico brasileiro	4.1 Aprimorar os mecanismos para consolidação e revisão de normas, bem como para elaboração de leis e códigos 4.2 Avaliar previamente a necessidade, a viabilidade e os potenciais impactos associados à implementação das leis e, de forma sistemática, o resultado da sua aplicação após a sua vigência 4.3 Promover o aperfeiçoamento do processo

		legislativo
5 - Fiscalização	Aprimorar a avaliação e a fiscalização das políticas públicas e das ações do Estado	5.1 Desenvolver e instituir mecanismos de avaliação e fiscalização de forma a contribuir para o alcance da eficiência e da efetividade das ações do Estado 5.2 Melhorar a integração da Câmara dos Deputados com as redes de avaliação e controle 5.3 Promover ações para coibir o mau uso de recursos públicos 5.4 Intensificar o relacionamento e a troca de informações com o Tribunal de Contas da União para aperfeiçoar a atribuição constitucional de fiscalização
6 - Cidadania	Fomentar a educação política e a cidadania ativa	6.1 Favorecer o entendimento da sociedade sobre o papel do Legislativo, o funcionamento da instituição e as atividades dos deputados 6.2 Desenvolver e aperfeiçoar programas institucionais de educação política para os públicos interno e externo 6.3 Cooperar com o sistema educacional brasileiro para o desenvolvimento do tema cidadania ativa 6.4 Aperfeiçoar práticas de cidadania no âmbito interno
7 - Gestão	Aperfeiçoar a gestão da Câmara dos Deputados	7.1 Aprimorar o processo decisório, a gestão de projetos, de processos e de riscos corporativos, e o uso de indicadores de desempenho 7.2 Melhorar a gestão e a disseminação de informações internas 7.3 Assegurar a infraestrutura adequada e continuidade dos serviços 7.4 Promover uma adequada gestão de pessoas, com ênfase na produtividade, meritocracia e qualidade de vida 7.5 Melhorar a eficiência administrativa e a utilização dos recursos 7.6 Instituir serviços comuns ao Parlamento

Fonte: Brasil (2014d)

Para o ciclo de curto prazo 2013/2014 foram definidos vinte e oito projetos corporativos, conforme apresentado no Quadro 7. Cada projeto possui um gerente, e uma documentação constituída por, pelo menos, termo de abertura e declaração de escopo.

Quadro 7 – Projetos corporativos 2013/2014

Nº	Projeto	Patrocínio
01	Novo autenticador	Secretaria-Geral da Mesa
02	Integração de informações parlamentares	
03	Nova página de pesquisa de proposições	
04	Gestão de sessões plenárias	
05	Qualidade de dados do Sileg	
06	Sistema de gestão do relacionamento	Diretoria Legislativa
07	Implantação de ECM (e-Doc)	
08	Arquitetura da informação	
09	Sistema de presença, votação e eleição nas Comissões	

10	TV digital	Secretaria de Comunicação Social
11	Acessibilidade do Portal	
12	Evolução do Portal	
13	Câmara móvel	Diretoria-Geral
14	Política de governança do portal institucional	
15	Indicadores de gestão	Diretoria de Recursos Humanos
16	Saúde e qualidade de vida no trabalho	
17	Alocação e movimentação de servidores	
18	Mobilidade sustentável	Diretoria Administrativa
19	Bloco B do anexo IV	
20	Centro de gestão e armazenamento de materiais - CEAM	
21	Reforma dos apartamentos funcionais	
22	Centro de tecnologia norte	Secretaria-Geral da Mesa
23	Avaliação do impacto legislativo II (encerrado)	
24	Modernização do DCD (encerrado)	
25	Editor de textos legislativos (encerrado)	Diretoria Legislativa
26	e-Democracia 2.2 (encerrado)	
27	Diagnóstico do portal (cancelado)	Secretaria de Comunicação Social
28	Visita interativa (suspensão)	

Fonte: Brasil (2014b)

## 5.1 Conclusões do capítulo

O planejamento estratégico envolve a definição das principais ações de uma empresa ou órgão a partir do estabelecimento de sua missão e visão de futuro. A definição de objetivos de médio e longo prazos a serem alcançados por meio de programas e projetos facilita o direcionamento dos esforços e recursos, a elaboração de uma estratégia de ação, a continuidade dos trabalhos e uma visão abrangente do ponto onde se quer chegar.

Para que o plano seja executado de acordo com o previsto, é preciso definir uma política de governança que assegure a implementação dos programas e projetos e ao mesmo tempo permita a correção de rumos em função de mudanças decorrentes no ambiente interno e externo.

Conforme ressaltado por Brasil (2008), as organizações não podem atuar somente de maneira reativa às alterações do ambiente em que atuam, elas precisam do planejamento para definir estratégias de ação em busca de seus objetivos e também para identificarem ameaças e oportunidades de atuação. Por isso, espera-se que a Câmara dos Deputados, ao definir ciclos de planejamento e uma política de governança corporativa, possa aprimorar constantemente seus programas e projetos com o objetivo de

modernizar os serviços que oferece tanto para ao público interno quanto para o público externo.

Considera-se importante também que os serviços já criados possam ser periodicamente avaliados em função de custos, benefícios e objetivos a serem alcançados, para que a aplicação dos recursos humanos e materiais seja eficiente, efetiva e eficaz.

Em 2009 a Câmara dos Deputados criou seu mapa estratégico corporativo, composto por dezessete objetivos, cinco programas e nove projetos estruturantes, sendo que a maior parte deles refere-se às perspectivas da base do mapa estratégico. De acordo com Brasil (2014b), somente cinco desses programas e projetos constam como concluídos.

Em 2012 o mapa estratégico do BSC foi substituído pelas diretrizes estratégicas de longo prazo e foram definidos vinte e oito projetos corporativos para o biênio 2013/2014. De acordo com Brasil (2014b), um projeto foi cancelado, outro foi suspenso e quatro foram encerrados. Pelos prazos previstos nos demais projetos, muitos já deveriam ter sido concluídos, porém não há informação sobre o andamento desses projetos.

Para Kaplan e Norton (2004), os sistemas de mensuração devem concentrar-se nos poucos parâmetros críticos que representam a estratégia da organização, para que exerçam o maior impacto possível.

No caso da Câmara dos Deputados, percebe-se que a implantação da estratégia passa por um período de aprendizagem sobre o que deve ser considerado estratégico para a organização, para depois se falar em prioridades na alocação de recursos e definição de prazos.

Apesar dos problemas identificados, a implantação de um planejamento estratégico e de um modelo de gestão estratégica revela uma preocupação da diretoria da Câmara dos Deputados com a definição de diretrizes, programas e projetos que, em última instância, tendem a promover melhorias na qualidade dos serviços prestados tanto para o público interno quanto para o público externo.

A existência da gestão de projetos é uma resposta, ainda que de forma indireta, à primeira hipótese deste trabalho no que se refere à preocupação institucional com a evolução dos serviços prestados pela Câmara dos Deputados.

## **6 SERVIÇOS OFERECIDOS PELA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

A Câmara dos Deputados possui uma estrutura administrativa formada por diretorias, secretarias, departamentos, serviços, núcleos e seções. Cada unidade é responsável pela execução de projetos e atividades para o público interno e também para o público externo.

O público interno da Câmara dos Deputados é composto pelos parlamentares, servidores, terceirizados e pelas demais unidades administrativas. O público externo é a sociedade em geral, que pode ser representada por organizações da sociedade civil, jornalistas, empresas e pelos demais órgãos públicos, entre outros.

Cada unidade administrativa da Câmara dos Deputados realiza tarefas internas, dentro do âmbito do próprio setor, e tarefas destinadas ao público interno ou externo. São tantos os formulários, orientações, sistemas, manuais, informações e serviços que, em 2003, foi desenvolvido um guia eletrônico para centralizar as informações sobre os serviços oferecidos, tais como finalidade, público-alvo, forma de solicitação, documentos necessários etc.

### **6.1 O diretório de serviços**

O diretório de serviços é uma ferramenta criada com o objetivo de divulgar os serviços e produtos existentes para os parlamentares, funcionários e administração da Câmara dos Deputados.

O diretório é um sistema de informações sobre serviços oferecidos para o público interno (Deputados, servidores e colaboradores), no atendimento de demandas de trabalho (“serviços para o trabalho”) e no atendimento de demandas pessoais (“serviços para você”). A ferramenta ainda oferece acesso rápido a sistemas e publicações, além de informações de interesse dos servidores e das unidades administrativas (BRASIL, 2014c).

De acordo com Brasil (2014c), no âmbito da Câmara dos Deputados, um serviço pode ser entendido como:

uma atividade intangível ou desempenho que uma unidade administrativa oferece ao público interno ou externo, cuja produção pode ou não estar vinculada a um produto tangível.[...] Um serviço é gerado a partir do atendimento ao cliente para satisfação de suas necessidades, portanto o foco de um serviço é o sistema (processo) de prestação de serviços (BRASIL, 2014c, p. 1).

O diretório de serviços é acessado a partir da página principal da Intranet, denominada CamaraNet. O CamaraNet foi lançado em abril de 2012 com o objetivo de facilitar a criação e a troca de informações, fomentar a cooperação entre os servidores, apoiar a comunicação institucional e a prestação de serviços para o público interno (JARDIM, 2013, p. 10).

O diretório encontra-se em um local de destaque, na seção denominada “Serviços Corporativos”, que fica na parte superior do portal, logo abaixo do Cabeçalho da página principal, conforme pode ser observado na Figura 7.

Além dessa caixa de pesquisa, o acesso aos serviços também é feito por meio do menu principal do CamaraNet. Por exemplo, a maioria das opções do menu “Gestão de Pessoas” conduz o usuário para os respectivos grupos de serviços.

Figura 7 – Diretório de Serviços da Câmara dos Deputados



Fonte: Brasil, 2014a

O diretório de serviços foi criado em 2003, com o nome de Guia de Serviços, a partir da constatação da dificuldade dos usuários em localizar informações sobre atividades e procedimentos básicos executados por diversos setores da Câmara dos Deputados. No início da 52ª legislatura, em 2003, foi realizado um programa de ambientação, com o objetivo de divulgar informações sobre os serviços e produtos existentes para os Deputados e gabinetes parlamentares. Após a sistematização das

informações prestadas pelas diversas unidades administrativas sobre produtos, serviços, responsáveis e formas de contato, surgiu a ideia de desenvolvimento de um guia de serviços com foco no cliente (BRASIL, 2012).

Desde então, o guia sofreu algumas reformulações visando ao seu aperfeiçoamento e já tem cadastrados mais de seiscentos serviços.

Conforme pode ser observado na Figura 7, o diretório de serviços encontra-se na página inicial do CamaraNet. Existe uma caixa de pesquisa denominada “Serviços” e logo abaixo os seguintes dizeres: “formulários, manuais, solicitações, informações”. Ao se digitar uma ou mais palavras relativas ao serviço desejado, o sistema retorna os serviços que satisfazem os critérios digitados.

Abaixo da caixa de pesquisa existem duas opções: Busca avançada e Serviços de A-Z. A opção “Serviços de A-Z” retorna uma lista com as letras do alfabeto em destaque. Ao selecionar uma das letras, o usuário é direcionado para uma lista de serviços cujos nomes iniciam com a letra selecionada.

A Figura 8 apresenta a “busca avançada”, na qual o usuário pode preencher até quatro grupos de informações: Busca por, Nos campos, Unidade e Público-alvo. Para obter resultados com essa busca é preciso ter algum conhecimento sobre o conteúdo desses campos.

Figura 8 – Busca avançada do Diretório de Serviços

Você está em: CamaraNet > Serviços - Busca Avançada

### Serviços - Busca Avançada

Busca por  Nos campos

Unidade   
Digite o nome ou sigla da unidade que presta o serviço

Público-Alvo

<input type="checkbox"/> Deputado	<input type="checkbox"/> Servidor efetivo	<input type="checkbox"/> CNE
<input type="checkbox"/> Secretário parlamentar	<input type="checkbox"/> Unidade Administrativa	<input type="checkbox"/> Ex-Deputado
<input type="checkbox"/> Inativo	<input type="checkbox"/> Terceirizado	<input type="checkbox"/> Prestador de serviço
<input type="checkbox"/> Pensionista	<input type="checkbox"/> Estagiário	<input type="checkbox"/> Pró-adolescente
<input type="checkbox"/> Cliente Externo		

Selecione o grupo funcional ou procure em todos os grupos

Fonte: Brasil, 2014a

A opção “Busca por” é a mesma caixa de pesquisa da opção inicial da ferramenta e pode ser usada em conjunto com os demais critérios. A opção “Nos campos” permite que o usuário selecione em que campo a pesquisa deverá ser realizada.

As alternativas são: palavra-chave, nome do serviço, legislação associada, tema do serviço e descrição do serviço.

Na opção “Unidade” o interessado pode digitar o nome da unidade responsável pela prestação do serviço. Já a opção “Público-alvo” permite que o usuário marque um ou mais grupos funcionais atendidos pelo serviço. Os grupos funcionais são: Deputado, Secretário parlamentar, Inativo, Pensionista, Cliente externo, Servidor efetivo, Unidade administrativa, Terceirizado, Estagiário, CNE<sup>3</sup>, ex-Deputado, Prestador de serviço e Pró-adolescente.

Uma busca no Diretório de Serviços sem a utilização de nenhum critério de pesquisa resulta em 619 serviços diferentes. Os serviços são mostrados em ordem alfabética em uma página contendo 10 serviços de cada vez. Cada serviço é listado com o seu nome, descrição, tema e unidade responsável. Além disso, é possível selecionar as opções “detalhes do serviço” e “acesso ao serviço”.

A opção “Detalhes do serviço” conduz o usuário para uma tela contendo informações detalhadas sobre o serviço selecionado, tais como formas de solicitação, telefone de contato, local de prestação do serviço e informações úteis.

Ao selecionar a opção “Acesso ao serviço”, o usuário é direcionado para um formulário eletrônico ou encaminhado para o próprio serviço, caso este seja uma página do portal ou um sistema automatizado. Nem todo serviço possui essa opção, pois em alguns casos não há um formulário eletrônico ou sistema a ser aberto. Os formulários eletrônicos são, em sua maioria, documentos no formato *MS-Word* a serem preenchidos pelo usuário, assinados e posteriormente encaminhados em papel para o setor responsável pelo serviço.

Após selecionar um serviço por meio da caixa de pesquisa, é possível refazer a busca ou refinar a pesquisa por meio de um dos termos que aparecem em um menu do lado direito da tela. Os termos estão agrupados em: palavras-chave, tema, unidade e público alvo.

Por exemplo, ao digitar a palavra “deputado” na caixa de pesquisa, são localizados 176 serviços. No menu de termos, dentro da opção “palavras-chave” aparecem alguns termos e a quantidade de serviços associados a cada um dos termos, permitindo que a pesquisa seja refinada. A Figura 9 apresenta o resultado da seleção do

---

<sup>3</sup> Ocupante de Cargo de Natureza Especial.



termo “dependente (6)”, relativo a “deputado”. O sistema lista os seis serviços relacionados a Deputados, tendo como filtro o termo dependente.

Figura 9 – Resultado de busca de serviços (Deputado / Dependentes)

Buscar por:  
**Serviço**

Busca avançada | Serviços de A a Z

Resultados 1 a 6 de 6 encontrados.

Nome	Tema	Unidade
<b>Auxílio Pré-Escolar</b> Benefício concedido aos dependentes dos servidores da Câmara dos <b>Deputados</b> , de até 06 (seis) anos de idade ou fração, com a finalidade de auxiliar no custeio dos serviços de berçário, maternal ou assemelhados. Este serviço substitui o PAE. <a href="#">Detalhes do serviço</a>   <a href="#">Acesso ao serviço</a>	Benefícios	COREF - COORDENAÇÃO DE REGISTRO FUNCIONAL
<b>Inclusão de Dependente - DEMED e Pró-Saúde - Servidor Efetivo</b> ...para fins de utilização dos serviços do Departamento Médico (Demed) e do Programa de Assistência à Saúde da Câmara dos <b>Deputados</b> (PRÓ-SAÚDE), os seguintes familiares como dependentes: cônjuge e filho de até 21 anos; companheiro; irmão solteiro...	Saúde e Bem-Estar   Benefícios	SERPE - SEÇÃO DE REGISTRO DE PESSOAL EFETIVO
<b>Inclusão de Dependente no DEMED - Deputado</b> Permite ao <b>Deputado</b> incluir dependentes para fins de utilização dos benefícios do Departamento Médico (Demed). <a href="#">Detalhes do serviço</a>   <a href="#">Acesso ao serviço</a>	Saúde e Bem-Estar	SERPA - SEÇÃO DE REGISTRO PARLAMENTAR
<b>Inclusão de Dependente para Dedução do Imposto de Renda - Deputado</b> Possibilita a inclusão de dependente no Departamento de Pessoal (Depes) para fins de	Pagamentos e Descontos	SERPA - SEÇÃO DE REGISTRO PARLAMENTAR

**Filtros aplicados**

**Palavras-chave**  
 X dependente

**Refine sua busca**  
 Você pode filtrar sua busca por um dos seguintes termos:

- ▼ **Palavras-chave (6)**
  - dependente (6)
  - assistência médica (2)
  - assistência odontológica (2)
  - atendimento médico (2)
  - imposto de renda (2)
  - assistência médico-hospitalar (1)
  - assistência à saúde (1)
  - auxílio pré-escolar (1)
  - auxílio-creche (1)
  - auxílio-saúde (1)
- ▼ **Unidade (6)**
  - SERPA - SEÇÃO DE REGISTRO PARLAMENTAR (2)
  - COREF - COORDENAÇÃO DE REGISTRO FUNCIONAL (1)
  - PRÓ-SAÚDE - SECRETARIA EXECUTIVA DO PRÓ-SAÚDE (1)
  - SEAPA - SEÇÃO DE APOSENTADORIAS PARLAMENTARES (1)

[Mais...](#)

Fonte: Brasil, 2014a

O sistema oferece várias informações sobre o serviço pesquisado, tais como forma de acesso, normas e informações úteis sobre o serviço. Por exemplo, ao pesquisar o serviço “licença capacitação”, o usuário obtém informações úteis para quem vai solicitar essa licença.

Outro benefício da ferramenta é a busca pelas características do serviço, de modo que o interessado não precisa saber quem é o setor responsável por determinado serviço. Por exemplo, para solicitar a pintura de uma parede, basta buscar o serviço “pintura” ou “pintura de parede” e obter informações sobre o serviço. Na ausência do Diretório, o usuário teria que buscar informações no guia telefônico (que não possui esse nível de detalhe) ou conversar com colegas que já utilizaram o serviço para conseguir a informação desejada.

O público-alvo é o grupo funcional para o qual o serviço se destina. Conforme apresentado no Quadro 8, do total de 619 serviços cadastrados no diretório, somente 110 são destinados ao público externo enquanto que os maiores beneficiários

dos serviços são os Deputados. As categorias de público-alvo não são excludentes, ou seja, um serviço pode ser dirigido para diferentes públicos.

Quadro 8 – Público-alvo dos serviços do diretório

<b>Público alvo</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantidade</b>
Deputado	-	346
Servidor efetivo	Servidor de carreira da Câmara dos Deputados	319
Secretário parlamentar	Cargo de livre nomeação e exoneração, com lotação exclusiva nos Gabinetes parlamentares.	311
CNE	Cargo de livre nomeação e exoneração, com lotação em unidades administrativas, exceto Gabinetes parlamentares.	289
Unidade administrativa	-	164
Terceirizado	Funcionário contratado por empresa terceirizada para prestar serviços na Câmara dos Deputados. Em geral o foco do contrato é o fornecimento de mão-de-obra. Ex.: limpeza, gráfica.	156
Estagiário	-	140
Pró-adolescente	Menor de idade contratado para serviço de entrega de documentos nas dependências da Câmara	132
Prestador de serviço	Funcionário de empresa que presta serviços na Câmara dos Deputados. Em geral o foco do contrato é a prestação do serviço. Ex.: agência bancária, agência de viagens.	127
Cliente externo	-	110
Ex-Deputado	-	99
Inativo	Servidor aposentado	84
Pensionista	-	44

Fonte: elaboração própria, a partir de pesquisas realizadas no diretório de serviços.

Diversos serviços oferecidos para o cliente externo parecem não se encaixar nessa categoria, pois se tratam de serviços internos. Alguns exemplos: Catálogo de autoridades, Instalação de equipamentos particulares na Câmara, Notas Taquigráficas de Comissão com Redação Final, Prevenção e combate ao incêndio, Segurança em eventos.

Essa análise do diretório de serviço e as que serão apresentadas a seguir foram feitas a partir do acesso aos dados do sistema, cedidos pelo Centro de Informática, a partir de autorização fornecida pelos gestores do serviço. Os principais problemas identificados no diretório de serviços são:

- Número de serviços elevado em função de que, se um serviço necessita de dois ou mais formulários, cada um dos formulários é cadastrado como um serviço. Exemplos: 2ª via de cartão de saúde (dependente/titular): dois serviços; alteração de conta bancária (CNE, Deputado, Deputado aposentado, pensionista, secretário

parlamentar, servidor efetivo): seis serviços; contracheque: sete serviços; correio eletrônico: seis serviços; férias: sete serviços; sistema de protocolo: quatro serviços.

- Não existe uma padronização para os nomes dos serviços. Alguns são iniciados por um verbo, enquanto outros simplesmente anunciam um determinado produto, o que dificulta a localização de alguns serviços. Alguns serviços possuem nomes que indicam uma ação, tais como “acompanhamento”, “acesso”, “atualização”, “cadastramento”, enquanto outros simplesmente indicam o objeto do serviço, tais como “ar condicionado”, “antena coletiva”, “carimbos”, “marcenaria”. Existem também serviços com siglas de difícil entendimento: Acesso ao EPM, Comut, Ebsco, MP em dia, ProQuest, SisConof;

- Ausência de diversos serviços oferecidos pelas unidades administrativas da Câmara dos Deputados, tais como alguns serviços publicados no Guia de Serviços de TIC (BRASIL, 2011). Exemplos: autenticador, portal dos gabinetes, rede sem fio, sistema de controle de tramitação de proposições (Sileg), sistema de gestão de material e patrimônio, orçamento Brasil.

- Ausência de serviços publicados no portal corporativo, tais como: orientação para gestantes (programa de acompanhamento e apoio à gestante, que coordena uma comunidade virtual para pais e mães), organograma da Câmara dos Deputados, programa de avaliação e tratamento da hipertensão arterial, entre outros.

- Ausência de serviços publicados no portal institucional, tais como: estrutura administrativa, frentes parlamentares (existe o registro de frentes parlamentares), orçamento Brasil, webcâmara (existe o serviço transmissão pela webcâmara), publicações e estudos, dados abertos, parlamento jovem, bosque dos constituintes etc.

- Excessivo número de temas associados aos serviços. São noventa e oito diferentes temas, sendo que muitos deles poderiam ser revistos para que a pesquisa se tornasse mais eficiente. Exemplos: Atuação parlamentar (8 serviços), Deputados (2 serviços), Deputados, atuação parlamentar, informação legislativa (1 serviço); Discursos, notas taquigráficas (1 serviço), Discursos, notas taquigráficas, informação legislativa (1 serviço); Informática (22 serviços), Informática, material e patrimônio (1 serviço), Informática, montagem e infraestrutura (1 serviço).

Com o objetivo de obter informações sobre o funcionamento do diretório de serviços foi realizada entrevista, no dia 14 de maio de 2014, com três servidores do Centro de Documentação e Informação - Cedi, responsáveis pela administração do sistema. O encontro ocorreu na Seção de Modelagem da Informação, que faz parte da Coordenação de Organização da Informação Legislativa do Cedi e foi baseado no roteiro nº II apresentado no Apêndice B.

A entrevista durou cerca de quarenta minutos e permitiu identificar alguns aspectos sobre a administração do serviço e sobre a atuação dos provedores de informação.

De acordo com os entrevistados, existem 258 provedores de serviços cadastrados no Camaranet. A maioria deles é responsável por serviços voltados para o público interno e nem todos os cadastrados atuam efetivamente como provedores.

A criação de conteúdo e a atualização de informações do guia de serviços são de responsabilidade das diversas unidades administrativas, que designam os provedores de conteúdo das áreas sob sua responsabilidade. Essa é a regra geral para o provimento de conteúdo de todos os serviços e informações do portal corporativo (BRASIL, 2012a).

Não existe um treinamento específico para o Diretório de Serviços e sim um treinamento para provedores de informação do Camaranet, oferecido pelo Centro de Informática, que engloba também o Diretório. De acordo com os gestores do serviço, não há necessidade de um treinamento específico, por se tratar de um sistema intuitivo e com poucas informações.

Os gestores do diretório entram em contato com a unidade responsável ao identificar um serviço que não esteja cadastrado no sistema. Porém, não existe obrigatoriedade de publicação dos serviços. De acordo com uma das entrevistadas: “é um contato, um pedido, não existe uma norma que obrigue e que regule, dizendo que se é um serviço tem que estar cadastrado no sistema”.

De acordo com os gestores, os maiores problemas enfrentados para manter o diretório atualizado são a comunicação com as unidades administrativas e as restrições do sistema. As restrições do sistema se referem principalmente ao fato de que a inclusão de informações no portal corporativo ocorre de forma desvinculada do diretório de serviços. Existem casos de unidades que não querem publicar seus serviços no diretório, e também existem setores que publicam informações no Camaranet e não cadastram

essas informações como um serviço, pois “às vezes a própria área não enxerga o que ela faz como um serviço”.

Em relação à comunicação, os problemas são diversos, pois os provedores de informação não são diretamente subordinados aos gestores do sistema e pertencem a unidades administrativas com entendimentos muito díspares em relação à prestação de serviços. São mais de 250 usuários autorizados a inserir dados sobre os serviços, com e sem treinamento na ferramenta, e com diferentes percepções acerca da necessidade de atualização das informações no diretório e sobre a importância de se obter a satisfação dos usuários em relação aos serviços prestados, tanto para o público interno quanto para o público externo.

A entrevista permitiu identificar a percepção dos gestores no sentido de que muitos servidores da Câmara dos Deputados não demonstram preocupação com o cadastramento e atualização de informações referentes aos serviços prestados. Alguns exemplos citados pelos entrevistados foram: setores que não querem publicar informações no diretório; não treinamento de provedores; ausência de canal de contato para tirar dúvidas sobre o serviço; falta de preocupação com usabilidade, acessibilidade, objetividade e qualidade da informação etc.

Apesar dos problemas identificados, o diretório de serviços oferece acesso a informações sobre mais de seiscentos serviços existentes, favorece a comunicação institucional e a divulgação de formulários, normas e procedimentos, de modo a tornar mais efetiva a prestação de serviços para o público interno.

A criação desse serviço de informações revela uma preocupação da administração com a melhoria da qualidade dos serviços prestados para o público interno, a partir do fornecimento de informações relevantes para o cliente desses serviços.

## **6.2 O portal institucional da Câmara dos Deputados**

De acordo com Brasil (2008a), a Câmara dos Deputados possui o Portal Corporativo e o Portal Institucional. O portal Corporativo foi criado com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional por meio da disseminação de informações corporativas, oferta de ferramentas de trabalho e promoção do ambiente colaborativo. Já o portal institucional tem por objetivo promover a participação popular e prover informações sobre a Câmara dos Deputados para o cidadão.

O portal corporativo da Câmara dos Deputados, denominado Camaranet, é acessível pela intranet (computadores conectados à rede Câmara) e pela Extranet (acesso feito pela Internet, por computadores não conectados à rede Câmara), somente para usuários cadastrados. Portanto, trata-se de uma ferramenta corporativa para uso do público interno, não disponível para o público em geral.

Já o portal institucional está disponível para qualquer usuário da internet, por meio do endereço eletrônico <http://www.camara.leg.br>.

É por meio do portal institucional que os usuários externos obtêm informações sobre a atuação dos parlamentares, sobre o processo legislativo e sobre os demais serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados, como se vê na Figura 10.

Figura 10 – Portal institucional da Câmara dos Deputados



Fonte: Brasil, 2014.

O Quadro 9 apresenta a lista de serviços publicados no menu principal do portal institucional da Câmara dos Deputados. O menu principal possui oito categorias que se desdobram em menus de serviços, totalizando 69 serviços. As oito categorias são: A Câmara, Deputados, Atividade legislativa, Documentos e pesquisa, Comunicação, Transparência, Responsabilidade Social e Participe.

Quadro 9 – Principais serviços do portal institucional

Serviço	Descrição
<b>A Câmara</b>	
Centro de Estudos e Debates Estratégicos	Informações sobre o Centro de Estudos e Debates Estratégicos
Conheça a Câmara	Informações sobre a Câmara dos Deputados, seu papel e sua

	história
Conselho de Ética e Decoro Parlamentar	Informações sobre o Conselho de Ética
Corregedoria Parlamentar	Informações sobre a Corregedoria Parlamentar
Estrutura Administrativa	Apresenta o organograma da Câmara dos Deputados
Mesa Diretora	Informações sobre a composição da Mesa Diretora
Missão, Visão e Valores	Informações sobre a gestão estratégica na Câmara dos Deputados
Ouvidoria Parlamentar	Informações sobre a Ouvidoria Parlamentar
Presidência	Informações sobre a Presidência da Câmara dos Deputados
Procuradoria Parlamentar	Informações sobre a Procuradoria Parlamentar
Programas Institucionais	Programas institucionais voltados para promover a educação para a cidadania e a inclusão social
Secretaria da Mulher	Informações sobre a Secretaria da Mulher
<b>Deputados</b>	
Conheça os Deputados	Informações sobre os Deputados, biografia, atuação parlamentar, lideranças e bancadas, suplentes etc.
Discursos e Notas Taquigráficas	Pesquisa sobre discursos proferidos pelos Deputados e notas taquigráficas das sessões
Frentes Parlamentares	Composição das frentes parlamentares
Histórico de Movimentação Parlamentar	Pesquisa o histórico de movimentações parlamentares
Intercâmbio Parlamentar	Informações sobre os grupos parlamentares de intercâmbio
Lideranças e Bancadas	Informações sobre a composição dos partidos políticos com representação na Câmara dos Deputados e respectivas Lideranças
<b>Atividade Legislativa</b>	
Agenda	Agenda de sessões do Plenário e reuniões das Comissões, pauta dos trabalhos, pesquisa arquivos de áudio e vídeo, pesquisa de eventos
Comissões	Informações sobre as Comissões permanentes, temporárias, mistas e grupos de trabalho
Conheça o Processo Legislativo	Apresenta um glossário, manual de redação, vídeo explicativo e regimentos internos da Câmara, do Senado e do Congresso Nacional
Legislação	Pesquisa a legislação federal e legislação interna da Câmara dos Deputados
Orçamento Brasil	Informações sobre a elaboração e execução de leis orçamentárias
Plenário	Registros das sessões, agenda legislativa, resultados, oradores inscritos, questões de ordem
Projetos de Lei e Outras Proposições	Informações sobre as proposições em tramitação na Câmara dos Deputados
WebCâmara	Vídeos das sessões do plenário e reuniões de Comissões
<b>Documentos e Pesquisa</b>	
Biblioteca Digital	Acervo de documentos em meio eletrônico da biblioteca digital da Câmara dos Deputados
Biblioteca e Arquivo	Acervo de documentos da biblioteca da Câmara dos Deputados
Fique por Dentro	Aborda temas em destaque no Congresso Nacional, em formato reduzido e de fácil compreensão

Publicações e Estudos	Publicações editadas pela Câmara dos Deputados, estudos técnicos, diários
<b>Comunicação</b>	
Assessoria de Imprensa	Informações e serviços da Câmara dos Deputados de interesse dos jornalistas, credenciamento de jornalistas
Banco de Imagens	Acervo de imagens dos fotógrafos da Câmara dos Deputados
Câmara Notícias	Reportagens sobre assuntos em debate na Câmara dos Deputados
Institucional	Notícias institucionais da Câmara dos Deputados
Jornal da Câmara	Versão eletrônica do Jornal da Câmara dos Deputados, que é impresso diariamente
Rádio Câmara	Programação, rádio ao vivo e reportagens da Rádio Câmara
Rede Legislativa TV e Rádio	Informações sobre a transmissão de TV digital de emissoras do poder legislativo em rede aberta
TV Câmara	Programação, TV ao vivo e reportagens da TV Câmara
<b>Transparência</b>	
A Transparência na Câmara	Informações sobre gastos da Câmara, contratos, gestão fiscal, relatório de atividades
Acompanhe seu Deputado	Boletim eletrônico quinzenal por e-mail sobre a atuação de um ou mais Deputados
Concursos	Informações sobre concursos da Câmara dos Deputados
Cota para o exercício da atividade parlamentar	Informações sobre o uso da cota para o exercício da atividade parlamentar
Dados abertos	Acesso aos dados produzidos pela Câmara dos Deputados
Fiscalize o Orçamento	Consulta a execução orçamentária e financeira da União
Gestão na Câmara dos Deputados	Informações sobre gastos, contratos, relatório de gestão fiscal, estatísticas dos trabalhos
Imóveis Funcionais e Auxílio-moradia	Informações sobre ocupação dos imóveis funcionais da Câmara dos Deputados
Laboratório hacker	Ações colaborativas visando o aprimoramento da transparência legislativa e da participação no parlamento
Lei de Acesso à Informação	Informações relacionadas à Lei de Acesso à Informação, canais de atendimento, links para outras informações
Licitações e Contratos	Informações sobre licitações, compras e contratos da Câmara dos Deputados
Obras em Andamento	Informações sobre obras nos edifícios do complexo da Câmara dos Deputados
Recursos Humanos	Informações sobre concursos, quadro de pessoal e estrutura remuneratória
Viagens em Missão Oficial	Informações sobre viagens de Deputados e Servidores em missão oficial
<b>Responsabilidade Social</b>	
A prática na Câmara	Apresenta programas voltados para a responsabilidade social
Bosque dos Constituintes	Apresenta o Bosque dos Constituintes
EcoCâmara	Informações sobre o comitê de gestão socioambiental
Educação Legislativa e Estágios	Informações sobre programas de desenvolvimento pessoal e profissional presencial e à distância
Missão Pedagógica no Parlamento	Informações sobre o programa de formação em educação para a democracia voltado para educadores



Parlamento Jovem	Informações sobre o programa de educação para a democracia voltado para jovens do ensino médio
Plenarinho	Página de educação para a democracia voltada para crianças
Programa de Acessibilidade	Programa para tornar a Câmara acessível a todas as pessoas
Programa Pró-Adolescente	Programa de apoio ao trabalho do adolescente
<b>Participe</b>	
Bate-papos	Promove evento de bate-papo pela Internet entre os cidadãos e Deputados relatores de projetos polêmicos
Debates no e-Democracia	Participação da sociedade, por meio da Internet, no debate de temas importantes para o país
Enquetes	Enquetes sobre temas em discussão na Câmara para promover a interação com os usuários do portal
Fale com a Ouvidoria	Página de contato do cidadão com a Ouvidoria Parlamentar
Fale com o Deputado	Página de contato entre os cidadãos e os Deputados
Fale Conosco	Página de contato dos cidadãos e servidores para sugestões, críticas, solicitações, denúncias, elogios, dúvidas e informações
Redes Sociais	Divulgação das contas institucionais das unidades da Casa nas Redes Sociais (Twitter, Facebook, Blogs)
Sua proposta pode virar lei	Formulário para coleta de assinaturas de projeto de lei de iniciativa popular e para encaminhamento de sugestões à Comissão de Legislação Participativa

Fonte: Elaboração própria a partir de Brasil (2014).

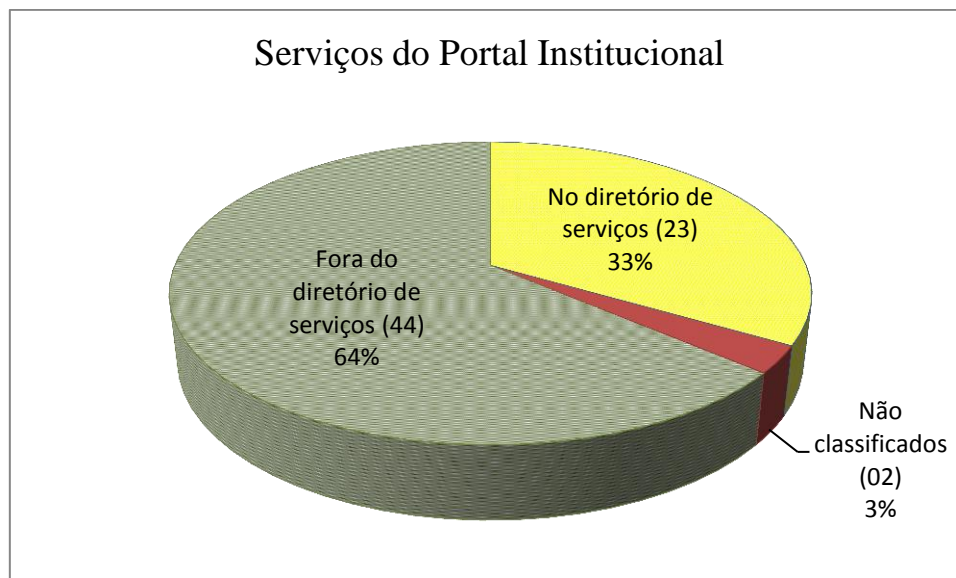
Para fins deste trabalho, cada uma das 69 páginas relativas às opções do menu do portal foi considerada como um serviço. A rigor, a maior parte das páginas apresenta mais de um serviço, pois essa é uma das facilidades da internet: a criação de páginas dinâmicas, com textos, imagens, hiperlinks e acesso a diversos tipos de conteúdos. Por exemplo, a opção “Conheça os Deputados” do menu “Deputados” possibilita as seguintes pesquisas: Deputados em exercício, Pesquisa de Deputados, Acompanhe seu Deputado, Fale com o Deputado, Lideranças e Bancadas, Suplentes em exercício.

O agrupamento dos serviços a partir das opções do menu principal foi feita na suposição de que o usuário externo, ao acessar uma determinada página de informações, queira entrar em contato com o responsável por aquela página. Essa classificação foi feita também para facilitar a análise dos serviços a partir de um número razoável de opções, sem a qual o estudo ficaria muito difícil pela grande quantidade de conteúdos publicados no portal da Câmara dos Deputados. O Apêndice C apresenta algumas observações sobre cada um desses serviços.

Entre os 69 serviços identificados no menu principal do portal institucional, 44 não estão no diretório de serviços, o que revela uma grande discrepância entre o

portal e o diretório, conforme apresentado na Figura 11. Somente 23 serviços estão cadastrados no diretório e as duas opções restantes na verdade são menus que apresentam outros serviços e, portanto, não foram classificados.

Figura 11 – Serviços do portal institucional



Fonte: Elaboração própria a partir de informações do Portal institucional

Somente quinze páginas possuem o Fale Conosco, que é um canal direto de comunicação entre a unidade responsável pelo serviço e o usuário. Entre as demais 54 páginas, algumas possuem outras formas de contato, como telefone e e-mail, enquanto outras não possuem nenhum canal direto para que o usuário possa enviar suas dúvidas, comentários e sugestões.

As páginas que possuem o Fale Conosco representam 22% do total, o que torna o contato do usuário com um determinado serviço mais complexo, pois enquanto o Fale Conosco de cada página é sensível ao contexto e encaminha a mensagem diretamente para o responsável por aquela página, no caso do Fale Conosco geral, disponível na página inicial e no menu Participe, o usuário tem que informar a que serviço ou página se refere sua dúvida ou reclamação.

Entre os 69 serviços apresentados, 36 possuem opção presencial enquanto 33 não possuem essa opção, o que indica a existência de praticamente metade dos serviços oferecidos de forma sistematizada somente em versão eletrônica.

Do total dos serviços analisados, dezesseis deles aparecem também na página inicial do portal, o que representa 23% do total.

Conforma apresentado na Tabela 1, a Secretaria de Comunicação Social é responsável por 24% dos serviços analisados, seguido pela Diretoria-Geral (14%) e Secretaria-Geral da Mesa (11%).

Tabela 1 – Serviços por unidade administrativa

<b>Unidade Administrativa</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Secretaria de Comunicação Social	17	24,64
Diretoria-Geral	10	14,49
Secretaria-Geral da Mesa	8	11,59
Centro de Documentação e Informação	5	7,25
Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento	4	5,80
Ouvidoria Parlamentar	4	5,80
Departamento de Comissões	2	2,90
Centro de Informática	2	2,90
Departamento Pessoal	2	2,90
Consultoria de Orçamento	2	2,90
Departamento de Material e Patrimônio	1	1,45
Procuradoria Parlamentar	1	1,45
Centro de Estudos e Debates Estratégicos	1	1,45
Conselho de Ética	1	1,45
Corregedoria Parlamentar	1	1,45
Departamento de Apoio Parlamentar	1	1,45
Secretaria-Geral da Mesa e Departamento de Comissões	1	1,45
Departamento de Finanças	1	1,45
Departamento de Taquigrafia	1	1,45
Procuradoria da Mulher	1	1,45
Presidência	1	1,45
Departamento Técnico	1	1,45
Diretoria Legislativa	1	1,45
<b>Total Geral</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>

Fonte: elaboração própria

O submenu “Programas institucionais” do menu “A Câmara” apresenta dez programas voltados para promover a educação para a cidadania e a inclusão social. O menu “Responsabilidade Social” apresenta nove programas voltados para a responsabilidade social. Já o submenu “A prática na Câmara” do menu “Responsabilidade social” apresenta nove programas voltados para a responsabilidade social. De acordo com o Quadro 10, vários desses programas são comuns às três opções, o que pode causar certa confusão.

Quadro 10 – Programas institucionais e de responsabilidade social

<b>A Câmara / Programas institucionais</b>	<b>Responsabilidade Social</b>	<b>Responsabilidade Social/ A prática na Câmara</b>
<i>Bosque dos Constituintes</i>	A prática na Câmara	<i>Acessibilidade</i>

Cooperação Técnica	<i>Bosque dos Constituintes</i>	<i>Bosque dos Constituintes</i>
<i>EcoCâmara</i>	<i>EcoCâmara</i>	Campanhas
Medalha Mérito Legislativo	Educação Legislativa e Estágios	<i>EcoCâmara</i>
<i>Parlamento Jovem</i>	Missão pedagógica no Parlamento	Educação Legislativa e Estágios
Premiações e Comendas	<i>Parlamento Jovem</i>	<i>Estágio-Visita</i>
<i>Programa de Acessibilidade</i>	Plenarinho	Fiscalize o Orçamento
<i>Programa Estágio-Visita</i>	<i>Programa de Acessibilidade</i>	<i>Parlamento Jovem</i>
<i>Programa Pró-Adolescente</i>	<i>Programa Pró-Adolescente</i>	<i>Programa Pró-Adolescente</i>
Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça		

Fonte: elaboração própria

Com o objetivo de obter mais detalhes sobre a gestão do Portal Institucional, tentou-se realizar uma entrevista com um dos gestores do portal. Em maio de 2014 o Comitê Gestor do sítio da Câmara dos Deputados informou que estava trabalhando em uma nova política de gestão do portal e solicitou que a entrevista fosse realizada após o lançamento da norma.

Ficou combinado o envio de um questionário para o Comitê e posterior agendamento da entrevista, após a aprovação da nova política. O questionário enviado baseou-se no roteiro de entrevista apresentado no Apêndice B, porém, não houve resposta ao questionário e a entrevista não foi realizada.

Passou-se à remessa do questionário destinado aos gestores dos serviços. O Comitê Gestor enviou duas tabelas com informações sobre os serviços do portal. A primeira tabela continha as seguintes informações: matrícula dos provedores discriminados por área do portal, título da área e endereço eletrônico da área. A tabela continha 153 registros, equivalentes a páginas do Portal Institucional.

A segunda tabela continha o título da página, endereço eletrônico da área, sigla da unidade gestora de negócio, sigla da unidade gestora de conteúdo e de permissões, matrículas dos provedores de conteúdo, observações, home (indica se o serviço aparece na página principal), além de algumas informações técnicas: conteúdo, aplicação, plataforma e fonte de dados.

A partir de cada uma das opções do menu expandido, procurou-se identificar a correspondência dos menus com as áreas da tabela e, em seguida, identificar a unidade administrativa responsável pelas áreas. As opções do menu nem

sempre correspondem aos registros das áreas do portal, o que dificultou a obtenção da informação.

Além disso, uma das planilhas continha o nome do departamento responsável pelo conteúdo, mas não o nome da unidade subordinada (coordenação ou seção) encarregada pelo provimento das informações. Para identificar as unidades responsáveis, foi necessário pesquisar a lotação dos provedores a partir de suas matrículas e também o guia telefônico da Câmara dos Deputados, que fornece uma lista de unidades administrativas, além de nomes e ramais dos servidores. Nesse caso, o autor valeu-se do seu conhecimento empírico a respeito das atribuições das unidades administrativas para a obtenção das informações.

Após registrar o nome da unidade responsável pelo serviço, utilizou-se o correio eletrônico corporativo para obter o endereço eletrônico da respectiva unidade administrativa, uma vez que o questionário seria enviado aos gestores de serviço pelo e-mail das unidades administrativas responsáveis pelos serviços do portal. Para alguns serviços o levantamento foi imediato, porém existem serviços de difícil identificação do setor responsável. Alguns exemplos:

- Atividade legislativa/Projetos de lei e outras proposições: o serviço é de responsabilidade da Secretaria-Geral da Mesa. No guia telefônico, verificou-se a existência da Coordenação de Apoio ao Plenário – Coapp, que possui quatro serviços, seis seções e um setor. Não foi possível identificar a seção responsável pelo serviço, portanto, o questionário foi enviado para a Coordenação.

- Transparência/Acompanhe seu Deputado: trata-se de boletim eletrônico enviado quinzenalmente por e-mail sobre a atuação de um ou mais Deputados escolhidos pelo cidadão. O serviço não consta nas planilhas de áreas do portal e não há correspondência no guia telefônico. Foram procuradas informações no Diretório de Serviços pela palavra “boletim” e foi encontrado o serviço “Boletim eletrônico de notícias da Câmara”, que remete à página de boletins eletrônicos, entre os quais conta o boletim para acompanhamento de Deputados. Desse modo, foi possível identificar a unidade responsável pelo serviço, porém a área responsável não tem um e-mail próprio e, nesse caso, o questionário foi enviado para a unidade administrativa superior.

- Transparência/Lei de acesso à informação: área de informações relacionadas à lei nº 12.527/2011 conhecida como Lei de Acesso à Informação (LAI). Encontrou-se o departamento responsável (Centro de Documentação e Informação) e

nove provedores do serviço, cada um com lotação em um setor diferente. Pelo guia telefônico chegou-se à Seção de Comunicação e Relações Institucionais – Secri, subordinada ao Núcleo de Tecnologia, Comunicações e Relações Institucionais – Nutec. Porém, não existe e-mail institucional do núcleo nem da seção.

Em muitos casos, os provedores de conteúdo responsáveis por determinadas áreas não estão mais lotados nos respectivos órgãos, o que também dificultou a obtenção das informações.

Essas falhas na gestão de informações sobre os serviços revelam a necessidade de criação de regras para sistematização da gestão dos serviços e também de definir papéis e responsabilidades de cada um dos envolvidos na gestão dos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados.

### 6.3 O plano de classificação funcional

De acordo com Brasil (2014d), a Câmara dos Deputados desenvolveu um plano de classificação funcional com o objetivo de classificar seus documentos e também seus processos de trabalho. O plano é formado por quatro níveis: macrofunção, função, subfunção e processo, conforme apresentado no Quadro 11.

Quadro 11 – Estrutura do plano de classificação funcional

Nível	Descrição
Macrofunção	Maior nível de agregação das áreas de atuação da Casa (Legislativa e Administrativa)
Função	Conjunto de competências específicas da Câmara dos Deputados, sejam finalísticas ou de apoio, essenciais à realização da missão institucional, definidas por normas (Constituição Federal, Regimento Interno e Legislação Interna)
Subfunção	Divisão de uma função, visando agregar determinado conjunto de processos da mesma natureza, que se destinam a atingir os objetivos da Casa
Processo	Conjunto de atividades ordenadas e interativas, realizadas sistematicamente, que fazem uso dos recursos da Instituição, definindo responsabilidades dos agentes. Os processos são constituídos de entradas, agregam valor na execução de suas atividades e geram, na saída, um resultado concreto (produto ou serviço) para um cliente interno ou externo

Fonte: Brasil 2014d

O plano de classificação funcional possibilita a classificação e o agrupamento de documentos e processos de trabalho gerados e mantidos por diversos setores da Casa por meio de suas características comuns.

O plano é utilizado por diversos sistemas informatizados da Câmara, facilitando a gestão documental e também a gestão de processos. Para Santos (2013), o estudo e o agrupamento dos processos em uma árvore lógica permite o entendimento

das funções da instituição e é um excelente mecanismo para a representação e organização dos processos de trabalho.

A partir dessas observações e com o objetivo de apresentar os serviços do portal a partir de uma visão diferente, agrupados por processos de trabalho, as opções do menu expandido do portal institucional foram agrupadas nas macrofunções do plano de classificação funcional, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 – Serviços do portal institucional por macrofunção

<b>Macrofunção</b>	<b>Serviço</b>
01 - Produção legislativa e parlamentar	
	Conheça o Processo Legislativo
	Projetos de Lei e Outras Proposições
	Sua proposta pode virar lei
02 - Fiscalização, controle e investigação parlamentar	
03 - Processo político-legislativo	
	Centro de Estudos e Debates Estratégicos
	Conselho de Ética e Decoro Parlamentar
	Corregedoria Parlamentar
	Mesa Diretora
	Ouvidoria Parlamentar
	Presidência
	Procuradoria Parlamentar
	Secretaria da Mulher
04 - Apoio à atividade parlamentar	
	Agenda
	Comissões
	Conheça os Deputados
	Discursos e Notas Taquigráficas
	Fiscalize o Orçamento
	Frentes Parlamentares
	Histórico de Movimentação Parlamentar
	Intercâmbio Parlamentar
	Lideranças e Bancadas
	Orçamento Brasil
	Plenário
05 - Estratégias, planos e processos	
	Estrutura Administrativa
	Missão, Visão e Valores
06 - Relacionamento institucional e com clientes	
	A prática na Câmara
	Bosque dos Constituintes
	Cooperação técnica
	EcoCâmara
	Kit legislativo
	Medalha Mérito Legislativo
	Premiações e Comendas
	Programa de Acessibilidade
	Programa Pró-Adolescente
	Programa Pró-Equidade de gênero e raça
	Programas Institucionais

07 - Finanças, contratos e auditoria	
	A Transparência na Câmara
	Cota para o exercício da atividade parlamentar
	Gestão na Câmara dos Deputados
	Licitações e Contratos
08 - Recursos informacionais	
	Biblioteca Digital
	Biblioteca e Arquivo
	Dados abertos
	Laboratório hacker
	Legislação
	Lei de Acesso à Informação
	Publicações e Estudos
	Viagens em Missão Oficial
09 - Comunicação institucional	
	Acompanhe seu Deputado
	Assessoria de Imprensa
	Banco de Imagens
	Bate-papos
	Câmara Notícias
	Conheça a Câmara
	Debates no e-Democracia
	Enquetes
	Fale com a Ouvidoria
	Fale com o Deputado
	Fale Conosco
	Fique por Dentro
	Institucional
	Jornal da Câmara
	Rádio Câmara
	Rede Legislativa TV e Rádio
	Redes Sociais
	TV Câmara
	WebCâmara
10 - Gestão de pessoas	
	Concursos
	Educação Legislativa e Estágios
	Missão Pedagógica no Parlamento
	Parlamento Jovem
	Plenarinho
	Programa Estágio-Visita
	Recursos Humanos
11 - Segurança, patrimônio e serviços	
	Bosque dos Constituintes
	Imóveis Funcionais e Auxílio-moradia
	Obras em Andamento

Fonte: elaboração própria

O agrupamento dos serviços em suas respectivas macrofunções será utilizado para a elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão, a ser apresentado no Capítulo 8.



## 7 AVALIAÇÃO DOS SERVIÇOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS

Por meio do correio eletrônico foi enviada uma mensagem contendo um texto explicativo sobre o objetivo da pesquisa, orientações sobre o preenchimento do questionário e um *hyperlink* para uma ferramenta de pesquisas. A mensagem foi enviada para as caixas postais de sessenta e seis unidades administrativas dos gestores de serviços, além de uma cópia para o Comitê Gestor do Portal, para fins de controle. O questionário, contendo vinte e duas perguntas, encontra-se no item III do Apêndice B.

A ferramenta utilizada para o questionário<sup>4</sup> permite o preenchimento on-line, apresenta alternativas para a maioria das respostas e não registra os dados dos participantes da pesquisa.

A mensagem foi enviada no dia dezanove de agosto e reenviada para os setores que não responderam ao questionário nos dias vinte e seis de agosto e três de setembro, com pequenas alterações no texto explicativo solicitando a colaboração dos provedores de serviços. O questionário ficou disponível por três semanas.

A mensagem não foi enviada para os seguintes serviços: “Programas institucionais” e “A Transparência na Câmara”, por se tratarem de coletâneas de outros serviços. Também não foi enviada para o “Fale com a Ouvidoria” (do menu Participe) por já haver um serviço denominado “Ouvidoria Parlamentar” no menu A Câmara.

Uma caixa postal, responsável por dois serviços, não foi encontrada pelo sistema e quatro caixas postais estavam cheias nas três semanas da pesquisa.

### 7.1 Análise das respostas ao questionário

Do total de sessenta e seis serviços, somente dezessete provedores responderam ao questionário, o que representa 26% do total. O baixo índice de respostas não permite a extensão das conclusões do questionário para os demais serviços da Câmara dos Deputados.

Por outro lado, o alto índice de não respostas indica que nem todas as mensagens encaminhadas para as caixas postais das unidades administrativas responsáveis pelos serviços são respondidas. Muitas das mensagens não são sequer recebidas nas caixas postais, pois várias delas encontram-se cheias.

---

<sup>4</sup> Foi utilizada a ferramenta de pesquisas on-line Survey Monkey, disponível no endereço eletrônico <https://pt.surveymonkey.com>.

A seguir serão apresentadas as principais conclusões da pesquisa, resultantes da análise das respostas ao questionário.

a) Como nasceu o serviço?

O principal motivo para a criação do serviço é a necessidade de dar publicidade às informações do setor. O segundo motivo mais citado é o surgimento de uma ideia ou projeto da própria administração, conforme apresentado na Tabela 2. Nessa pergunta os respondentes podiam escolher mais de uma alternativa.

Tabela 2 – Como nasceu o serviço

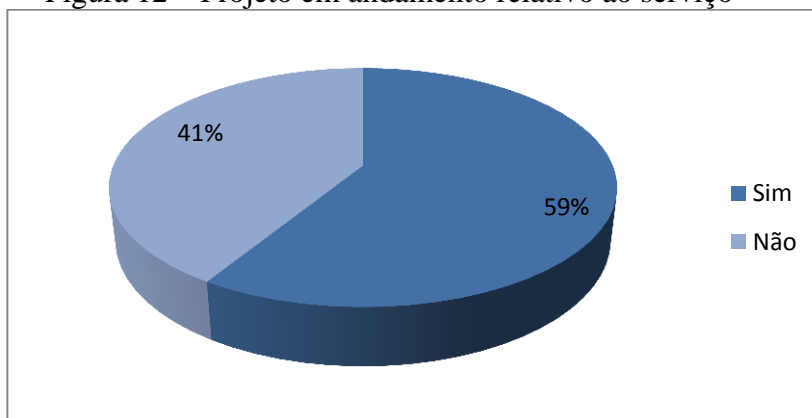
Como nasceu o serviço? (podem ser selecionadas várias opções)		
Opções de resposta	Percentual	Subtotal
Para dar publicidade às informações do setor	64,7%	11
A partir de uma ideia/projeto da administração superior	41,2%	7
Para diminuir as consultas feitas ao setor	29,4%	5
A pedido dos usuários	23,5%	4
Outro (especifique)	23,5%	4
	<b>Total</b>	<b>17</b>

Fonte: Questionário respondido pelos provedores de serviços

b) Existe algum projeto em andamento relativo ao serviço?

Para 59% dos serviços não existe um projeto em andamento para modernização do serviço, conforme apresentado na Figura 12. Porém, para 41% dos serviços, existe um projeto voltado para melhorar algum aspecto relativo ao serviço.

Figura 12 – Projeto em andamento relativo ao serviço



Fonte: Elaboração própria a partir do questionário respondido pelos provedores de serviços

c) A atualização de informações do serviço é automática ou manual?

De acordo com a Tabela 3, na maioria dos casos, a atualização das informações é feita de forma manual, ou seja, mesmo que os dados sejam oriundos de um sistema de informações, a atualização do serviço depende da ação de uma ou mais pessoas.

Tabela 3 – Atualização de informações

A atualização de informações é manual ou automática (feita a partir de um sistema)?		
Opções de resposta	Percentual	Subtotal
Manual	76,5%	13
Automática	11,8%	2
Outro (especifique): automática e manual	11,8%	2
<b>Total</b>		<b>17</b>

Fonte: Questionário respondido pelos provedores de serviços

A Tabela 4 apresenta a quantidade de pessoas responsáveis pela atualização de informações dos serviços. Em 47% dos casos, existem duas pessoas responsáveis pela atualização dessas informações.

Tabela 4 – Pessoas responsáveis pela atualização de informações

Quantas pessoas são responsáveis pela atualização das informações do serviço?		
Opções de resposta	Percentual	Subtotal
Uma	5,9%	1
Duas	47,1%	8
Três	17,6%	3
Quatro	11,8%	2
Cinco	0,0%	0
seis	0,0%	0
sete	0,0%	0
oito	0,0%	0
Mais de oito pessoas	17,6%	3
<b>Total</b>		<b>17</b>

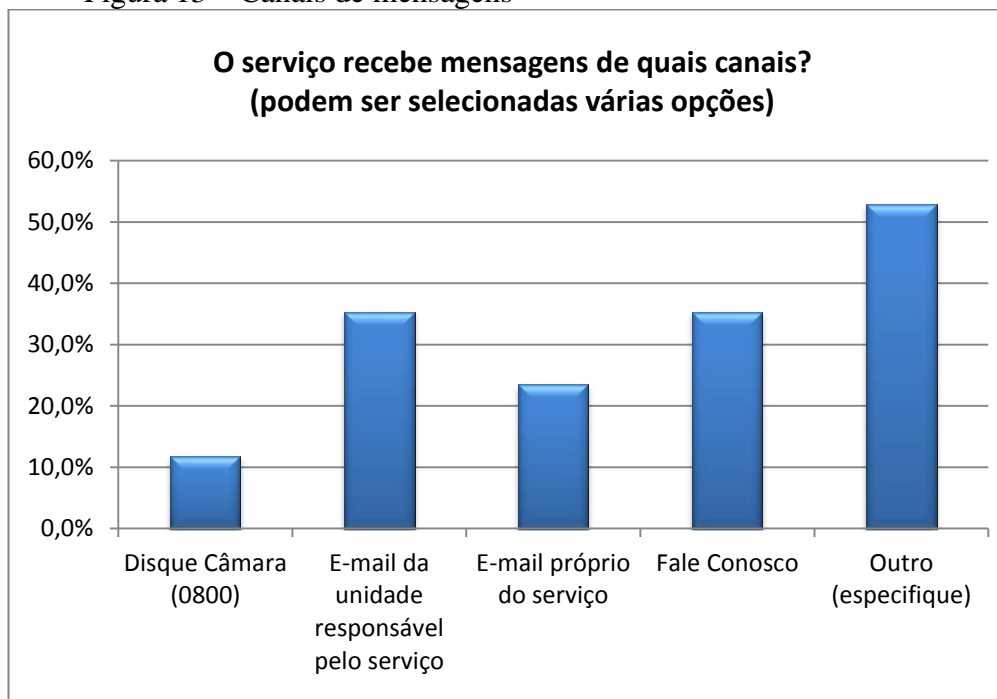
Fonte: Questionário respondido pelos provedores de serviços

d) O serviço recebe mensagens de quais canais?

A Figura 13 apresenta os canais de comunicação entre os usuários e os gestores dos serviços. Os usuários dos serviços utilizam os mais diversos canais para entrar em contato com os serviços. Além das quatro opções apresentadas no questionário, os usuários indicaram os seguintes canais: redes sociais, Ouvidoria, Coordenação de Pesquisa, telefone e processo (solicitação por escrito).

A Coordenação de Pesquisa é um órgão do Centro de Documentação e Informação – Cedi responsável pela realização de pesquisas bibliográficas, arquivísticas e sobre a atividade legislativa, parlamentar e administrativa da Casa.

Figura 13 – Canais de mensagens



Fonte: Questionário respondido pelos provedores de serviços

Dezessete por cento dos respondentes informaram nunca ter recebido mensagens dos usuários do serviço. Já o percentual de mensagens recebidas pelo Fale Conosco (35,3%) é o mesmo das mensagens recebidas pelo e-mail da unidade (35,3%).

e) Quais são os principais conteúdos das mensagens recebidas?

De acordo com a Tabela 5, a maior parte das mensagens recebidas refere-se a solicitações, seguido por sugestões e elogios. O número de dúvidas relativas ao serviço demonstra a necessidade de manter sempre aberto um canal de comunicação com os usuários para que o serviço possa ser continuamente melhorado.

Tabela 5 – Principais conteúdos das mensagens

Quais são os principais conteúdos das mensagens recebidas? (podem ser selecionadas várias opções)

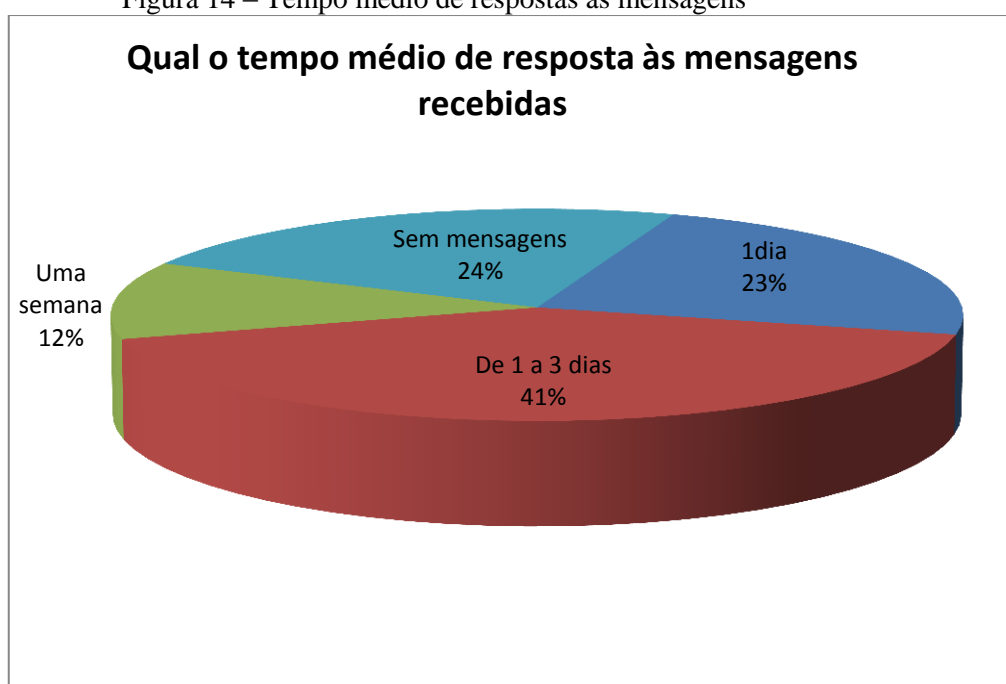
Opções de resposta	Percentual	Subtotal
Solicitações	70,6%	12
Sugestões	47,1%	8
Elogios	35,3%	6
Dúvidas sobre o serviço	29,4%	5
Reclamações	29,4%	5

Outro (especifique): não recebe mensagens; manifestações políticas.	29,4%	5
Denúncias	5,9%	1
<b>Total</b>		<b>17</b>

Fonte: Questionário respondido pelos provedores de serviços

A Figura 14 apresenta o tempo médio de resposta às mensagens enviadas pelos usuários dos serviços. A maior parte das mensagens (64%) é respondida em até três dias, sendo que 23% são respondidas em até um dia. Vinte e quatro por cento dos respondentes afirmaram que o serviço não recebe mensagens.

Figura 14 – Tempo médio de respostas às mensagens



Fonte: Questionário respondido pelos provedores de serviços

f) Existe alguma forma de avaliação da satisfação dos usuários?

Na amostra observada, não existe avaliação da satisfação dos usuários dos serviços. Nenhum dos respondentes apresentou um mecanismo ou ferramenta para avaliar o grau de satisfação ou de insatisfação em relação ao serviço prestado.

A ausência de informações sobre a satisfação dos usuários dificulta o processo de melhoria da prestação dos serviços, uma vez que conhecer as necessidades do usuário é fundamental para a análise da qualidade do serviço prestado e identificação dos pontos que precisam ser melhorados.

## **7.2 Conclusões do capítulo**

O baixo índice de respostas ao questionário impossibilita a extensão da análise das respostas a todos os serviços. No entanto, o índice de menos de 30% de respostas ao questionário indica que nem todos os contatos feitos pelos usuários dos serviços obtém a atenção dos gestores desses serviços.

Além disso, a inexistência, dentre as respostas recebidas, de qualquer critério para avaliação da satisfação dos usuários dos serviços parece indicar que os gestores reconhecem a importância da divulgação de informações e julgam saber quais são as informações relevantes para o público externo, conforme apresentado na Tabela 2. Mesmo que isso seja verdade, a visão do usuário pode revelar aspectos não considerados pelos provedores de informação, tais como navegabilidade, linguagem utilizada, uso excessivo de termos técnicos etc.

Os diversos canais de contato dos usuários com os serviços da Câmara dos Deputados e, em muitos casos, a ausência de canais de fácil acesso, indica também a falta de um padrão para a gestão do relacionamento com o cliente.

O portal da Câmara dos Deputados apresenta uma quantidade grande informações em inúmeras páginas, que por sua vez remetem a outras páginas e outros serviços. Por isso, a definição de padrões de contato com os usuários dos serviços pode facilitar o acesso às informações e tornar a navegação mais produtiva.

## **8 PROPOSTA DE MELHORIA DOS SERVIÇOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

Após análise das entrevistas, dos questionários e dos dados referentes aos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados, serão apresentadas sugestões para a melhoria da qualidade desses serviços.

A Câmara dos Deputados oferece um grande número de serviços para a população. A maior parte desses serviços refere-se ao fornecimento de informações a respeito da atuação parlamentar e do processo legislativo.

Para Matias-Pereira (2011), a informação é um recurso fundamental em todos os níveis organizacionais e torna-se mais relevante na medida em que se eleva o nível de complexidade das organizações e das sociedades.

As tecnologias da informação e comunicação têm permitido o desenvolvimento de novos serviços, a partir do armazenamento, consolidação e disseminação de informações para a sociedade. Porém, para que os investimentos promovam resultados efetivos, é preciso que a informação seja tempestiva, correta e acessível para quem dela necessita.

### **8.1 Sugestões de melhoria**

As sugestões a seguir podem ser adotadas pela Câmara dos Deputados para a melhoria da qualidade dos serviços prestados para o público externo. Elas podem ser implantadas gradativamente e de forma independente.

#### **a) Integração do diretório de serviços com os serviços apresentados no portal institucional**

O diretório de serviços é um sistema de informações criado para divulgar os produtos e serviços para os parlamentares, funcionários e para as unidades administrativas da Câmara dos Deputados. A publicação dos serviços oferecidos pelo portal institucional no diretório pode tornar mais fácil a gestão desses serviços, com a clara indicação dos seus objetivos, das unidades responsáveis e dos respectivos provedores.

A partir da integração, cada novo serviço só seria publicado no portal depois de preenchidas as informações do diretório de serviços. Com esses dados em um único

repositório, os responsáveis pelo portal, os gestores de unidades administrativas e gestores de serviços passarão a ter informações consolidadas sobre todos os serviços.

A integração evitaria a existência de serviços com nomes parecidos, tais como: Agenda, que no portal institucional apresenta a agenda legislativa da semana e no portal corporativo remete para uma página de notícias; Cota para o exercício da atividade parlamentar, no portal institucional, e cota parlamentar, no portal corporativo;

#### **b) Reformulação do diretório de serviços**

O número elevado de serviços cadastrados no sistema decorre da opção de se criar um serviço para cada formulário ou solicitação. Esse formato permite que o usuário encontre as orientações específicas e um único formulário ou evento.

No entanto, ao pesquisar um serviço por uma palavra ou frase, o usuário se depara com vários serviços referentes ao mesmo assunto. Esse problema foi relatado no item 6.1 deste trabalho.

Os diversos serviços semelhantes poderiam ser unificados em um único serviço, com orientações para cada uma das opções disponíveis. Por exemplo, o correio eletrônico passaria a ser um único serviço e exibiria todos os formulários existentes sobre o assunto: criação de caixa postal institucional, criação de caixa postal pessoal, acesso à caixa postal institucional e cancelamento de acesso à caixa postal institucional.

Além disso, a relação de unidades responsáveis pelo serviço precisa ser padronizada em relação ao nível hierárquico (diretoria, secretaria, departamento, coordenação, seção), pois em alguns serviços aparece uma unidade de alto nível hierárquico (ex.: departamento) e em outros o sistema apresenta o nome de uma seção.

#### **c) Integração do glossário com a área de Perguntas Frequentes e Carta de Serviços**

O “glossário” da Câmara dos Deputados apresenta uma lista de termos e suas respectivas definições. A lista encontra-se no menu Atividade legislativa, opção Conheça o processo legislativo e também no rodapé da página principal do portal institucional.

A opção “Perguntas Frequentes” apresenta uma lista de perguntas e respostas relativas a diversos temas de interesse do cidadão, tais como Deputados,



processo legislativo, produtos e serviços. As perguntas encontram-se no menu Participe, opção Fale conosco e também no rodapé da página inicial do portal institucional.

A criação de uma única área contendo o glossário, perguntas frequentes e *hyperlinks* para os principais serviços é mais uma opção para tornar mais fácil a busca por informações no portal institucional. Mesmo que a carta de serviços não seja criada, uma lista contendo os serviços e suas descrições pode auxiliar os usuários que encontram dificuldades para navegar entre os menus de opções.

#### **d) Criação da Carta de Serviços ao Cidadão**

Mais do que uma lista de serviços, a carta de serviços ao cidadão representa um compromisso com o atendimento de qualidade, a preocupação em melhorar cada vez mais a oferta de informações e em estabelecer canais de contato com os usuários dos serviços.

O diretório de serviços, com algumas pequenas adaptações, pode vir a se tornar a base de dados para a criação da carta de serviços da Câmara dos Deputados. Os usuários externos só teriam acesso aos serviços destinados ao público externo e o sistema poderia fornecer a carta de serviços contendo os serviços em ordem alfabética, por função organizacional, além das pesquisas por palavras-chave.

Uma proposta de carta de serviços é apresentada na Seção 8.2. Trata-se somente de uma proposta, pois para que a carta de serviços da Câmara dos Deputados seja desenvolvida é preciso que seja criada uma equipe de trabalho com essa finalidade para a identificação de todos os serviços, levantamento de informações, formatação do documento, estabelecimento de compromissos com o atendimento e divulgação. Além disso, a qualidade do atendimento precisa ser constantemente monitorada para que a carta seja sempre atualizada.

Sabe-se que a Câmara dos Deputados optou por não publicar a carta de serviços, uma vez que “o Decreto nº 6.932/2009 não é aplicável à instituição” (BRASIL 2014g, pág. 314). Apesar disso, entende-se que a criação da carta justifica-se pelos processos de identificação, estabelecimento de compromissos e monitoração da qualidade dos serviços em busca da melhoria da satisfação do usuário.

### **e) Revisão dos serviços publicados no portal institucional**

Para que haja um padrão mínimo de qualidade para os serviços oferecidos pelo portal, todos devem passar por um processo de revisão, no qual serão observados alguns critérios importantes, tais como: apresentação do serviço, finalidade, forma de atualização das informações, unidade gestora, provedores, canais de atendimento etc.

Alguns serviços publicados no portal carecem de informações importantes para a confiabilidade e eficácia do serviço. Vejamos alguns exemplos:

- WebCâmara (menu Atividade Legislativa): não há apresentação do serviço, o que pode dificultar sua utilização. O usuário não tem nenhuma orientação sobre a possibilidade de pesquisa dos vídeos de reuniões e sessões;

- Cota para exercício da atividade parlamentar: a apresentação do serviço encontra-se no menu à esquerda, mas poderia haver uma breve descrição do serviço logo abaixo do seu nome;

- Lideranças e Bancadas (menu Deputados): ausência da data de atualização das informações relativas aos líderes pode causar dúvidas sobre a confiabilidade da informação.

Além disso, o cadastro de gestores de páginas do portal institucional necessita de informações mais detalhadas sobre as unidades administrativas responsáveis pelos serviços. Em muitos casos, a página é registrada sob a responsabilidade de um departamento, que é subdividido em coordenações e seções. Se o cadastro for preenchido com o nome de menor nível hierárquico (seção), torna-se mais fácil o envio de mensagens diretamente para o setor responsável.

Outras observações sobre os serviços publicados no portal institucional são apresentadas no Apêndice C.

### **f) Unificação dos canais de contato**

Alguns serviços do portal institucional apresentam opções para que os usuários possam entrar em contato. Os canais oferecidos são: telefone, fax, endereço, e-mail, Fale Conosco.

Apesar dos vários canais apresentados, não existe uma padronização para o contato. Enquanto alguns serviços apresentam diversas opções para que o usuário encaminhe suas dúvidas, críticas e sugestões, outros serviços simplesmente não

apresentam nenhuma opção. Caso o cidadão queira se comunicar com os responsáveis por determinados serviços, terá que se dirigir ao Fale Conosco ou ao Disque Câmara e descrever a que serviço se refere seu problema, o que pode não ser eficiente.

Considerando-se que as caixas postais das unidades administrativas nem sempre recebem as mensagens que lhes são enviadas, conforme detalhado no Capítulo 7, sugere-se a substituição das caixas postais corporativas pelo Fale Conosco, de modo sensível ao contexto.

Para tornar o Fale Conosco mais eficiente, esse serviço deveria gerar um número de protocolo, assim como o Fale com a Ouvidoria. Além disso, a Câmara deveria assumir um compromisso de responder a todas as mensagens, desde que atendidos alguns requisitos. O Fale com a Ouvidoria<sup>5</sup> apresenta os casos em que as mensagens não serão respondidas:

Esclarecemos que a Ouvidoria Parlamentar não responde questões relacionadas aos Poderes Executivo e Judiciário, nem as esferas estaduais e municipais; também não é competência deste órgão solucionar ou encaminhar pedidos de ordem pessoal; prestar assessoria jurídica; responder mensagens que contenham ameaças, insultos e expressões de baixo calão; ou que encaminhem reprodução de matérias e boatos. (BRASIL, 2014).

A unificação dos canais de contato deve ser avaliada também em função da Lei de Acesso à Informação, pois de acordo com Brasil (2012c), os interessados podem apresentar pedidos de acesso à informação por qualquer meio legítimo, desde que contenha a identificação do requerente e a informação requerida.

O atendimento aos pedidos de informação pode ser presencial, por telefone, correspondência ou por meio eletrônico. Caso o pedido de informação seja apresentado diretamente a qualquer órgão da Câmara dos Deputados, não se trate de informação sigilosa e verse sobre as competências daquele órgão, este deverá dar resposta imediata ao cidadão e registrar o pedido para fins estatísticos (BRASIL, 2013a).

Nos demais casos, o cidadão será encaminhado ao balcão de atendimento e pesquisa, no caso de pedido presencial; a ligação será redirecionada para o serviço de informação ao cidadão, no caso de pedido por telefone e, caso a solicitação seja por e-mail, será solicitado que o requerente rerepresente a solicitação por formulário próprio constante do portal da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2013a).

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco/ouvidoria>>. Acesso em 30 set 2014.

De acordo com as normas acima, todos os órgãos da Câmara dos Deputados têm obrigação de responder ou encaminhar para os canais competentes qualquer pedido de informação. A multiplicidade de canais existentes no portal e a falta de utilização de uma ferramenta única para o atendimento e para o registro da solicitação podem gerar dificuldades tanto para o cadastro dos pedidos, quanto à necessidade de se apresentar uma resposta no prazo adequado.

Em 2013, por meio da Portaria nº 111/2013, foi criado o Comitê gestor do relacionamento, com o objetivo de aprimorar a gestão do relacionamento, por meio da definição de padrões, objetivos, diretrizes e indicadores relativos à gestão do relacionamento no âmbito da Câmara dos Deputados (BRASIL, 2014g, p. 70).

De acordo com Brasil (2014g, p. 260), o Comitê gestor do relacionamento é responsável pela supervisão de dois projetos: o primeiro prevê o desenvolvimento de sistema de gestão do relacionamento da Câmara dos Deputados para o público interno e externo e o segundo propõe a reestruturação dos canais de interação do portal institucional, com o objetivo de aprimorar o fluxo de atendimento a demandas.

Espera-se que esses projetos possam contribuir para a integração dos canais de atendimento e possibilitar uma melhor gestão do atendimento ao cidadão.

#### **g) Criação de mecanismos para avaliação periódica da satisfação dos usuários dos serviços da Câmara dos Deputados;**

Conforme apresentado na Seção 3.4, existem diversos instrumentos para avaliação de serviços e também para a obtenção de informações dos usuários a respeito da qualidade dos serviços públicos. Eles podem ser usados em conjunto ou isoladamente, de acordo com a finalidade desejada. Alguns são pontuais, como as pesquisas de satisfação e oficinas de trabalho enquanto outros são canais permanentes de contato, tais como livros de sugestões, centrais de atendimento e internet.

Um exemplo de ferramenta de pesquisa de satisfação é o eIPPS, instrumento eletrônico para avaliação da qualidade de serviços públicos, desenvolvida pelo Gespública para o Poder Executivo Federal (BRASIL, 2014e).

Entre as várias ferramentas disponíveis, a utilização da internet para o recebimento de reclamações, sugestões e elogios se apresenta como uma opção simples e viável, uma vez que o Fale Conosco já está disponível em vários serviços.

Outra opção seria a criação de pesquisa de satisfação a ser respondida na página do próprio serviço. Essas pesquisas, realizadas periodicamente, ou em seguida ao atendimento, permitiriam acompanhar a evolução de cada um dos serviços.

Um exemplo da utilização de pesquisas de opinião é apresentado pela Secretaria de Comunicação Social da Câmara dos Deputados que realizou em 2012 pesquisas sobre a Rádio Câmara e TV Câmara e em 2013 pesquisas sobre a linguagem utilizada pela Agência de notícias, Rádio e TV Câmara (BRASIL, 2014g, p. 264).

#### **h) Criação de indicadores para a mensuração do desempenho dos serviços**

A criação de indicadores de desempenho da qualidade dos serviços é apontada pelos teóricos da qualidade (Capítulo 2) e também é prevista pelos programas de qualidade da administração pública brasileira (Capítulo 4).

A própria Câmara dos Deputados, em suas diretrizes estratégicas relativas ao ciclo de planejamento de 2012 a 2023 prevê o uso de indicadores de desempenho para aperfeiçoar a gestão (vide Quadro 6).

No caso do Poder Executivo Federal, o Gespública apresenta o Guia Referencial para Medição de Desempenho na Administração Pública, que contém um manual para construção de indicadores (BRASIL, 2014e).

Os indicadores são métricas relativas ao desempenho daquilo que se quer medir e controlar. Eles permitem acompanhar o alcance das metas ao longo do tempo e a identificar os avanços e necessidades de melhoria (BRASIL, 2014e).

A Câmara dos Deputados, por meio do planejamento estratégico realizado em 2009, criou o mapa estratégico corporativo e definiu objetivos, metas, projetos estratégicos e indicadores de desempenho. Em 2012 o novo ciclo de planejamento alterou a metodologia de trabalho e definiu novas diretrizes e linhas de atuação (vide Capítulo 5).

Conforme previsto nas diretrizes estratégicas para 2012-2023 (Quadro 6), espera-se que o uso de indicadores de desempenho possa servir para o aprimoramento da gestão e da qualidade dos serviços.

### **i) Utilização das estatísticas de acessos aos serviços**

A Câmara dos Deputados oferece um relatório com informações sobre as estatísticas de acesso a cada um dos seus serviços. Para receber o relatório, o gestor deve preencher um formulário solicitando as informações referentes a um serviço e a periodicidade desejada, que pode ser diária, semanal ou mensal.

O relatório estatístico apresenta diversas informações sobre o acesso às páginas solicitadas, tais como número de visitas, tempo médio de visitação, taxa de rejeição, fluxo de visitas por período, visitas por cidade, palavras-chave pesquisadas etc.

Para interpretar as estatísticas de acesso foi desenvolvido o Manual de Interpretação do Relatório de Estatísticas do Portal Institucional. O manual fornece informações para que os gestores de conteúdo possam analisar o acesso a uma determinada área do portal com o objetivo de melhorar a qualidade do conteúdo apresentado (BRASIL, 2012b).

O uso adequado dessa ferramenta pode auxiliar os gestores dos serviços a avaliar a qualidade e relevância do serviço oferecido, bem como definir estratégias para a melhoria da qualidade dos serviços.

## **8.2 Carta de serviços ao Cidadão da Câmara dos Deputados**

As principais justificativas para a criação de uma carta de serviços da Câmara dos Deputados são divulgar os serviços oferecidos pela instituição e facilitar o acesso a esses serviços, uma vez que a quantidade de produtos, serviços e informações disponíveis na Casa é muito grande.

Para o Poder Executivo Federal, o desenvolvimento de uma carta de serviços ao cidadão tem três finalidades principais:

- a) Divulgar os serviços prestados pelas organizações públicas com os seus compromissos de atendimento para que sejam amplamente conhecidos pela sociedade;
- b) Fortalecer a confiança e a credibilidade da sociedade na administração pública quando esta percebe uma melhora contínua em sua eficiência e eficácia;
- c) Garantir o direito do cidadão para receber serviços em conformidade com as suas necessidades (BRASIL, 2009).

O desenvolvimento de uma carta de serviços requer a criação de uma equipe dedicada para o levantamento de informações, formatação da carta e divulgação do documento.

Após ser implantada, a carta de serviços proporciona uma série de benefícios para o cidadão e também para a própria organização, entre os quais se podem citar:

- O cidadão consegue encontrar com mais facilidade os serviços de que necessita, além de poder se informar sobre a existência de alguns serviços;
- As informações sobre os prazos de atendimento e canais de contato tornam-se disponíveis e claras tanto para os usuários como para os prestadores de serviço;
- A instituição dá mais visibilidade aos seus serviços, podendo monitorar o padrão de qualidade estabelecido e planejar melhorias nos serviços com pior desempenho.

A carta de serviços pode ser publicada no portal institucional da Câmara dos Deputados e também em papel, para facilitar a consulta e o acesso às informações. No portal o cidadão poderá fazer o *download* do arquivo contendo a carta de serviços para consulta posterior e também realizar pesquisas por nome do serviço, assunto etc.

A seguir será apresentada uma proposta de carta de serviços para a Câmara dos Deputados, desenvolvida com base no Decreto nº 6.932 de 11 de agosto de 2009. Nessa proposta, constam somente os principais serviços oferecidos pelo portal institucional. Muitos outros serviços realizados de forma presencial necessitam ser analisados para que possam vir a fazer parte da carta de serviços, tais como: protocolo-geral, visitação, organização de exposições etc.

## **CARTA DE SERVIÇOS AO CIDADÃO DA CÂMARA DOS DEPUTADOS**

### **APRESENTAÇÃO**

A carta de serviços é um documento que tem por objetivo informar o cidadão quais são os serviços prestados por um órgão público, as formas de acesso e obtenção desses serviços, os respectivos compromissos com o atendimento e os padrões de qualidade de atendimento ao público.

Mais do que um documento, a carta de serviços é um compromisso com a divulgação de informações e com a qualidade dos serviços prestados para o cidadão.

Para isso, a Câmara dos Deputados monitora e avalia periodicamente os serviços, com o objetivo de conhecer as novas demandas dos usuários e promover a melhoria contínua dos serviços.

A carta de serviços ao cidadão estará disponível também em versão eletrônica por meio do endereço: [www.camara.leg.br/cartadeservicos](http://www.camara.leg.br/cartadeservicos).

### **EQUIPE RESPONSÁVEL**

### **CARTA DO PRESIDENTE**

### **A CÂMARA DOS DEPUTADOS**

O Poder Legislativo cumpre papel imprescindível perante a sociedade do País, visto que desempenha três funções primordiais para a consolidação da democracia: representar o povo brasileiro, legislar sobre os assuntos de interesse nacional e fiscalizar a aplicação dos recursos públicos.

Nesse contexto, a Câmara dos Deputados, autêntica representante do povo brasileiro, exerce atividades que viabilizam a realização dos anseios da população, mediante discussão e aprovação de propostas referentes às áreas econômicas e sociais, como educação, saúde, transporte, habitação, entre outras, sem descuidar do correto emprego, pelos Poderes da União, dos recursos arrecadados da população com o pagamento de tributos.



Assim, a Câmara dos Deputados compõe-se de representantes de todos os Estados e do Distrito Federal, o que resulta em um Parlamento com diversidade de ideias, revelando-se uma Casa legislativa plural, a serviço da sociedade brasileira.

### **MISSÃO, VISÃO E VALORES**

A Missão da Câmara dos Deputados é representar o povo brasileiro, elaborar leis e fiscalizar os atos da Administração Pública, com o propósito de promover a democracia e o desenvolvimento nacional com justiça social.

Visão: Consolidar-se como o centro de debates dos grandes temas nacionais, moderno, transparente e com ampla participação dos cidadãos.

Valores:

- ✓ Ética
- ✓ Busca pela excelência
- ✓ Independência do Poder legislativo
- ✓ Legalidade
- ✓ Pluralismo
- ✓ Responsabilidade Social

### **COMPROMISSOS COM O ATENDIMENTO AO CIDADÃO**

A Câmara dos Deputados compromete-se em prestar informações solicitadas pelos cidadãos no menor prazo possível, com cortesia, respeito, tratamento igualitário e qualidade, além de oferecer vários canais de atendimento para que todas as solicitações possam ser atendidas da maneira mais prática para o cidadão.

As informações de interesse geral serão divulgadas no portal institucional da Câmara dos Deputados na internet, no endereço [www.camara.leg.br](http://www.camara.leg.br), com o objetivo de dar transparência e facilitar o acesso às informações.

De acordo com a Lei nº 12.527/2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, o acesso à informação deve ser imediato e, caso não seja possível, a Câmara dos Deputados deverá apresentar resposta no prazo máximo de 20 dias, comunicando:

- Data, local e modo para realizar a consulta, efetuar a reprodução ou obter a certidão;

- As razões da recusa, total ou parcial, ao acesso pretendido, com orientações sobre a possibilidade de recurso;
- Que não possui a informação e, se for o caso, indicar o local onde o solicitante poderá encontrá-la ou, ainda, avisar sobre a remessa do pedido de informação ao órgão que a detém;
- O prazo para resposta poderá ser prorrogado por, no máximo, 10 dias, com justificativa expressa.

### **CANAIS DE ATENDIMENTO**

A Câmara dos Deputados oferece diversos canais de atendimento para que todas as solicitações possam ser atendidas da maneira mais prática para o cidadão.

As informações a respeito dos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados podem ser obtidas pelos seguintes canais de atendimento:

- Atendimento presencial:

Balcão do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)

Localização: Anexo II da Câmara dos Deputados, próximo à entrada do edifício.

Horário de atendimento: das 8h às 19h, de segunda a sexta-feira.

- Atendimento por telefone:

Disque-Câmara

Telefone: 0800-619-619 (ligação gratuita)

Horário de atendimento: das 8h às 20h, de segunda a sexta-feira.

- Atendimento pela internet:

Portal da Câmara dos Deputados

Endereço eletrônico: [www.camara.leg.br](http://www.camara.leg.br)

Fale conosco: <http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco>

## **AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS**

Caso não fique satisfeito com o serviço, entre em contato com o responsável pelo serviço por meio do Fale Conosco ou fale diretamente com a Ouvidoria Parlamentar.

- Fale Conosco:

<http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco>

- Ouvidoria:

Pela internet: <http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco/ouvidoria>

Pelo telefone: 0800-619619

Pelos correios:

Ouvidoria Parlamentar

Câmara dos Deputados – Praça dos Três Poderes

Anexo II – Ala C – Sala T-40

CEP: 70160-900

Brasília - DF

## LISTA DE SERVIÇOS EM ORDEM ALFABÉTICA

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pág.</b>
A prática na Câmara	Apresenta programas voltados para a responsabilidade social	
A Transparência na Câmara	Informações sobre gastos da Câmara, contratos, gestão fiscal e relatório de atividades	
Acompanhe seu Deputado	Boletim eletrônico quinzenal por e-mail sobre a atuação de um ou mais Deputados	
Agenda	Agenda de sessões do Plenário e reuniões das Comissões, pauta dos trabalhos, pesquisa arquivos de áudio e vídeo, pesquisa de eventos	
Assessoria de Imprensa	Informações e serviços da Câmara dos Deputados de interesse dos jornalistas, credenciamento de jornalistas	
Banco de Imagens	Acervo de imagens dos fotógrafos da Câmara dos Deputados	
Bate-papos	Promove evento de bate-papo pela Internet entre os cidadãos e Deputados relatores de projetos polêmicos	
Biblioteca Digital	Acervo de documentos em meio eletrônico da biblioteca digital da Câmara dos Deputados	
Biblioteca e Arquivo	Acervo de documentos da biblioteca da Câmara dos Deputados	
Bosque dos Constituintes	Apresenta o Bosque dos Constituintes	
Câmara Notícias	Reportagens sobre assuntos em debate na Câmara dos Deputados	
Centro de Estudos e Debates Estratégicos	Informações sobre o Centro de Estudos e Debates Estratégicos	
Comissões	Informações sobre as Comissões permanentes, temporárias, mistas e grupos de trabalho	
Concursos	Informações sobre concursos da Câmara dos Deputados	
Conheça a Câmara	Informações sobre a Câmara dos Deputados, seu papel e sua história	
Conheça o Processo Legislativo	Apresenta um glossário, manual de redação vídeo explicativo e regimentos internos da Câmara, do Senado e do Congresso Nacional	
Conheça os Deputados	Informações sobre os Deputados, biografia, atuação parlamentar, lideranças e bancadas, suplentes etc	
Conselho de Ética e Decoro Parlamentar	Informações sobre o Conselho de Ética	
Corregedoria Parlamentar	Informações sobre a Corregedoria Parlamentar	
Cota para o exercício da atividade parlamentar	Informações sobre o uso da cota para o exercício da atividade parlamentar	
Dados abertos	Acesso aos dados produzidos pela Câmara dos Deputados	
Debates no e-Democracia	Participação da sociedade, por meio da Internet, no debate de temas importantes para o país	
Discursos e Notas Taquigráficas	Pesquisa sobre discursos proferidos pelos Deputados e notas taquigráficas das sessões	
EcoCâmara	Informações sobre o comitê de gestão socioambiental	
Educação Legislativa e Estágios	Informações sobre programas de desenvolvimento pessoal e profissional pessoal e à distância	
Enquetes	Enquetes sobre temas em discussão na Câmara para promover a interação com os usuários do portal	
Estrutura Administrativa	Apresenta o organograma da Câmara dos Deputados	
Fale com a Ouvidoria	Página de contato do cidadão com a Ouvidoria Parlamentar	
Fale com o Deputado	Página de contato entre os cidadãos e os Deputados	
Fale Conosco	Página de contato dos cidadãos e servidores para sugestões, críticas, solicitações, denúncias, elogios, dúvidas e informações	
Fique por Dentro	Aborda temas em destaque no Congresso Nacional, em formato reduzido e de fácil compreensão	
Fiscalize o Orçamento	Consulta a execução orçamentária e financeira da União	
Frentes Parlamentares	Composição das frentes parlamentares	
Gestão na Câmara dos Deputados	Informações sobre gastos, contratos, relatório de gestão fiscal, estatísticas dos trabalhos	
Histórico de Movimentação Parlamentar	Pesquisa o histórico de movimentações parlamentares	
Imóveis Funcionais e	Informações sobre ocupação dos imóveis funcionais da Câmara dos	

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pág.</b>
Auxílio-moradia	Deputados	
Institucional	Notícias institucionais da Câmara dos Deputados	
Intercâmbio Parlamentar	Informações sobre os grupos parlamentares de intercâmbio	
Jornal da Câmara	Versão eletrônica do Jornal da Câmara dos Deputados, que é impresso diariamente	
Laboratório hacker	Ações colaborativas visando o aprimoramento da transparência legislativa e da participação no parlamento	
Legislação	Pesquisa a legislação federal e legislação interna da Câmara dos Deputados	
Lei de Acesso à Informação	Informações relacionadas à Lei de Acesso à Informação, canais de atendimento, links para outras informações	
Licitações e Contratos	Informações sobre licitações, compras e contratos da Câmara dos Deputados	
Lideranças e Bancadas	Informações sobre a composição dos partidos políticos com representação na Câmara dos Deputados e respectivas Lideranças	
Mesa Diretora	Informações sobre a composição da Mesa Diretora	
Missão Pedagógica no Parlamento	Informações sobre o programa de formação em educação para a democracia voltados para educadores	
Missão, Visão e Valores	Informações sobre a gestão estratégica na Câmara dos Deputados	
Obras em Andamento	Informações sobre obras nos edifícios do complexo da Câmara dos Deputados	
Orçamento Brasil	Informações sobre a elaboração e execução de leis orçamentárias	
Ouvidoria Parlamentar	Informações sobre a Ouvidoria Parlamentar	
Parlamento Jovem	Informações sobre o programa de educação para a democracia voltado para jovens do ensino médio	
Plenarinho	Página de educação para a democracia voltada para crianças	
Plenário	Registros das sessões, agenda legislativa, resultados, oradores inscritos, questões de ordem	
Presidência	Informações sobre a Presidência da Câmara dos Deputados	
Procuradoria Parlamentar	Informações sobre a Procuradoria Parlamentar	
Programa de Acessibilidade	Programa para tornar a Câmara acessível a todas as pessoas	
Programa Pró-Adolescente	Programa de apoio ao trabalho do adolescente	
Programas Institucionais	Programas institucionais voltados para promover a educação para a cidadania e a inclusão social	
Projetos de Lei e Outras Proposições	Informações sobre as proposições em tramitação na Câmara dos Deputados	
Publicações e Estudos	Publicações editadas pela Câmara dos Deputados, estudos técnicos, diários	
Rádio Câmara	Programação, rádio ao vivo e reportagens da Rádio Câmara	
Recursos Humanos	Informações sobre concursos, quadro de pessoal e estrutura remuneratória	
Rede Legislativa TV e Rádio	Informações sobre a transmissão de TV digital de emissoras do poder legislativo em rede aberta	
Redes Sociais	Divulgação das contas institucionais das unidades da Casa nas Redes Sociais (Twitter, Facebook, Blogs)	
Secretaria da Mulher	Informações sobre a Secretaria da Mulher	
Sua proposta pode virar lei	Formulário para coleta de assinaturas de projeto de lei de iniciativa popular e para encaminhamento de sugestões à Comissão de Legislação Participativa	
TV Câmara	Programação, tv ao vivo e reportagens da TV Câmara	
Viagens em Missão Oficial	Informações sobre viagens de Deputados e Servidores em missão oficial	
WebCâmara	Vídeos das sessões do plenário e reuniões de Comissões	

## SERVIÇOS POR FUNÇÃO ORGANIZACIONAL

### Produção legislativa e parlamentar

<b>Conheça o Processo Legislativo</b>	
Descrição	Apresenta um glossário, manual de redação, vídeo explicativo e regimentos internos da Câmara, do Senado e do Congresso Nacional
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Constituição Federal e Regimento Interno
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/processolegislativo">http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/processolegislativo</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Projetos de Lei e Outras Proposições</b>	
Descrição	Informações sobre as proposições em tramitação na Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet ou presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Constituição Federal e Regimento Interno
Presencial	Balcão de informações ao cidadão no anexo II da Câmara
Endereço na internet	<a href="http://www.camara.leg.br/sileg">http://www.camara.leg.br/sileg</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

<b>Sua proposta pode virar lei</b>	
Descrição	Formulário para coleta de assinaturas de projeto de lei de iniciativa popular e para encaminhamento de sugestões à Comissão de Legislação Participativa
Forma de solicitação	Pela internet ou presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Art. 61 da CF e art. 252 do RICD
Etapas do serviço	Coleta de assinaturas de acordo com as regras regimentais
Presencial	Anexo II, pavimento superior, ala A, sala 121/122
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/participe/sua-proposta-pode- virar-lei">http://www2.camara.leg.br/participe/sua-proposta-pode- virar-lei</a>
Órgão responsável	Departamento de Comissões

### Processo político-legislativo

<b>Centro de Estudos e Debates Estratégicos</b>	
Descrição	Informações sobre o Centro de Estudos e Debates Estratégicos
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato

Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Anexo III, Ala B, Sala 566-A
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/altosestudos">http://www2.camara.leg.br/a-camara/altosestudos</a>
Órgão responsável	Centro de Estudos e Debates Estratégicos

<b>Conselho de Ética e Decoro Parlamentar</b>	
Descrição	Informações sobre o Conselho de Ética
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução nº 25 de 2001: Código de ética e decoro parlamentar
Presencial	Consultar agenda de reuniões
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/eticaedecoro">http://www2.camara.leg.br/a-camara/eticaedecoro</a>
Órgão responsável	Conselho de Ética

<b>Corregedoria Parlamentar</b>	
Descrição	Informações sobre a Corregedoria Parlamentar
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução da CD nº 25 de 2013
Presencial	Edifício principal da Câmara dos Deputados
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/corregedoria-parlamentar">http://www2.camara.leg.br/a-camara/corregedoria-parlamentar</a>
Órgão responsável	Corregedoria Parlamentar

<b>Mesa Diretora</b>	
Descrição	Informações sobre a composição da Mesa Diretora
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Regimento interno da Câmara dos Deputados
Presencial	Edifício principal da Câmara dos Deputados
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/mesa">http://www2.camara.leg.br/a-camara/mesa</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

<b>Ouvidoria Parlamentar</b>	
Descrição	Informações sobre a Ouvidoria Parlamentar
Forma de solicitação	Pela internet, telefone, correios ou presencial
Prazo de atendimento	A definir
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução nº 19 de 2001
Etapas do serviço	Realizar solicitação e aguardar resposta
Presencial	Anexo II Ala C sala T-40
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/ouvidoria">http://www2.camara.leg.br/a-camara/ouvidoria</a>
Órgão responsável	Ouvidoria Parlamentar

### **Presidência**

Descrição	Informações sobre a Presidência da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Regimento interno da Câmara dos Deputados
Presencial	Edifício principal da Câmara dos Deputados
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/presidencia">http://www2.camara.leg.br/a-camara/presidencia</a>
Órgão responsável	Presidência

### **Procuradoria Parlamentar**

Descrição	Informações sobre a Procuradoria Parlamentar
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	art. 21 do RICD
Presencial	Edifício principal da Câmara dos Deputados
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/procuradoria-parlamentar">http://www2.camara.leg.br/a-camara/procuradoria-parlamentar</a>
Órgão responsável	Procuradoria Parlamentar

### **Secretaria da Mulher**

Descrição	Informações sobre a Secretaria da Mulher
Forma de solicitação	Consulta pela internet ou presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução nº 31 de 2013
Presencial	Anexo I sala 2109
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/secretaria-da-mulher">http://www2.camara.leg.br/a-camara/secretaria-da-mulher</a>
Órgão responsável	Procuradoria da Mulher

## **Apoio à atividade parlamentar**

### **Agenda**

Descrição	Agenda de sessões do plenário e reuniões das Comissões, pauta dos trabalhos, pesquisa arquivos de áudio e vídeo, pesquisa de eventos
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Regimento interno da Câmara dos Deputados
Presencial	Balcão de informações ao cidadão no anexo II da Câmara
Endereço na internet	<a href="http://www.camara.leg.br/Acesso%20%C3%A0%20internet/agendacamara/">http://www.camara.leg.br/Acesso à internet/agendacamara/</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa e Departamento de Comissões

### **Comissões**



Descrição	Informações sobre as Comissões permanentes, temporárias, mistas e grupos de trabalho
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Regimento interno da Câmara dos Deputados
Etapas do serviço	Localizar a Comissão desejada e realizar consulta
Presencial	Balcão de informações ao cidadão no anexo II e salas das Comissões no anexo II
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes">http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes</a>
Órgão responsável	Departamento de Comissões

### **Conheça os Deputados**

Descrição	Informações sobre os Deputados, biografia, atuação parlamentar, lideranças e bancadas, suplentes etc.
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Balcão de informações ao cidadão no anexo II da Câmara
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/deputados/pesquisa">http://www2.camara.leg.br/deputados/pesquisa</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

### **Discursos e Notas Taquigráficas**

Descrição	Pesquisa sobre discursos proferidos pelos Deputados e notas taquigráficas das sessões
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Seção de Atendimento ao Usuário do Detaq
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/deputados/discursos-e-notas-taquigraficas">http://www2.camara.leg.br/deputados/discursos-e-notas-taquigraficas</a>
Órgão responsável	Departamento de Taquigrafia

### **Fiscalize o Orçamento**

Descrição	Consulta a execução orçamentária e financeira da União
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Lei orçamentária anual
Presencial	Anexo II, Pavimento Superior, Ala B, Sala 116
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil/fiscalize">http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil/fiscalize</a>
Órgão responsável	Consultoria de Orçamento

### **Frentes Parlamentares**

Descrição	Composição das frentes parlamentares
-----------	--------------------------------------

Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Ato da Mesa nº 69, de 10/11/2005
Presencial	Edifício principal
Endereço na internet	<a href="http://www.camara.gov.br/internet/deputado/frentes.asp">http://www.camara.gov.br/internet/deputado/frentes.asp</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

<b>Histórico de Movimentação Parlamentar</b>	
Descrição	Pesquisa o histórico de movimentações parlamentares
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Edifício principal
Endereço na internet	<a href="http://www.camara.gov.br/internet/deputado/pesquisaHistorico.asp">http://www.camara.gov.br/internet/deputado/pesquisaHistorico.asp</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

<b>Intercâmbio Parlamentar</b>	
Descrição	Informações sobre os grupos parlamentares de intercâmbio
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução específica para cada grupo parlamentar
Presencial	Edifício principal
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/deputados/intercambio-parlamentar">http://www2.camara.leg.br/deputados/intercambio-parlamentar</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

<b>Lideranças e Bancadas</b>	
Descrição	Informações sobre a composição dos partidos políticos com representação na Câmara dos Deputados e respectivas Lideranças
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Regimento interno da Câmara dos Deputados
Presencial	Edifício principal
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/deputados/liderancas-e-bancadas">http://www2.camara.leg.br/deputados/liderancas-e-bancadas</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

<b>Orçamento Brasil</b>	
Descrição	Informações sobre a elaboração e execução de leis orçamentárias
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Lei de diretrizes orçamentárias, lei orçamentária anual
Presencial	Anexo II, Pavimento Superior, Ala B, Sala 116

Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil">http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil</a>
Órgão responsável	Consultoria de Orçamento

<b>Plenário</b>	
Descrição	Registros das sessões, agenda legislativa, resultados, oradores inscritos, questões de ordem
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Regimento interno da Câmara dos Deputados
Presencial	Edifício principal
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/plenario">http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/plenario</a>
Órgão responsável	Secretaria-Geral da Mesa

## **Estratégias, planos e processos**

<b>Estrutura Administrativa</b>	
Descrição	Apresenta o organograma da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução nº 20 de 1971 e alterações posteriores
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaaadm">http://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaaadm</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral / Aproge

<b>Missão, Visão e Valores</b>	
Descrição	Informações sobre a gestão estratégica na Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Portaria nº 233, de 28 de dezembro de 2009
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados">http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral

## **Relacionamento institucional e com clientes**

<b>EcoCâmara</b>	
Descrição	Informações sobre o comitê de gestão socioambiental
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Portaria nº 119, de 04 de maio de 2010
Presencial	Anexo IV, sala 84, térreo
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/ecocamara">http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/ecocamara</a>

Órgão responsável	Diretoria-Geral / EcoCâmara
-------------------	-----------------------------

<b>Programa de Acessibilidade</b>	
Descrição	Programa para tornar a Câmara acessível a todas as pessoas
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Portaria nº 56, de 22 de março de 2011
Presencial	Anexo II, sala 103A
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/acessibilidade">http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/acessibilidade</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral / Aproge

<b>Programa Pró-Adolescente</b>	
Descrição	Programa de apoio ao trabalho do adolescente
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Ato da Mesa nº 84, de 02 de abril de 1998
Presencial	Anexo I, 23º andar, sala 2305
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/programa-pro-adolescente">http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/programa-pro-adolescente</a>
Órgão responsável	Departamento Pessoal / Proad

### **Finanças, contratos e auditoria**

<b>Cota para o exercício da atividade parlamentar</b>	
Descrição	Informações sobre o uso da cota para o exercício da atividade parlamentar
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Ato da Mesa nº 43, de 21 de maio de 2009
Endereço na internet	<a href="http://www.camara.gov.br/cota-parlamentar/">http://www.camara.gov.br/cota-parlamentar/</a>
Órgão responsável	Departamento de Finanças / Cogep

<b>Gestão na Câmara dos Deputados</b>	
Descrição	Informações sobre gastos, contratos, relatório de gestão fiscal, estatísticas dos trabalhos
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/gestao-na-camara-dos-deputados">http://www2.camara.leg.br/transparencia/gestao-na-camara-dos-deputados</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral

### **Licitações e Contratos**

Descrição	Informações sobre licitações, compras e contratos da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Lei 8.666 de 21 de junho de 1993 e Lei 10.520 de 17 de julho de 2002
Etapas do serviço	Conforme legislação específica
Presencial	Anexo I, 14º andar
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/licitacoes">http://www2.camara.leg.br/transparencia/licitacoes</a>
Órgão responsável	Departamento de Material e Patrimônio / CPL

### **Recursos informacionais**

#### **Biblioteca Digital**

Descrição	Acervo de documentos em meio eletrônico da biblioteca digital da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://bd.camara.gov.br">http://bd.camara.gov.br</a>
Órgão responsável	Centro de Documentação e Informação

#### **Biblioteca e Arquivo**

Descrição	Acervo de documentos da biblioteca da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Anexo II, pavimento superior, ala C, sala 45
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/biblarq">http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/biblarq</a>
Órgão responsável	Centro de Documentação e Informação

#### **Dados abertos**

Descrição	Acesso aos dados produzidos pela Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/dados-abertos">http://www2.camara.leg.br/transparencia/dados-abertos</a>
Órgão responsável	Centro de Informática

#### **Laboratório hacker**

Descrição	Ações colaborativas visando o aprimoramento da transparência legislativa e da participação no parlamento
Forma de solicitação	Consulta pela internet

Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução nº 49 de 2013
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/laboratorio-hacker">http://www2.camara.leg.br/transparencia/laboratorio-hacker</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral

<b>Legislação</b>	
Descrição	Pesquisa a legislação federal e legislação interna da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao">http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao</a>
Órgão responsável	Centro de Documentação e Informação

<b>Lei de Acesso à Informação</b>	
Descrição	Informações relacionadas à Lei de Acesso à Informação, canais de atendimento, links para outras informações
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Lei 12.527 de 2011 e Ato da Mesa nº 45 de 2012
Etapas do serviço	Conforme legislação
Presencial	Balcão de informações ao cidadão no anexo II da Câmara
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/lei-de-acesso-a-informacao">http://www2.camara.leg.br/transparencia/lei-de-acesso-a-informacao</a>
Órgão responsável	Centro de Documentação e Informação

<b>Publicações e Estudos</b>	
Descrição	Publicações editadas pela Câmara dos Deputados, estudos técnicos, diários
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Anexo II
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/publicacoes-e-estudos">http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/publicacoes-e-estudos</a>
Órgão responsável	Centro de Documentação e Informação

<b>Viagens em Missão Oficial</b>	
Descrição	Informações sobre viagens de Deputados e Servidores em missão oficial
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Regimento Interno e Ato da Mesa nº 35 de 2003

Endereço na internet	<a href="http://www.camara.leg.br/missao-oficial">http://www.camara.leg.br/missao-oficial</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral

## Comunicação institucional

<b>Acompanhe seu Deputado</b>	
Descrição	Boletim eletrônico quinzenal por e-mail sobre a atuação de um ou mais Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Etapas do serviço	Cadastramento no portal institucional
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/sispush/indexAtuacao">http://www2.camara.leg.br/transparencia/sispush/indexAtuacao</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Assessoria de Imprensa</b>	
Descrição	Informações e serviços da Câmara dos Deputados de interesse dos jornalistas, credenciamento de jornalistas
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Anexo I, sala 1609
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/comunicacao/assessoria-de-imprensa">http://www2.camara.leg.br/comunicacao/assessoria-de-imprensa</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Banco de Imagens</b>	
Descrição	Acervo de imagens dos fotógrafos da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Etapas do serviço	Manter crédito do nome do fotógrafo / Câmara dos Deputados
Endereço na internet	<a href="http://www.camara.leg.br/internet/bancoimagem/">http://www.camara.leg.br/internet/bancoimagem/</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Bate-papos</b>	
Descrição	Promove evento de bate-papo pela Internet entre os cidadãos e Deputados relatores de projetos polêmicos
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Conforme agendamento
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/batepapo.html">http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/batepapo.html</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Câmara Notícias</b>	
Descrição	Reportagens sobre assuntos em debate na Câmara dos Deputados

Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/">http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Conheça a Câmara</b>	
Descrição	Informações sobre a Câmara dos Deputados, seu papel e sua história
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca">http://www2.camara.leg.br/a-camara/conheca</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Debates no e-Democracia</b>	
Descrição	Participação da sociedade, por meio da Internet, no debate de temas importantes para o país
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Etapas do serviço	Cadastramento na comunidade de interesse
Endereço na internet	<a href="http://edemocracia.camara.gov.br/">http://edemocracia.camara.gov.br/</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral

<b>Enquetes</b>	
Descrição	Enquetes sobre temas em discussão na Câmara para promover a interação com os usuários do portal
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/agencia-app/listaEnquete">http://www2.camara.leg.br/agencia-app/listaEnquete</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Fale com a Ouvidoria</b>	
Descrição	Página de contato do cidadão com a Ouvidoria Parlamentar
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	A Definir
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Anexo II Ala C, sala T-40
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco/ouvidoria">http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco/ouvidoria</a>
Órgão responsável	Ouvidoria Parlamentar

<b>Fale com o Deputado</b>	
Descrição	Página de contato entre os cidadãos e os Deputados



Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	A definir
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco/fale-com-o-deputado">http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco/fale-com-o-deputado</a>
Órgão responsável	Ouvidoria Parlamentar

<b>Fale Conosco</b>	
Descrição	Página de contato dos cidadãos e servidores para sugestões, críticas, solicitações, denúncias, elogios, dúvidas e informações
Forma de solicitação	Consulta pela internet e presencial
Prazo de atendimento	A definir
Requisitos	Acesso à internet
Presencial	Balcão de informações ao cidadão no anexo II da Câmara
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco">http://www2.camara.leg.br/participe/fale-conosco</a>
Órgão responsável	Ouvidoria Parlamentar

<b>Fique por Dentro</b>	
Descrição	Aborda temas em destaque no Congresso Nacional, em formato reduzido e de fácil compreensão
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/fiquePorDentro">http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/fiquePorDentro</a>
Órgão responsável	Centro de Documentação e Informação

<b>Institucional</b>	
Descrição	Notícias institucionais da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/comunicacao/institucional">http://www2.camara.leg.br/comunicacao/institucional</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Jornal da Câmara</b>	
Descrição	Versão eletrônica do Jornal da Câmara dos Deputados, que é impresso diariamente
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www.camara.leg.br/internet/jornalcamara/">http://www.camara.leg.br/internet/jornalcamara/</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Rádio Câmara</b>	
Descrição	Programação, rádio ao vivo e reportagens da Rádio Câmara

Forma de solicitação	Consulta pela internet ou pela rádio FM 96,9 Mhz
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/radio/">http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/radio/</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Rede Legislativa TV e Rádio</b>	
Descrição	Informações sobre a transmissão de TV digital de emissoras do poder legislativo em rede aberta
Forma de solicitação	Consulta pela internet ou pela TV digital aberta
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Ato da Mesa nº 52 de 2012
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/comunicacao/rede-legislativa-radio-tv">http://www2.camara.leg.br/comunicacao/rede-legislativa-radio-tv</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Redes Sociais</b>	
Descrição	Divulgação das contas institucionais das unidades da Casa nas Redes Sociais (Twitter, Facebook, Blogs)
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/participe/redes-sociais">http://www2.camara.leg.br/participe/redes-sociais</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>TV Câmara</b>	
Descrição	Programação, tv ao vivo e reportagens da TV Câmara
Forma de solicitação	Consulta pela internet ou pelo canal 27 (UHF)
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/tv/">http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/tv/</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>WebCâmara</b>	
Descrição	Vídeos das sessões do plenário e reuniões de Comissões
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Etapas do serviço	Selecionar o plenário ou pesquisar a reunião ou sessão desejada
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/webcamara/ao-vivo/transmissoes-do-dia">http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/webcamara/ao-vivo/transmissoes-do-dia</a>
Órgão responsável	Centro de Informática

## Gestão de pessoas

### **Concursos**

Descrição	Informações sobre concursos da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Conforme edital do concurso
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/concursos">http://www2.camara.leg.br/transparencia/concursos</a>
Órgão responsável	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

### **Educação Legislativa e Estágios**

Descrição	Informações sobre programas de desenvolvimento pessoal e profissional pessoal e à distância
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/edulegislativa">http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/edulegislativa</a>
Órgão responsável	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

### **Missão Pedagógica no Parlamento**

Descrição	Informações sobre o programa de formação em educação para a democracia voltados para educadores
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/edulegislativa/educacao-legislativa-1/educacao-para-a-democracia-1/missao-pedagogica/">http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/edulegislativa/educacao-legislativa-1/educacao-para-a-democracia-1/missao-pedagogica/</a>
Órgão responsável	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

### **Parlamento Jovem**

Descrição	Informações sobre o programa de educação para a democracia voltado para jovens do ensino médio
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Resolução nº 12 de 2003 e Ato da Mesa nº 49 de 2004
Etapas do serviço	Inscrição e seleção de projetos
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/parlamentojovem">http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/parlamentojovem</a>
Órgão responsável	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento

### **Plenarinho**

Descrição	Página de educação para a democracia voltada para crianças
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www.plenarinho.gov.br/">http://www.plenarinho.gov.br/</a>

Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social
-------------------	----------------------------------

<b>Recursos Humanos</b>	
Descrição	Informações sobre concursos, quadro de pessoal e estrutura remuneratória
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos">http://www2.camara.leg.br/transparencia/recursos-humanos</a>
Órgão responsável	Departamento Pessoal

### **Segurança, patrimônio e serviços**

<b>Bosque dos Constituintes</b>	
Descrição	Apresenta o Bosque dos Constituintes
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/bosque-dos-constituintes">http://www2.camara.leg.br/responsabilidade-social/bosque-dos-constituintes</a>
Órgão responsável	Secretaria de Comunicação Social

<b>Imóveis Funcionais e Auxílio-moradia</b>	
Descrição	Informações sobre ocupação dos imóveis funcionais da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Legislação	Ato da Mesa nº 05 de 2011
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/imoveis-funcionais">http://www2.camara.leg.br/transparencia/imoveis-funcionais</a>
Órgão responsável	Diretoria-Geral

<b>Obras em Andamento</b>	
Descrição	Informações sobre obras nos edifícios do complexo da Câmara dos Deputados
Forma de solicitação	Consulta pela internet
Prazo de atendimento	Imediato
Requisitos	Acesso à internet
Endereço na internet	<a href="http://www2.camara.leg.br/transparencia/obras-em-andamento">http://www2.camara.leg.br/transparencia/obras-em-andamento</a>
Órgão responsável	Departamento Técnico

## 9 CONCLUSÕES

Neste trabalho foram apresentados alguns aspectos teóricos em relação à qualidade, tais como a evolução dos conceitos de qualidade, os modelos para a implantação da gestão da qualidade, a evolução da qualidade na administração pública brasileira, a gestão e a avaliação da qualidade dos serviços.

Em relação à Câmara dos Deputados, foram discutidos os serviços oferecidos, as ferramentas existentes para a oferta desses serviços, o planejamento, a gestão dos serviços e os principais serviços oferecidos para o público externo.

Além da apresentação dos principais serviços, foi realizada uma classificação dos serviços por função organizacional, bem como a identificação de problemas relativos aos canais de contato dos usuários com os gestores dos serviços.

Foram identificadas sugestões de melhoria para os serviços prestados pela Câmara dos Deputados e foi criada uma proposta de carta de serviços ao cidadão.

No decorrer do trabalho, verificou-se que a maior parte dos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados não atende aos requisitos que definem serviços, tais como apresentados no Capítulo 3. Apesar de serem intangíveis, os serviços existentes no portal corporativo são produzidos sem a necessidade da presença do cliente e estocados para consulta posterior.

Nesse caso talvez fosse mais coerente com a teoria se tais serviços fossem chamados de produtos. Porém, tal definição, apesar de mais correta, poderia trazer problemas de entendimento visto que os usuários internos já estão acostumados com o termo em função do diretório de serviços.

Os produtos ou serviços publicados no portal institucional são parte de um processo maior, que é a atuação dos parlamentares nas funções constitucionais de representar o povo brasileiro, fiscalizar o uso dos recursos públicos e legislar. Pode-se dizer que são subprodutos das atribuições da Câmara dos Deputados destinados a dar mais transparência à instituição, para prestar contas à população sobre o que ocorre nas reuniões e sessões, por meio de registros nos mais diversos formatos (textos, imagens, áudio, vídeo etc.).

Trata-se da divulgação de informações e do conhecimento, que são considerados importantes ativos das organizações, os quais são compartilhados muitas vezes instantaneamente para todos os interessados.

Em relação aos objetivos e às hipóteses apresentadas no início do trabalho, verificou-se que a Câmara dos Deputados apresenta uma extensa variedade de serviços para o público externo e que **existe uma preocupação institucional com a manutenção e evolução dos serviços**, haja vista o investimento no planejamento e na gestão estratégica, o desenvolvimento de projetos estratégicos, a manutenção de um comitê gestor do sítio da Câmara dos Deputados, a criação de manuais para a publicação de conteúdo e o desenvolvimento de políticas de governança para os portais corporativo e institucional. Essa conclusão é contrária ao que foi identificado como primeira hipótese da pesquisa (Seção 1.1).

Porém, considerando a forma descentralizada de publicação de informações e a quantidade de provedores de conteúdo, foram identificadas falhas na comunicação entre os usuários e os gestores de serviços e também entre os gestores corporativos (responsáveis pelo diretório de serviços e pelo comitê gestor do sítio) e gestores de serviços, que dificultam a troca de informações e a melhoria da qualidade dos serviços.

Também foi verificado que **não existem critérios claros para mensurar a satisfação dos usuários dos serviços**. Isso pode ser constatado em parte pelas respostas dadas ao questionário, pela ausência do tema em documentos ou normas relativos aos serviços e também pela inexistência de indicadores de qualidade dos serviços. Essa conclusão confirma a segunda hipótese da pesquisa e revela a necessidade de se criarem mecanismos para avaliação da satisfação dos usuários a fim de se buscar a melhoria da qualidade dos serviços.

A carta de serviços ao cidadão apresentada na Seção 8.2 surge como mais uma alternativa para a divulgação dos serviços oferecidos pela Câmara dos Deputados, a fim de que o cidadão tenha o máximo de informações ao seu alcance e os gestores possam estabelecer mecanismos para avaliação da qualidade dos serviços.

Para estudos futuros, podem ser analisados os custos para o desenvolvimento e manutenção dos serviços, avaliações de qualidade para os serviços mais relevantes, criação de indicadores de qualidade e análise comparada com outros parlamentos para verificação da existência de programas de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública. Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: Cadernos ENAP nº 10, 1997.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000: Sistemas de gestão da qualidade - Fundamentos e vocabulário.** Rio de Janeiro: 2005.

BESTERFIELD, Dale H; BESTERFIELD-MICHNA, Carol; BESTERFIELD, Glen H; BESTERFIELD-SACRE, Mary; URDHWARESHE, Hemant; URDHWARESHE, Rashmi. **Total Quality Management.** 3ª Ed. India: Pearson, 2012.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Ato da Mesa nº 45 de 16 de janeiro de 2012**, que dispõe sobre a aplicação da lei de acesso à informação na Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2012/atodamesa-45-16-julho-2012-773823-norma-actualizada-cd.html>>. Acesso em 04 out. 2014. (2012c)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Ato da Mesa nº 78 de 31 de janeiro de 2013**, que cria o serviço de informação ao cidadão e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/atomes/2013/atodamesa-78-31-janeiro-2013-775256-publicacaooriginal-138925-cd.html>>. Acesso em 04 out. 2014. (2013a)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Gestão estratégica.** Acesso restrito. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/web/guest-gestao-estrategica>>. Acesso em: 25 ago. 2014. (2014d)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Guia de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) para Deputados.** Acesso restrito. Brasília, 2011. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/documents/37178/9d31d978-cf77-4058-9d61-2026f10aa011>>. Acesso em: 28 abr. 2014. (2011)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Manual para interpretação do relatório de estatísticas do portal institucional.** Acesso restrito. Brasília, 2012. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/documents/374254/8c1ea2c1-15cb-404d-b5d1-91a15e8c7bc6>>. Acesso em: 30 set. 2014. (2012b)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Manual para provedores do Diretório de Serviços do CamaraNet.** Versão 4. Acesso restrito. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/documents/10156/148318/1-3191689-Manual+Diret%C3%B3rio+de+Servi%C3%A7os+Camaranet+vers%C3%A3o+abril+2014.pdf/2955f3da-8470-4ab4-9f8f-7c7fde508438?version=1.0>>. Acesso em: 06 abr. 2014. (2014c)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico da Câmara dos Deputados 2012-2023.** Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/a-camara/gestao-na-camara-dos-deputados/planejamento-estrategico-2012-2023>>. Acesso em: 25 ago. 2014. (2014b)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Plano de Classificação funcional.** Acesso restrito. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/documents/37194/afd13e43-1fba-4811-8679-6ae69229acfc>>. Acesso em: 02 set. 2014. (2014f)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portal Institucional.** Disponível em: <<http://www.camara.leg.br>>. Acesso em: 02 mai. 2014. (2014)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portal Corporativo.** Acesso restrito. Disponível em: <<https://camaranet.camara.gov.br/>>. Acesso em: 02 mai. 2014. (2014a)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 17 de 17 de fevereiro de 2012**, que dispõe sobre a política de governança do portal CamaraNet. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2012/portaria-17-17-fevereiro-2012-612562-publicacaooriginal-135505-cd-dg.html>>. Acesso em: 27 mai. 2014. (2012a)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 123 de 24 de novembro de 2004**, que dispõe sobre a criação do Comitê Gestor do Sítio da Câmara dos Deputados. Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2004/portaria-123-24-novembro-2004-534994-normaatualizada-cd-dg.html>>. Acesso em: 02 mai. 2014. (2004)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Portaria nº 233 de 28 de dezembro de 2009**, que estabelece o modelo de gestão estratégica da Câmara dos Deputados. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/int/portar/2009/portaria-233-28-dezembro-2009-601150-norma-cd-dg.html>>. Acesso em: 25 ago.2014. (2009b)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório Executivo do Comitê gestor do portal da Câmara dos Deputados**. Brasília, 2008. (2008a)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Relatório de gestão do exercício 2013**. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/transparencia/gestao-na-camara-dos-deputados/contas-da-camara/pasta-administrativa/relatorio-de-gestao-2013>>. Acesso em 10 out. 2014. (2014g)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Reportagem da Revista da Casa de 25 de janeiro de 2012. **Guia de Serviços Acha Fácil**. Acesso restrito. Brasília, 2012. Disponível em: <[https://camaranet.camara.gov.br/web/revista-da-casa/noticia-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_6LDn/24814/739534/145500?guia-de-servicos-acha-facil](https://camaranet.camara.gov.br/web/revista-da-casa/noticia-/journal_content/56_INSTANCE_6LDn/24814/739534/145500?guia-de-servicos-acha-facil)>. Acesso em: 02 nov. 2013. (2012)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 40ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2013. (2013)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, institui a carta de serviços ao cidadão e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm)>. Acesso em 30 set. 2014. (2009c)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Escola Nacional de Administração Pública. **Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos**. Texto para discussão, 42. Brasília: ENAP, 2001.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, 1995.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Programa da qualidade e participação na administração pública**. Brasília: MARE, 1997.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. Brasília: MDIC, 2011. (2011a)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Brasília; MP, SEGES, 2009. (2009)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Documento de Referência**. Brasília: MP, SEGES, 2009. (2009a)

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Secretaria de Gestão. **Portal GesPública**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br>> Acesso em 17 set. 2014. (2014e)



\_\_\_\_\_. Tribunal de Contas da União. **Levantamento acerca da Governança da Tecnologia da Informação na Administração Pública Federal**. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização da Tecnologia da Informação, 2008. Disponível em: <[http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia\\_informacao/su-marios/Sumario\\_Governan%C3%A7a%20em%20TI\\_miolo.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao/su-marios/Sumario_Governan%C3%A7a%20em%20TI_miolo.pdf)> Acesso em: 03 mai. 2014. (2008)

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Brasília: ENAP, 1998.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org). **Gestão da qualidade**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

COSTA, Frederico Lustosa da Costa. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**, Set/Out 2008.

COSTIN, Claudia. **Administração Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CROSBY, Philip B. **Qualidade é investimento**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1992.

DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicholas J; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

DEMING, William Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DI PIETRO. Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 24ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DINSDALE, Geoff; MARSON, D. Brian; SCHMIDT, Faye; STRICKLAND, Teresa. **Metodologia para medir a satisfação do usuário no Canadá: desfazendo mitos e redesenhando roteiros**. Brasília: Cadernos ENAP nº 20, 2000. 165p.

FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIANESI, Irineu G. N. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1994.

GUIMARÃES, A. S; Schwartz, F. P; Souza, J. W; Melo, M. R. M; Teixeira, R. V. **Gestão estratégica no Poder Legislativo: o caso da Câmara dos Deputados**. Revista do Serviço Público. Jan-Mar 2012.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **Portal institucional**. Disponível em: <<http://www.iso.org>>. Acesso em: 23 abr. 2014.

JARDIM, Cristiane Medeiros. **Subsídios para a publicação de conteúdos na intranet da Câmara dos Deputados**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Arquitetura e Organização da Informação). Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (CEFOR) e Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação (ECI). Brasília, 2013.

JURAN, Joseph M. **Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade**. v. 1. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. **A qualidade desde o projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- KAPLAN, Robert. S.; NORTON, David. P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LINS, Bernardo E. **Breve história da engenharia da qualidade**. Cadernos Aslegis v. 4 n° 12. set-dez 2000.
- MAFRA FILHO, Francisco de Salles Almeida. **O servidor público e a reforma administrativa**. Rio de Janeiro: Forense, 2008.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2012.
- MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OLIVEIRA, Otávio J. (Org.). **Gestão da qualidade: tópicos avançados**. São Paulo: Thomson, 2006.
- OSBORNE, David. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 8. ed. Brasília, MH Comunicação, 1995.
- PARASURAMAN, A; ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. A. Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. **Journal of Marketing** Vol. 49, No. 4 (autumn, 1985), pp. 41-50. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/230519822/Serv-Qual>>. Acesso em: 20 ago. 2014.
- ROCHA, J. A. Oliveira. **Gestão da qualidade: aplicação aos serviços públicos**. 2ª Ed. Lisboa: Escolar Editora, 2011.
- SANTOS, Frederico Silveira dos. **O Plano de Classificação Funcional da Câmara dos Deputados como artefato do modelo de arquitetura da informação**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Arquitetura e Organização da Informação). Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor) e Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação (ECI). Brasília, 2013.
- TAKAHASHI, Tadao (Org.). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia, 2000.
- TOLEDO, José Carlos de; Borrás, Miguel Ángel Aires; MERGULHÃO, Ricardo Coser; MENDES, Glauco Henr. **Qualidade: gestão e métodos**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004. 224p.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1999. Vol. 2 586 p.
- ZEITHAML, Valarie A.; PARASURAMAN, A. & BERRY, Leonard L. **Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations**. New York: The Free Press, 1990.

## **APÊNDICE A – Reformas e programas de modernização administrativa no Brasil**

A seguir são descritas as principais mudanças na administração pública brasileira que geraram reflexos diretos ou indiretos no desenvolvimento de produtos e serviços com mais qualidade. Algumas mudanças são resultado de programas desenvolvidos com foco específico na melhoria da qualidade, enquanto outras são ações de modernização da administração pública que resultaram na reorganização de órgãos e em melhorias de processos e serviços.

A reforma burocrática de 1937 foi a primeira tentativa de modernização da administração pública brasileira, em face da necessidade de racionalizar o aparelho do Estado e torná-lo adequado às necessidades de um país que iniciava um processo de industrialização com forte intervenção estatal.

### **1. A Reforma burocrática (1937)**

O governo do Estado Novo necessitava estabelecer mecanismos de controle da crise econômica resultante da Grande Depressão de 1929 e, para isso, era fundamental a superação do esquema clientelista e anárquico de administração do Estado oligárquico (COSTA, 2008).

Desde o início do governo foram tomadas medidas visando à racionalização de procedimentos, tais como a criação de comissões de padronização e de compras e a reorganização de diversos Ministérios (COSTA, 2008).

Em 1936, durante o governo Vargas, foi criado o Conselho Federal do Serviço Público Civil que se transformaria no Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP. A criação do DASP representou a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica (BRESSER-PEREIRA, 1998).

O DASP foi criado pelo Decreto-lei nº 579 de 1938 com o objetivo de rever a estrutura administrativa dos órgãos públicos sob o ponto de vista da economia e da eficiência, realizar a administração de pessoal e a capacitação dos servidores, cuidar da administração de materiais e elaborar o orçamento da União (BRASIL, 1938).

De acordo com Brasil (1938), cada Ministério deveria ter uma Comissão de Eficiência com o objetivo de estudar permanentemente a organização dos serviços

afetos ao respectivo Ministério, propor medidas visando a racionalização dos serviços, opinar sobre assuntos relativos a pessoal.

A reforma administrativa do Estado Novo visava constituir uma administração pública mais racional e eficiente, capaz de assumir seu papel no processo de desenvolvimento que estava sendo proposto para o país (MARCELINO *apud* COSTA, 2008).

Essa reforma teve por objetivo implantar no Brasil a administração pública burocrática ou modelo burocrático de gestão, em substituição ao patrimonialismo.

Para Costin (2010), na administração patrimonialista o patrimônio do rei se confundia com o patrimônio público, já que o Estado era considerado propriedade do rei.

No patrimonialismo os funcionários devem satisfação total ao rei, príncipe ou senhor. A finalidade que se busca é a satisfação dos interesses do soberano e não o interesse público ou o bem comum. Com o passar do tempo esse tipo de gestão foi dando lugar a um modelo mais racional, em que o aparato administrativo volta-se para os interesses do Estado e não para os interesses do soberano.

De acordo com Costin (2010), os princípios básicos da administração burocrática são o formalismo, a impessoalidade, a hierarquização e o controle rígido de meios. Esse modelo está associado ao tipo de dominação racional-legal de Max Weber, conforme apresentado no Quadro 13.

Quadro 13: Princípios básicos da burocracia

<b>Princípio</b>	<b>Descrição</b>
Formalismo	Atividades, estruturas e procedimentos estão codificados em regras exaustivas para evitar a imprevisibilidade e instituir maior segurança jurídica nas decisões administrativas;
Impessoalidade	Interessa o cargo e a norma, e não a pessoa em sua subjetividade. Por isso, carreiras bem estruturadas em que a evolução do funcionário possa ser prevista em bases objetivas são próprias desta forma de administração;
Hierarquização	A burocracia contém uma cadeia de comando longa e clara, em que as decisões obedecem a uma lógica de hierarquia administrativa, prescrita em regulamentos expressos, com reduzida autonomia do administrador;
Rígido controle de meios	Para se evitar a imprevisibilidade e introduzir ações corretivas a tempo, um constante monitoramento dos meios, especialmente dos procedimentos adotados pelos membros da administração no cotidiano de suas atividades.

Fonte: Costin, 2010, p. 32.

Entre os principais aspectos da moderna burocracia destacam-se: hierarquia de cargos e sistema de carreiras, estrutura impessoal de autoridade, competências dos

cargos ordenadas por meio de regras e regulamentos, separação clara entre o público e o privado, ocupação dos cargos baseada na qualificação técnica e especialização, sistema remuneratório fixo e de acordo com a responsabilidade do cargo (WEBER, 1999).

## **2. Comissão de Simplificação Burocrática – COSB (1956)**

A Comissão de Simplificação Burocrática – COSB foi criada por meio do Decreto nº 39.510 de 1956, durante o governo JK, com o objetivo de promover a simplificação nas normas e rotinas administrativas de modo a evitar a duplicidade de atribuições, excesso de pareceres e de despachos.

A COSB, que funcionava junto ao DASP, era composta por cinco membros. Em cada Ministério deveria haver uma subcomissão constituída por três membros com o objetivo de promover as medidas necessárias, no âmbito do respectivo Ministério, para a execução do Decreto (BRASIL, 1956).

A Comissão foi criada com o objetivo de efetuar estudos sobre delegação de competência, estruturas e rotinas dos Ministérios e supressão de órgãos desnecessários, porém, os estudos não tiveram impacto efetivo sobre a administração pública (BRESSER-PEREIRA, 1998).

A década de 50 foi marcada por tentativas de realização de reformas e estudos que jamais seriam implementados, tais como a criação da COSB (COSTA, 2008).

A COSB foi extinta por meio do Decreto nº 50.523 de 1961, do Presidente Jânio Quadros, após cerca de cinco anos de funcionamento. Entre as justificativas para a extinção, o Decreto diz entre outras coisas que “a Comissão não conseguiu atingir os fins para que fora criada” (BRASIL, 1961).

Em 1963, durante o governo João Goulart, o Deputado Amaral Peixoto foi nomeado ministro extraordinário, com o objetivo de coordenar um grupo de estudos que deveria apresentar um projeto de reforma administrativa. De acordo com Costa (2008), a Comissão Amaral Peixoto deveria realizar uma reforma com ampla descentralização administrativa.

### **3. Decreto-lei 200 (1967)**

Em 1964 o governo militar instituiu a Comissão Especial de Estudos da Reforma Administrativa - Comestra e retirou do Congresso Nacional o projeto de reforma elaborado pela Comissão Amaral Peixoto para reexaminar o assunto. Os trabalhos dessas duas Comissões serviram de base para o Decreto-Lei nº 200 de 1967 (COSTA, 2008).

O Decreto-Lei 200/67 era uma espécie de lei orgânica da administração pública, pois estabeleceu conceitos e princípios além de definir preceitos claros de organização da máquina administrativa (COSTA, 2008).

A reforma de 1967 reconheceu que a utilização dos princípios rígidos da administração pública burocrática constituía-se em empecilho ao desenvolvimento econômico do país. O decreto-lei 200 procurou substituir a administração burocrática por uma administração para o desenvolvimento, com ênfase na descentralização e maior autonomia de gestão (BRESSER-PEREIRA, 1998).

Um dos objetivos da reforma era melhorar o atendimento das demandas da sociedade por meio das entidades da administração indireta, que possuíam mais autonomia e maior agilidade para atuação.

Porém, de acordo com COSTA (2008, p. 853), “a reforma administrativa embutida no Decreto-Lei nº 200 ficou pela metade e fracassou”, pois o governo não conseguiu garantir a profissionalização de todo o serviço público.

O Decreto-Lei 200/67 não contempla mecanismos de participação da sociedade e também não faz referência a nenhum tipo de controle social. O controle é exercido somente pelas chefias imediatas e pelos órgãos especializados.

O Título XII do Decreto-Lei previa uma profunda reforma para a Administração Federal a ser conduzida ou pelo Ministério do Planejamento ou por um Ministério Extraordinário para a Reforma Administrativa, a ser criado oportunamente. Cerca de doze anos depois, essa incumbência foi repassada para o Ministério Extraordinário para a Desburocratização.

### **4. Programa Nacional de Desburocratização (PND) - 1979**

Ainda sob o regime militar, em 1979 foi criado o Programa Nacional de Desburocratização, por meio do Decreto nº 83.740, com o objetivo de dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal.

O Decreto cria o Ministério Extraordinário para a Desburocratização, que deveria articular-se junto ao Gabinete Civil, com a Secretaria de Planejamento e com a Secretaria de Comunicação Social.

Entre os objetivos do programa destacam-se: melhorar o atendimento aos usuários do serviço público, impedir o crescimento desnecessário da máquina administrativa federal e velar pela política de contenção da criação indiscriminada de empresas públicas, e reduzir a interferência do Governo na atividade do cidadão e do empresário (BRASIL, 1979).

Ainda de acordo com o Decreto, um dos objetivos do Ministério Extraordinário é intensificar a execução dos trabalhos da Reforma Administrativa prevista no Decreto-lei nº 200 de 1967. Percebe-se que, mais de 10 anos depois do previsto, a reforma administrativa ainda não havia sido implantada como prevista.

O programa de desburocratização era inédito porque visava tornar mais ágil o sistema administrativo e privilegiava o usuário do serviço público (COSTA, 2008). O programa persiste de forma autônoma até 2005, quando é incorporado ao recém-criado Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública e o Decreto nº 83.740/79 revogado.

O programa recebeu propostas da sociedade que resultaram em dezenas de medidas simplificadoras e importantes inovações, como o estatuto da microempresa e os juizados de pequenas causas (COSTIN, 2010).

No final da década de 80 o país passa por uma grande mudança, resultado do processo de redemocratização: a necessidade de se escrever uma nova carta magna. A Constituição Federal promove grandes mudanças em diversas áreas, inclusive no setor público. Entretanto, em relação à gestão pública a nova constituição provocou um verdadeiro retrocesso ao eliminar a flexibilidade com que contava a Administração Indireta, transformar servidores celetistas em estatutários e institucionalizar diversos privilégios para os servidores públicos (COSTA, 2008).

## 5. Reforma Gerencial (1995)

Ao assumir o governo em 1995, o presidente Fernando Henrique Cardoso criou o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, com o objetivo de promover uma reforma do Estado brasileiro.

O Ministro Bresser-Pereira lançou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE que propunha:

(1) o ajustamento fiscal duradouro; (2) reformas econômicas orientadas para o mercado, que, acompanhadas de uma política industrial e tecnológica, garantam a concorrência interna e criem as condições para o enfrentamento da competição internacional; (3) a reforma da previdência social; (4) a inovação dos instrumentos de política social, proporcionando maior abrangência e promovendo melhor qualidade para os serviços sociais; e (5) a reforma do aparelho do Estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas (BRASIL, 1995, p. 11).

O plano buscava implantar a administração pública gerencial no Brasil, em substituição ao modelo burocrático weberiano. De acordo com Brasil (1995), a reforma é orientada pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos, tendo o cidadão como beneficiário.

O modelo gerencial tornou-se realidade no mundo desenvolvido por ser capaz de promover um aumento da qualidade e eficiência dos serviços oferecidos pelo setor público (BRASIL, 1995).

A reforma tinha três dimensões básicas inter-relacionadas: a institucional-legal, a cultural e a gerencial. A primeira visava sanar gargalos jurídicos para melhorar a eficiência da administração pública, a segunda procurava disseminar valores compatíveis com a administração gerencial, enfrentando resquícios patrimonialistas, enquanto a terceira estava relacionada com as práticas de gestão (COSTIN, 2010).

De acordo com Mafra Filho (2008), a transição do modelo burocrático para o modelo gerencial passa por uma mudança cultural no âmbito da administração pública federal. A mudança deve se dar internamente com a consolidação da cultura gerencial e valorização do servidor público e, externamente, com o surgimento de uma sociedade participativa.

De acordo com Torres (2004), a reforma iniciada em 1995 no Brasil colecionou sucessos e fracassos e ainda não está completa. Entre os sucessos, o autor destaca: a lei 9.649 de 1998 (agências executivas), a lei 9.637 de 1998 (organizações sociais), a criação de agências reguladoras, o uso intensivo de tecnologia da informação.



Os principais problemas e desafios são: a reforma perdeu fôlego com a extinção do MARE, a necessidade de regulamentação de vários artigos da constituição, o fracasso da implantação de organizações sociais, a ausência de um sistema de avaliação de desempenho e a necessidade de mudança cultural da mentalidade dos servidores públicos.

Para Costa (2008), não se pode avaliar as reformas administrativas em termos absolutos de sucesso ou insucesso. Excetuando-se as tentativas que não chegaram a produzir efeitos legais, cada uma das reformas introduziu algum elemento novo que veio a se agregar às práticas vigentes, conforme apresentado no Quadro 14.

Quadro 14: Resumo dos principais modelos administrativos

Modelos	<b>Patrimonialista</b>	<b>Burocrático</b>	<b>Gerencial</b>
Principais aspectos	Não há distinção entre o público e o privado; o Estado é considerado propriedade do rei.	Formalismo, impessoalidade, hierarquia, controles rígidos de meios.	Controles baseados nos resultados, empreendedorismo, descentralização, parcerias com empresas e terceiro setor.
Forma de ocupação dos cargos públicos	Troca de favores, nepotismo, amizade, lealdade política.	Meritocracia, sistema de carreiras, qualificação técnica e especialização.	Meritocracia, sistema de carreiras, qualificação técnica, produtividade.
Impactos sociais	O aparelho do Estado existe para atender o soberano, não há preocupação em prestar bons serviços para a população.	Ampliação da ação do Estado, profissionalismo, prestação de serviços de forma impessoal.	Foco no cidadão e na qualidade do serviço público, preocupação com os custos dos serviços.

Fonte: elaboração própria

## 6. Comitê Interministerial de Desburocratização (2000)

Em janeiro de 2000, por meio do decreto nº 3.335 foi criado o Comitê Interministerial de Desburocratização e os Comitês Executivos Setoriais de Desburocratização, com o objetivo de dar continuidade às ações do Programa Nacional de Desburocratização.

As atribuições do Comitê são: a redução da interferência do Governo na vida do cidadão e nas atividades das empresas, a redução de custos e a contribuição para a melhoria do atendimento ao público nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Federal (BRASIL, 2000).

O Comitê Interministerial é presidido pelo Ministro de Planejamento, Orçamento e Gestão e composto por um integrante de cada um dos Ministérios e Entidades da Administração Pública Federal.

Dentre as sete competências do Comitê, destaca-se a terceira: “estimular os órgãos e as entidades públicas no processo de revisão de procedimentos, fluxos e instrumentos legais que interferem na qualidade e agilidade dos serviços públicos, prestados direta ou indiretamente aos cidadãos, às empresas e a outras entidades organizadas” (BRASIL, 2000).

Os Comitês Setoriais deveriam ser instalados em cada órgão e entidade da Administração Pública Federal, com o objetivo de adotar e acompanhar a implementação de medidas de simplificação de procedimento e desburocratização e de desregulamentação.

Em 2005 os Comitês foram incorporados ao Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública e o Decreto nº 3.335 foi revogado.

## **7. Qualidade no atendimento prestado ao cidadão (2000)**

Em junho de 2000, por meio do decreto nº 3.507, foram estabelecidos padrões de qualidade no atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e entidades da administração pública federal.

Pretendia-se que a Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão estabelecesse critérios, metodologias e procedimentos a serem utilizados pelos órgãos e entidades para a criação de padrões de qualidade no atendimento ao público.

Os padrões de qualidade se referem a respeito e cortesia, prioridades, tempo de espera, prazos, comunicação, atendimento a reclamações, identificação dos servidores, sinalização visual, limpeza e conforto das instalações.

O decreto 3.507 foi revogado pelo decreto nº 6.932 de 2009, que instituiu a carta de serviços ao cidadão e incorporou as diretrizes estabelecidas pelo decreto 3.507 de 2000.

## **8. Lei Orgânica para a Administração Pública**

Em 2007 o Ministério do Planejamento, por meio da Portaria nº 426 de 2007, criou uma Comissão de Juristas com o objetivo de propor uma nova estrutura orgânica para o funcionamento da Administração Pública Federal.

Entre as justificativas para a criação da Comissão, destaca-se o esgotamento no modelo atual da administração pública que tem gerado dificuldades para a ação estatal ágil e com qualidade no atendimento às demandas sociais e do mercado.

O novo marco regulatório estabelece normas gerais sobre a administração pública direta e indireta, as entidades paraestatais e as entidades de colaboração. Deverá substituir parcialmente o Decreto-Lei nº 200 de 1967 e também alguns artigos da Constituição Federal.

Em julho de 2009 o Ministério recebeu oficialmente os resultados da Comissão<sup>6</sup> e iniciou uma agenda de debates sobre o tema para ouvir a sociedade, setores do governo, acadêmicos e políticos. Até o momento, o projeto não foi enviado para o Congresso Nacional.

---

<sup>6</sup>O documento final está publicado no sítio eletrônico do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: <<http://www.pqsp.planejamento.gov.br/biblioteca/pasta.2011-01-11.9930555256>>

## APÊNDICE B – Questionário e entrevistas

### I - Roteiro de entrevista com representante do Comitê Gestor do Portal

#### Os objetivos da entrevista são:

- Identificar como é feito o cadastro de páginas e serviços no portal;
- Identificar se existe projeto para criação de um diretório de serviços no portal;
- Identificar se existem critérios para avaliação da satisfação dos usuários do portal;
- Obter acesso ao cadastro de provedores de informações do portal.

1. O portal institucional possui uma grande quantidade de páginas e de informação. Considerando agrupar as diferentes páginas em serviços, é possível identificar quantos serviços existem no portal institucional?
2. Além das unidades administrativas, existe uma ou mais pessoas identificadas nominalmente pela responsabilidade da manutenção de cada página ou serviço?
3. Existe um cadastro de páginas/serviços com informações sobre a unidade responsável, gestores, tipo de informação, finalidade etc.?
4. Existem planos para criação de um catálogo de serviços do portal ou utilização do diretório de serviços para esse cadastro?
5. Quais são os procedimentos exigidos para a inclusão de um novo serviço no portal? Existe um roteiro para isso?
6. Que informações são solicitadas para a inclusão de um novo serviço?
7. Existem critérios para remoção de um serviço?
8. As regras ou normas do portal estão escritas e são do conhecimento de todos os provedores?
9. O que é feito quando um serviço/página não obedece a algumas regras do portal?
10. Existe algum método para avaliação da satisfação dos usuários externos em relação aos serviços oferecidos pela Câmara?
11. Qual a periodicidade de avaliação da satisfação dos usuários?
12. Existem planos para criação da Carta de Serviços ao Cidadão?
13. Nem todas as páginas do portal possuem o Fale Conosco, o que muitas vezes dificulta o encaminhamento de dúvidas, reclamações ou sugestões. Há previsão de criação do Fale Conosco para todas as páginas ou serviços?
14. Como são tratadas as mensagens de reclamações ou sugestões de melhoria do portal?
15. No meu trabalho pretendo enviar um questionário para os gestores de conteúdo do portal institucional. Seria possível ceder uma lista com os dados dos provedores para o envio do questionário?
16. Qual o seu papel em relação ao Comitê gestor do portal institucional?

Mapa mental dos gestores de conteúdo do portal institucional:

<https://camaranet.camara.gov.br/documents/374254/67befe7a-beff-4898-86fc-c83667e0a791>

## **II - Roteiro de entrevista com responsável pelo Diretório de Serviços**

### **Os objetivos da entrevista são:**

- Identificar a quantidade de provedores de serviços cadastrados no sistema e obter informações sobre a formação desses provedores;
- Obter informações sobre a identificação de serviços existente e não cadastrados no sistema;
- Identificar se existe previsão de publicação do diretório para o público externo;
- Obter autorização para acesso aos dados do sistema.

1. Qual o papel de vocês em relação ao diretório de serviços?
2. Quantos provedores de serviços existem?
3. Existe algum treinamento para os provedores de serviços?
4. Existe algum tipo de reunião com os provedores?
5. Como é feita a identificação de serviços que estão fora do diretório?
6. Em relação ao portal institucional, já se pensou em considerar tudo o que está publicado como serviço?
7. Quais são os procedimentos quando um serviço fora do diretório é identificado?
8. Quais são as maiores dificuldades para manter o diretório atualizado?
9. Existe algum projeto para a evolução do diretório de serviços?
10. Existe alguma previsão para publicação do diretório de serviços na internet?

### **III - Questionário aplicado aos gestores de serviços**

#### **Os objetivos do questionário são:**

- Obter informações sobre a origem do serviço;
- Identificar os canais de contato dos usuários dos serviços com os responsáveis;
- Identificar os critérios de avaliação da satisfação dos usuários dos serviços;
- Identificar os projetos de evolução dos serviços;

#### **Serviços da Câmara dos Deputados para o público externo**

Para fins dessa pesquisa foram denominados "serviços" cada uma das páginas do menu principal do Portal Institucional da Câmara dos Deputados ([www.camara.leg.br](http://www.camara.leg.br)). Todos os serviços pesquisados encontram-se na parte inferior da página inicial do portal.

Essa pesquisa foi autorizada pelo Comitê Gestor do Portal e faz parte de trabalho sobre a "Qualidade na prestação de serviços pela Câmara dos Deputados", do mestrado profissional em poder legislativo, realizado pelo Cefor.

- 1. Você é gestor/provedor de qual serviço?**
  
- 2. Como nasceu o serviço? (podem ser selecionadas várias opções)**
  - a) Para diminuir as consultas feitas ao setor
  - b) Para dar publicidade às informações do setor
  - c) A pedido dos usuários
  - d) A partir de uma ideia/projeto da administração superior
  - e) Outro (especifique)
  
- 3. Quando o serviço foi criado?**
  - a) Há menos de um ano
  - b) Entre um e cinco anos
  - c) Há mais de cinco anos
  
- 4. Existe algum projeto em andamento, setorial ou institucional, relativo ao serviço? Qual?**
  
- 5. Qual a periodicidade de atualização das informações do serviço?**
  - a) Várias vezes ao dia
  - b) Diária
  - c) Semanal
  - d) Mensal
  - e) Sem periodicidade
  - f) Outro (especifique)

- 6. A atualização de informações é manual ou automática (feita a partir de um sistema)?**
- a) Automática
  - b) Manual
  - c) Outro (especifique)
- 7. Como é a preocupação do setor em relação à atualização de informações do serviço?**
- a) Procuramos manter as informações sempre atualizadas.
  - b) As informações são atualizadas sempre que possível.
  - c) As informações são atualizadas quando solicitado pelos usuários.
  - d) Não há preocupação com atualização das informações.
  - e) Outro (especifique)
- 8. Quantas pessoas são responsáveis pela atualização das informações do serviço?**
- a) Uma
  - b) Duas
  - c) Três
  - d) Quatro
  - e) Cinco
  - f) Seis
  - g) Sete
  - h) Oito
  - i) Mais de oito pessoas
- 9. Quantos acessos ou consultas o serviço recebe por mês, em média?**
- a) Até 30 acessos
  - b) Entre 30 e 100 acessos
  - c) Entre 100 e 500 acessos
  - d) Entre 500 e 1000 acessos
  - e) Não sei informar
- 10. Você considera importante haver um prazo para a realização do serviço?**
- a) Não é importante para o serviço
  - b) Não devemos nos comprometer com prazos
  - c) Considero importante, mas não acho viável
  - d) Deveríamos estabelecer um prazo razoável
  - e) Outro (especifique)
- 11. O serviço recebe mensagens de quais canais? (podem ser selecionadas várias opções)**
- a) Disque Câmara (0800)
  - b) E-mail da unidade responsável pelo serviço
  - c) E-mail próprio do serviço
  - d) Fale Conosco
  - e) Outro (especifique)
- 12. Quais são os principais conteúdos das mensagens recebidas? (podem ser selecionadas várias opções)**
- a) Denúncias

- b) Dúvidas sobre o serviço
- c) Elogios
- d) Reclamações
- e) Solicitações
- f) Sugestões
- g) Outro (especifique)

**13. Qual o tempo médio de resposta às mensagens recebidas**

- a) Um dia
- b) De 1 a 3 dias
- c) Uma semana
- d) Duas semanas
- e) Outro (especifique)

**14. Alguma mensagem recebida fica sem resposta?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Outro (especifique)

**15. Por que motivo algumas mensagens ficam sem resposta? (somente se a questão anterior foi respondida com “sim”)**

- a) Algumas perguntas são muito complexas
- b) Não temos autoridade suficiente para responder a certas perguntas
- c) Só respondemos questões relativas ao serviço
- d) Não sabemos para quem encaminhar as perguntas
- e) Não respondemos perguntas ofensivas
- f) Outro (especifique)

**16. Existe alguma forma de avaliação da satisfação dos usuários do serviço? Qual?**

**17. Com que periodicidade é feita a avaliação da satisfação dos usuários?**

- a) Não há avaliação da satisfação dos usuários
- b) Semanalmente
- c) Mensalmente
- d) Anualmente
- e) Não há periodicidade da avaliação
- f) Outro (especifique)

**18. Existe algum plano ou projeto de evolução do serviço?**

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sei informar

**19. Como o plano é posto em prática?**

**20. Você tem alguma sugestão para melhoria da qualidade dos serviços prestados pela Câmara dos Deputados para o público externo?**



**21. Qual é a sua categoria funcional?**

- a) Técnico
- b) Analista
- c) Outro (especifique)

**22. Há quanto tempo você trabalha na Câmara dos Deputados?**

- a) Entre 0 e 5 anos
- b) Entre 6 e 10 anos
- c) Entre 11 e 20 anos
- d) Mais de 20 anos

## APÊNDICE C – Menu expandido do portal institucional da Câmara dos Deputados

Serviço	Descrição	Observações
<b>A Câmara</b>		
Centro de Estudos e Debates Estratégicos	Informações sobre o Centro de Estudos e Debates Estratégicos	Contato por endereço, telefone, e-mail, facebook e twitter.
Conheça a Câmara	Informações sobre a Câmara dos Deputados, seu papel e sua história	Sem informações para contato.
Conselho de Ética e Decoro Parlamentar	Informações sobre o Conselho de Ética	Contato por endereço, telefone e fax no menu “Composição”. Apresenta a legislação do Conselho de Ética.
Corregedoria Parlamentar	Informações sobre a Corregedoria Parlamentar	Contato por telefone e e-mail da unidade
Estrutura Administrativa	Apresenta o organograma da Câmara dos Deputados	Contatos dos responsáveis pelas unidades administrativas (nome, endereço, telefone, e-mail) e links para as páginas de alguns órgãos. Não possui data de última atualização do organograma e nem um contato geral.
Mesa Diretora	Informações sobre a composição da Mesa Diretora	Contatos por endereço, telefone, fax e e-mail e de cada um dos membros da mesa. Cita a legislação correlata ao tema: art. 14 do RICD
Missão, Visão e Valores	Informações sobre a gestão estratégica na Câmara dos Deputados	Apresenta a legislação e links para o planejamento estratégico. Informações sobre a unidade responsável pelo serviço: Aproge
Ouvidoria Parlamentar	Informações sobre a Ouvidoria Parlamentar	Contato pelo Fale com a Ouvidoria, e-mail, telefone, endereço.
Presidência	Informações sobre a Presidência da Câmara dos Deputados	Contato pelo Fale com o Presidente
Procuradoria Parlamentar	Informações sobre a Procuradoria Parlamentar	Contato por telefone, endereço, e-mail e fax. Apresenta a legislação.
Programas Institucionais	Programas institucionais voltados para promover a educação para a cidadania e a inclusão social	Alguns programas possuem página no menu Responsabilidade Social.
Secretaria da Mulher	Informações sobre a Secretaria da Mulher	Contato pelo Fale Conosco
<b>Deputados</b>		
Conheça os Deputados	Informações sobre os Deputados, biografia, atuação parlamentar, lideranças e bancadas, suplentes etc	Contato por telefone e pelo Fale com o Deputado

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observações</b>
Discursos e Notas Taquigráficas	Pesquisa sobre discursos proferidos pelos Deputados e notas taquigráficas das sessões	Contato pelo Fale Conosco
Frentes Parlamentares	Composição das frentes parlamentares	Não há apresentação ou descrição do serviço na página principal, somente na legislação apresentada. Não há canal de contato.
Histórico de Movimentação Parlamentar	Pesquisa o histórico de movimentações parlamentares	Não há apresentação do serviço e nem canal de contato.
Intercâmbio Parlamentar	Informações sobre os grupos parlamentares de intercâmbio	Não há informações sobre a atuação dos grupos e nem canal de contato.
Lideranças e Bancadas	Informações sobre a composição dos partidos políticos com representação na Câmara dos Deputados e respectivas Lideranças	Contato por telefone dos partidos, das lideranças e portais das lideranças. Não possui data de última atualização das informações.
<b>Atividade Legislativa</b>		
Agenda	Agenda de sessões do Plenário e reuniões das Comissões, pauta dos trabalhos, pesquisa arquivos de áudio e vídeo, pesquisa de eventos	Não há canal de contato.
Comissões	Informações sobre as Comissões permanentes, temporárias, mistas e grupos de trabalho	Cada Comissão possui uma página própria com informações sobre a agenda, tramitação de proposições e canais de contato.
Conheça o Processo Legislativo	Apresenta um glossário, manual de redação vídeo explicativo e regimentos internos da Câmara, do Senado e do Congresso Nacional	Não há canal de contato.
Legislação	Pesquisa a legislação federal e legislação interna da Câmara dos Deputados	Contato pelo fale conosco. Informações sobre a página apresentam a Celeg/Cedi.
Orçamento Brasil	Informações sobre a elaboração e execução de leis orçamentárias	Contatos somente pelas páginas da Consultoria de Orçamento e Comissão Mista de Orçamento
Plenário	Registros das sessões, agenda legislativa, resultados, oradores inscritos, questões de ordem	Não há canal de contato.
Projetos de Lei e Outras Proposições	Informações sobre as proposições em tramitação na Câmara dos Deputados	Não há canal de contato.
WebCâmara	Vídeos das sessões do plenário e reuniões de Comissões	Nome do serviço não é autoexplicativo. Não há descrição do serviço e nem canal de contato.
<b>Documentos e Pesquisa</b>		

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observações</b>
Biblioteca Digital	Acervo de documentos em meio eletrônico da biblioteca digital da Câmara dos Deputados	Há uma página de "ajuda" para auxiliar nas pesquisas, mas não há canal de contato.
Biblioteca e Arquivo	Acervo de documentos da biblioteca da Câmara dos Deputados	Contato pelo fale conosco, endereço, telefone e e-mail. Informações sobre acesso e atendimento.
Fique por Dentro	Aborda temas em destaque no Congresso Nacional, em formato reduzido e de fácil compreensão	Descrição do serviço na página inicial, porém não possui canais de contato.
Publicações e Estudos	Publicações editadas pela Câmara dos Deputados, estudos técnicos, diários	Não há canal de contato com os usuários.
<b>Comunicação</b>		
Assessoria de Imprensa	Informações e serviços da Câmara dos Deputados de interesse dos jornalistas, credenciamento de jornalistas	Contato por telefones e e-mail. Apresenta orientações e legislação.
Banco de Imagens	Acervo de imagens dos fotógrafos da Câmara dos Deputados	Contato por telefone e e-mail. Orientações sobre o serviço.
Câmara Notícias	Reportagens sobre assuntos em debate na Câmara dos Deputados	Contato pelo fale conosco e atalhos para outros serviços. Apresenta missão da comunicação e expediente.
Institucional	Notícias institucionais da Câmara dos Deputados	Não há explicação sobre o serviço e nem canal de contato.
Jornal da Câmara	Versão eletrônica do Jornal da Câmara dos Deputados, que é impresso diariamente	Contato pelo 0800. Expediente apresenta nomes e telefones dos responsáveis pelo serviço.
Rádio Câmara	Programação, rádio ao vivo e reportagens da Rádio Câmara	Contato pelo 0800. Expediente apresenta nomes e telefones dos responsáveis pelo serviço.
Rede Legislativa TV e Rádio	informações sobre a transmissão de TV digital de emissoras do poder legislativo em rede aberta	Apresenta um fale conosco com nomes, telefones e e-mail para contato.
TV Câmara	Programação, tv ao vivo e reportagens da TV Câmara	Contato pelo 0800. Expediente apresenta nomes e telefones dos responsáveis pelo serviço.
<b>Transparência</b>		
A Transparência na Câmara	Informações sobre gastos da Câmara, contratos, gestão fiscal, relatório de atividades	Informações de vários serviços reunidas em uma página. A maior parte não possui canal de contato.
Acompanhe seu Deputado	Boletim eletrônico quinzenal por e-mail sobre a atuação de um ou mais Deputados	Descrição do serviço, sem canal de contato.
Concursos	Informações sobre concursos da Câmara dos Deputados	Contato por telefone, endereço e mapa para chegar ao local.
Cota para o exercício da atividade parlamentar	Informações sobre o uso da cota para o exercício da atividade parlamentar	Não possui canal de contato.
Dados abertos	Acesso aos dados produzidos pela	Não possui canal de contato.

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observações</b>
	Câmara dos Deputados	
Fiscalize o Orçamento	Consulta a execução orçamentária e financeira da União	Faz parte do Orçamento Brasil que se encontra em Atividade Legislativa.
Gestão na Câmara dos Deputados	Informações sobre gastos, contratos, relatório de gestão fiscal, estatísticas dos trabalhos	Informações de vários serviços reunidas em uma página. A maior parte não possui canal de contato. Apresenta as mesmas informações da página Transparência na Câmara
Imóveis Funcionais e Auxílio-moradia	Informações sobre ocupação dos imóveis funcionais da Câmara dos Deputados	Não há canal de contato. Apresenta o serviço e legislação.
Laboratório hacker	Ações colaborativas visando o aprimoramento da transparência legislativa e da participação no parlamento	Não há canal de contato. Apresenta link para a página do e-democracia.
Lei de Acesso à Informação	Informações relacionadas à Lei de Acesso à Informação, canais de atendimento, links para outras informações	Apresenta a legislação e canais de atendimento.
Licitações e Contratos	Informações sobre licitações, compras e contratos da Câmara dos Deputados	Contato pelo endereço e em cada edital de licitação.
Obras em Andamento	Informações sobre obras nos edifícios do complexo da Câmara dos Deputados	Não há canal de contato. Apresenta data da última atualização das informações.
Recursos Humanos	Informações sobre concursos, quadro de pessoal e estrutura remuneratória	Informações constam na página da Transparência na Câmara. Não há canal de contato.
Viagens em Missão Oficial	Informações sobre viagens de Deputados e Servidores em missão oficial	Não há canal de contato.
<b>Responsabilidade Social</b>		
A prática na Câmara	Apresenta programas voltados para a responsabilidade social	Informações de vários serviços reunidas em uma página. A maior parte não possui canal de contato.
Bosque dos Constituintes	Apresenta o Bosque dos Constituintes	Contato por telefone, e-mail e endereço.
EcoCâmara	Informações sobre o comitê de gestão socioambiental	Apresenta endereço para contato.
Educação Legislativa e Estágios	Informações sobre programas de desenvolvimento pessoal e profissional pessoal e à distância	Apresenta endereço, telefone, e-mail para contato. Apresenta o Cefor.
Missão Pedagógica no Parlamento	Informações sobre o programa de formação em educação para a democracia voltados para educadores	Menu se confunde com outros programas de desenvolvimento de pessoas.
Parlamento Jovem	Informações sobre o programa de educação para a democracia voltado para jovens do ensino médio	Apresenta a programação do projeto e como participar.

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Observações</b>
Plenarinho	Página de educação para a democracia voltada para crianças	Link externo para o site do plenarinho. Possui fale conosco.
Programa de Acessibilidade	Programa para tornar a Câmara acessível a todas as pessoas	Apresenta um fale conosco direcionado para e-mail próprio, endereço e telefone de contato.
Programa Pró-Adolescente	Programa de apoio ao trabalho do adolescente	Apresenta endereço, telefone, e-mail para contato.
<b>Participe</b>		
Bate-papos	Promove evento de bate-papo pela Internet entre os cidadãos e Deputados relatores de projetos polêmicos	Direciona para uma página chamada videochat. Não há texto explicativo sobre o serviço e nem canais de contato.
Debates no e-Democracia	Participação da sociedade, por meio da Internet, no debate de temas importantes para o país	Direciona para uma página externa do e-democracia. Contato por e-mail.
Enquetes	Enquetes sobre temas em discussão na Câmara para promover a interação com os usuários do portal	Contato pelo 0800. Expediente apresenta nomes e telefones dos responsáveis pelo serviço.
Fale com a Ouvidoria	Página de contato do cidadão com a Ouvidoria Parlamentar	Não há prazo para resposta às solicitações, porém existe um protocolo para acompanhamento.
Fale com o Deputado	Página de contato entre os cidadãos e os Deputados	Não há prazo para resposta às solicitações e nem protocolo para acompanhamento.
Fale Conosco	Página de contato dos cidadãos e servidores para sugestões, críticas, solicitações, denúncias, elogios, dúvidas e informações	Não há prazo para resposta às solicitações e nem protocolo para acompanhamento.
Redes Sociais	Divulgação das contas institucionais das unidades da Casa nas Redes Sociais (Twitter, Facebook, Blogs)	Contatos pelas redes sociais.
Sua proposta pode virar lei	Formulário para coleta de assinaturas de projeto de lei de iniciativa popular e para encaminhamento de sugestões à Comissão de Legislação Participativa	Contato pelo endereço, telefone e e-mail.

Fonte: Portal institucional

Levantamento realizado em: 22/03; 23/03; 10/04 e 02/10/2014

**APÊNDICE D - Diretório de serviços**  
**(serviços para o público externo)**

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Acervo de Obras Raras	Coleção que reúne obras de alto valor histórico, cultural, filosófico e monetário ou exemplares que possuem características específicas (encadernação preciosa, edições especiais, manuscritos, ex-libris, tiragens reduzidas, anotações manuscritas).		Não	
Acompanhamento de Proposições por E-mail	Permite o recebimento de informações a respeito da tramitação, na Câmara dos Deputados, de proposições selecionadas pelo interessado.	Serviço online	Sim	
Afixação de Cartazes em Murais	Autoriza a afixação de cartazes nos murais localizados no subsolo, nos andares do Anexo IV e no pavimento superior do Anexo III.		Não	
Agenda da Semana	Fornecer previsão de todas as atividades institucionais que acontecerão naquela semana, como reuniões, votações e audiências públicas.	Serviço online	Sim	
Agenda e Cobertura do Dia	Fornecer diariamente, a partir das 9 horas, a previsão de audiências públicas, votações e reuniões que ocorrerão naquela data e indica quais eventos terão cobertura jornalística, com notas em tempo real ou com apenas uma matéria ao final do evento.	Serviço online	Sim	
Anuário Estatístico das Atividades Legislativas	Publicação anual contendo dados relativos às atividades do Plenário Ulisses Guimarães, plenários das Comissões e Deputados. Contém também informações sobre as normas jurídicas geradas no período, os temas, as iniciativas e a tramitação dos diversos tipos de proposições.	Serviço online	Sim	
Aquisição de Publicações da Câmara	Distribui publicações editadas pela Câmara dos Deputados.		Sim	

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Arquivo Sonoro	Disponibiliza o áudio das sessões da Câmara dos Deputados, Congresso Nacional, Comissões e outros eventos.	Serviço online	Sim	
Assessoria em Cerimonial e Protocolo	Oferece esclarecimentos de ordem protocolar aos parlamentares e órgãos técnicos da Câmara dos Deputados, por ocasião de cerimônias e solenidades promovidas pela Casa.	Serviço online	Não	Usuário externo não tem acesso ao serviço
Autorização para Publicação na Biblioteca Digital	Autorização do autor para que a obra de sua autoria seja publicada na Biblioteca Digital da Câmara.	Formulário	Não	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Banco de Imagens	Base de dados de fotografias referentes às atividades parlamentares do dia, em formato com alta e média resolução.	Serviço online	Sim	
Banco de Notícias Seleccionadas (BNS)	Inclui notícias correntes e retrospectivas, de interesse da Câmara dos Deputados, selecionadas dos seguintes veículos: Correio Braziliense, Folha de S. Paulo, Gazeta Mercantil (ago./2000 a maio/2009), Jornal de Brasília (ago./2000 a abr./2003), Jornal do Brasil (ago. /000 a maio/2010), O Estado de S. Paulo, O Globo, Valor Econômico, IstoÉ e Veja.	Serviço online	Não	Usuário externo não tem acesso ao serviço
Bate-papo com Deputado	Promove evento de bate-papo pela Internet entre os cidadãos e Deputados relatores de projetos polêmicos.	Serviço online	Sim	
Bate-Papo do Plenarinho	Sala de discussões em tempo real com a presença de um parlamentar ou um especialista que responde às perguntas dos internautas visitantes, mediante solicitação prévia.		Sim	
Biblioteca Digital da Câmara	É formada por coleções que abrangem doutrina, relatórios de Comissões, estudos técnicos das consultorias da Casa, produção intelectual dos servidores, material relacionado à Assembleia Nacional Constituinte de 1988, obras raras do acervo e outros documentos de interesse institucional e relativos às	Serviço online	Sim	



<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
	atividades do Poder Legislativo.			
Boletim Eletrônico de Notícias da Câmara	Envio por e-mail, diariamente às 18h30, de boletim eletrônico apenas com as notícias de interesse do usuário, produzidas pela Agência Câmara.	Serviço online	Sim	
Cadastro de Fornecedores	Permite o cadastramento e a renovação do cadastramento de empresas interessadas em participar de licitações.	Serviço online	Sim	
Catálogo da Biblioteca	Permite pesquisa de materiais bibliográficos do acervo da Biblioteca da Câmara dos Deputados e também de 14 entidades dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, no âmbito federal e do Distrito Federal, que fazem parte da Rede Virtual de Bibliotecas (RVBI).	Serviço online	Sim	
Catálogo de Autoridades	Oferece informações sobre as autoridades dos Três Poderes da União, de governos estaduais, de prefeituras de capitais, além de titulares de órgãos da Administração Indireta e outras entidades de relevante interesse.	Serviço online	Não	Serviço não disponível para o público externo
Catálogo de Obras Raras	Publicação em dois volumes. O primeiro reúne 200 obras segundo critérios de antiguidade e valor histórico-social para a construção do pensamento social brasileiro e o interesse de historiadores, pesquisadores e bibliófilos. "Brasil por Escrito", subtítulo do segundo volume, apresenta a coleção do ex-Deputado e jornalista Márcio Moreira Alves, com obras que tratam exclusivamente sobre o Brasil, desde o século XVI até o início do século XX.	Serviço online	Sim	
Coleção das Leis do Império - 1808-1889	Inclui documentos como cartas de lei, alvarás, decretos, decisões e cartas régias publicados entre 1808 e 1889, com texto integral.	Serviço online	Não	
Coleção de Jornais	Relaciona os principais jornais do país, assinados e armazenados na Biblioteca da Câmara.	Serviço online	Não	Serviço não disponível para o público externo

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Coleção de Leis da República - 1889-2000	Inclui leis, decretos e decisões do governo publicados no período entre 1889 e 2000.	Serviço online	Não	
Conheça os Deputados	Base de dados que reúne informações sobre os Deputados: dados biográficos, proposições apresentadas, relatorias, discursos e apartes de pronunciamentos, votações e cargos ocupados na Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Constituição Federal de 1988	Apresenta o texto atualizado da Constituição Federal brasileira de 1988, com as alterações promovidas pelas emendas constitucionais.	Serviço online	Sim	
Consulta e Pesquisa de Documentos Históricos	Atende à solicitação de consulta ao acervo de documentos originais, do Arquivo da Câmara dos Deputados, considerados de caráter permanente	Serviço online	Não	
Consulta e Pesquisa de Documentos Impressos	Atende à solicitação de consulta e pesquisa no acervo documental de caráter permanente do Arquivo Impresso da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Não	
Consultas a Editais	Permite que qualquer pessoa física ou jurídica solicite consultas ou esclarecimentos quanto a cláusulas e especificações do instrumento convocatório publicado.		Sim	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Cópia de Áudio das Sessões	Fornecer cópias do áudio das sessões da Câmara dos Deputados, Congresso Nacional, Comissões e outros eventos.	Formulário	Sim	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Cópias de Vídeo da TV Câmara	Realiza cópia de vídeos de programas exibidos pela TV Câmara.	Formulário	Sim	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Diários e Anais	Base de dados que reúne imagens digitalizadas das seguintes publicações oficiais: Anais e Diários das Assembleias Nacionais Constituintes, Anais e Diários da Câmara dos Deputados, Diários do Congresso Nacional,	Serviço online	Sim	

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
	Documentos publicados do Processo Constituinte 1987/1988, Diários do Congresso Nacional Revisor 1993/1994.			
Disque-Câmara 0800 - Atendimento à População	Presta atendimento ao cidadão, por meio do número 0800-619-619, recebendo ligações de todo o país por intermédio de operadores de telemarketing. Recebe críticas, sugestões, denúncias, elogios e presta informações sobre a Câmara dos Deputados.		Sim	
EcoCâmara	Promove, de forma integrada, a gestão socioambiental na Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Emergência Médica	Presta assistência médica e de enfermagem, como urgência e emergência clínica de adultos, todos os dias, durante 24 horas e para os eventos institucionais realizados na Casa.		Não	Serviço não disponível para o público externo
Equipamentos para Tradução Simultânea	Fornecer equipamentos de tradução simultânea para eventos realizados nas dependências da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Não	
Escrevendo a História	Destaca discursos proferidos em plenário em momentos de crise ou comemoração cívica, com a biografia de seus autores.	Serviço online	Sim	
Estágio Universitário	Consiste em estágio universitário profissionalizante para aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.		Sim	
Estágio-Visita	Viabiliza que os universitários acompanhem o funcionamento da Câmara dos Deputados, das suas Comissões técnicas e do plenário, o processo de elaboração de leis e o dia-a-dia da atividade parlamentar, durante cinco dias.	Formulário	Sim	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Exposição Artística	Permite a exposição artística, apresentação literária, cênica ou musical, lançamento de livros ou manifestação artística afim,	Formulário	Sim	Usuário externo não tem acesso ao formulário

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
	individual ou coletiva nas dependências da Câmara dos Deputados.			para solicitar o serviço
Fale com o Deputado	Serviço de correspondência eletrônica entre a população e os Deputados Federais.	Serviço online	Sim	
Fale Conosco	Encaminha à Câmara dos Deputados sugestões, críticas, solicitações, denúncias, elogios, dúvidas e informações de cidadãos e de servidores.	Serviço online	Sim	
Fique por Dentro	Aborda temas em destaque no Congresso Nacional, em formato reduzido e de fácil compreensão, contendo os prós e os contras de cada assunto.	Serviço online	Sim	
Glossário de termos editoriais	Glossário de termos utilizados na normalização e editoração de produtos editoriais	Manual/Norma	Não	Serviço não disponível para o público externo
Glossário de Termos Legislativos e Orçamentários	Apresenta lista dos termos técnicos aplicados ao processo legislativo e orçamentário da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
História da Câmara	Reúne retrato, biografia e textos históricos e legislativos de ex-presidentes da Casa, parlamentares que exerceram a Presidência da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Impugnação de Edital	Permite que qualquer pessoa física ou jurídica apresente impugnação aos termos do edital de licitação publicada.		Sim	
Indicadores Econômicos e Sociais	Produto eletrônico que reúne "links" para sítios de instituições nacionais e internacionais que divulgam índices, estatísticas, indicadores econômicos e sociais oficiais.	Serviço online	Sim	
Informações sobre Nomeação para Cargo Efetivo	Fornece informações sobre nomeação de candidato para exercer cargo efetivo do Quadro de Pessoal da Câmara dos Deputados, após habilitação em concurso público.		Não	Serviço não disponível para o público externo
Informações sobre Processos	Fornece informação sobre andamento de processos administrativos em tramitação na Casa.		Não	Serviço não disponível para o público externo

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Instalação de Equipamentos Particulares na Câmara	Autoriza, previamente, a instalação, nas dependências da Câmara Deputados, de máquinas ou equipamentos de propriedade de terceiros, inclusive dos Senhores Deputados, ou ainda, locados sob sua responsabilidade ou cuja posse lhes seja transferida.	Formulário	Não	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Íntegra das Sessões Plenárias com Redação Final	As notas taquigráficas com redação final são divulgadas na íntegra, em no máximo 2 dias úteis, no portal da Câmara dos Deputados, após a divulgação da Prévia da Redação Final das sessões plenárias.	Serviço online	Sim	
Íntegra das Sessões Plenárias sem Redação Final	Após o encerramento das sessões plenárias, é feita previamente a divulgação na íntegra das respectivas notas taquigráficas sem redação final.	Serviço online	Sim	
Intercâmbio e Permuta Bibliográficos	Lista de publicações (livros e periódicos) disponíveis para doação, e realiza permuta de títulos de revistas com outras instituições.		Não	Exige cadastramento da instituição
Inventário das Comissões Especiais e Externas	Listagem com a descrição dos documentos das Comissões especiais e externas de 1946 a 1990 e com o nome dos membros das Comissões.	Serviço online	Não	
Inventário das Comissões Parlamentares de Inquérito (CPIs)	Realiza pesquisa sobre documentos das CPIs de 1946 a 1960, nomes dos membros e número de requerimento ou resolução de criação.	Serviço online	Não	
Jornal da Câmara	Disponibiliza, em forma eletrônica ou física, exemplares do Jornal da Câmara.	Serviço online	Sim	
Legislação Federal	Base de dados de legislação que contém informações sobre toda a legislação federal de hierarquia superior, exposição de motivos de medidas provisórias e texto de vetos.	Serviço online	Sim	
Legislação Interna	Texto integral dos atos normativos e administrativos da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Lista de Inscritos para o Pequeno Expediente	Lista dos oradores inscritos para falarem no período da sessão plenária destinada ao Pequeno Expediente.	Serviço online	Sim	

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Lista de Presença	Relação resumida dos Deputados que estão em exercício por unidade federativa e na ordem geográfica das capitais.		Sim	
Manutenção dos Portais da Internet e Intranet da Câmara	Resolução de problemas técnicos nas páginas dos Portais da Internet e Intranet da Câmara		Não	Serviço não disponível para o público externo
MP em Dia	Boletim eletrônico produzido a partir da publicação de medidas provisórias no Diário Oficial da União.	Serviço online	Sim	
Notas sobre Discursos	Notas jornalísticas sobre os discursos proferidos pelos Deputados no Pequeno e Grande Expediente, em plenário.	Serviço online	Sim	
Notas Taquigráficas de Comissão com Redação Final	Disponibiliza as notas taquigráficas referentes às reuniões em Comissão, com revisão e redação final.		Sim	
Notícias em Tempo Real	Divulga notas em tempo real sobre reuniões, votações e audiências públicas no âmbito das Comissões e do Plenário.	Serviço online	Sim	
Ocorrência Policial	Registra e investiga, no âmbito da Câmara dos Deputados, quaisquer fatos de que tiver conhecimento, que se configurem infração penal.		Não	Serviço não disponível para o público externo
Oradores no Grande Expediente	Apresenta a lista dos oradores sorteados para falarem no período destinado ao Grande Expediente das sessões plenárias.	Serviço online	Sim	
Ordem do Dia das Comissões	Apresenta as pautas de reunião e avisos de prazo para recebimento de emendas nas Comissões para o dia.	Serviço online	Sim	
Organização de Exposições	Realiza agendamento, assessoria e cessão de espaços para exposições de órgãos da Câmara dos Deputados, assim como de instituições governamentais externas.	Formulário	Não	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Outorga e Renovação de Outorga de Radiodifusão	Permite que o interessado dê prosseguimento ao processo de renovação de radiodifusão na Comissão de Ciência e Tecnologia, Comunicação e Informática (CCTCI) da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Ouvidoria Parlamentar	Recebe, examina e encaminha aos órgãos competentes reclamações ou representações de pessoas físicas ou jurídicas que digam respeito às atividades legislativas de competência da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Pagamento a Fornecedores e Recolhimento de Impostos e Contribuições Federais	Pagamento a fornecedores de bens e serviços à Câmara dos Deputados, bem como recolhimento dos respectivos tributos.		Não	
Pauta das Sessões	Relação das matérias a serem apreciadas na Ordem do Dia das sessões deliberativas da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Pauta das Sessões da Semana	Previsão sobre as matérias que serão apreciadas na semana corrente.	Serviço online	Sim	
Pesquisa de Discursos e de Notas Taquigráficas	Realiza pesquisa acerca dos trabalhos de Plenário e de Comissão, no tocante às notas taquigráficas, discursos e pronunciamentos.	Serviço online	Sim	
Pesquisa de Documentos Audiovisuais	Realiza pesquisa no acervo de filmes, fotografias, negativos, cartazes, material sonoro e material magnético do Arquivo da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Não	
Pesquisa de Documentos Legislativos sob a Guarda do Arquivo	Realiza pesquisa de documentos gerados no processo legislativo, inclusive documentos sigilosos, transferidos ao Arquivo da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Não	
Pesquisa dos Processos de Radiodifusão	Disponibiliza pesquisa de tramitação dos processos de concessão e renovação de outorga para execução de serviços de radiodifusão.	Serviço online	Sim	Trata-se de pesquisa a um tipo de proposição em tramitação na Casa
Pesquisa no Arquivo Histórico de Pronunciamentos	O arquivo de oradores é organizado por legislaturas e, em cada legislatura, por oradores, no período de 1946 a 1986.		Não	
Plenarinho	Principal canal de interação entre a Câmara dos Deputados e o universo infantil, formado por crianças, pais e educadores.	Serviço online	Sim	

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Plenarinho para Professores	Programa à distância veiculado pela Internet que contém textos, oficinas e atividades didáticas direcionadas ao professor do ensino fundamental.	Serviço online	Sim	
Pós-Graduação do Cefor	Programa instituído para organizar, apoiar e coordenar as atividades de pós-graduação da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Prevenção e Combate a Incêndio	Realiza vistoria periódica aos extintores de incêndio, manutenção nos sistemas de hidrantes, teste e manutenção nos sistemas de alarmes.		Não	Serviço não disponível para o público externo
Programa de Acessibilidade	Planeja, implementa e promove ações integradas para proporcionar às pessoas com deficiência uma maior acessibilidade aos ambientes real e virtual da Casa e aos produtos e serviços por ela oferecidos.		Sim	
Projetos de Lei e Outras Proposições	Base de dados de projetos de lei e outras proposições em andamento na Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Prorrogação de Prazo Contratual	Analisa, à luz da legislação, a prorrogação dos prazos de início de etapas de execução, de conclusão e de entrega do objeto contratual.		Não	
Protocolo-Geral	Serviço de protocolo de documentos.		Não	
Questões de Ordem em Plenário	Consulta às questões de ordem suscitadas em plenário com a devida decisão da Presidência, desde 1953.	Serviço online	Sim	
Rádio Câmara	Transmite ao vivo as sessões e votações do Plenário Ulysses Guimarães e produz noticiários sobre as atividades legislativas e parlamentares, além de debates, entrevistas, programas culturais e de utilidade pública.	Serviço online	Sim	
Recursos Contra Resultado de Fases da Licitação	Permite a interposição de recursos pelas licitantes participantes do procedimento licitatório, contra a decisão do Pregoeiro ou da Comissão Permanente de Licitação.		Não	



<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Recursos de Acessibilidade para Eventos	Oferece funcionalidades, adaptações ou ferramentas às pessoas com determinado tipo de deficiência (física, visual, auditiva, intelectual) para que possam obter, nos eventos da Casa.	Serviço online	Não	
Redação Final de Discursos em Plenário	Disponibiliza os pronunciamentos e debates em plenário com revisão e redação final.	Serviço online	Sim	
Reequilíbrio Econômico e Financeiro Contratual	Analisa e calcula o reequilíbrio econômico-financeiro contratual em razão de fatos imprevisíveis ou previsíveis, mas de consequências incalculáveis ou, ainda, em caso fortuito, força maior ou fato do príncipe.		Não	
Regulamentação da Constituição	Base de dados que contém todos os dispositivos constitucionais que exigem regulamentação.	Serviço online	Sim	
Relação dos Deputados em Exercício	Relação dos Deputados em exercício.		Sim	
Resultado da Ordem do Dia	Disponibiliza o resultado da votação das matérias constantes na Ordem do Dia da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Resultado da Ordem do Dia em Tempo Real	Resultado completo da votação das matérias constantes na pauta da Ordem do Dia em tempo real.	Serviço online	Sim	
Retirada de Editais	Fornecer aos interessados os editais das licitações publicadas e em andamento.	Serviço online	Sim	
Segurança em Eventos	Recebe comunicação de eventos a serem realizados na Câmara dos Deputados para avaliar as necessidades de acompanhamento policial.		Não	
Sistema Eletrônico de Presença e Votação	Controla os processos de presença e votação nominal no plenário.	Serviço online	Sim	

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
Solicitação de Pesquisa ao CEDI	Solicitações de informação dirigidas ao Centro de Documentação e Informação (Cedi), promove o atendimento e realiza pesquisa a respeito de: projetos de lei e outras proposições em tramitação na Câmara dos Deputados; legislação federal brasileira; legislação interna; pronunciamentos de Deputados federais etc.	Serviço online	Não	Não é um serviço online, trata-se de solicitação para que seja realizada pesquisa em documentos. Usuários externos devem solicitar por e-mail.
Sumário das Sessões Plenárias	Sumário dos resumos ou sínteses dos discursos e debates inicialmente registrados durante a sessão plenária da Câmara dos Deputados.	Serviço online	Sim	
Supressão Contratual	Analisa e calcula a modificação contratual em decorrência da redução quantitativa do seu objeto.		Não	
Tabela de Temporalidade	Define os prazos de guarda e destinação dos documentos de arquivo.	Serviço online	Sim	Serviço não aparece em nenhuma opção de menu
Termo de Compromisso para Colaborador Eventual	Permite aos colaboradores eventuais da Câmara dos Deputados, beneficiários de diárias, de adicionais de embarque e desembarque e de passagens aéreas, formalizarem a solicitação e se comprometerem a seguir as disposições e exigências legais.	Formulário	Não	Usuário externo não tem acesso ao formulário para solicitar o serviço
Titulares Licenciados e Suplentes em Exercício	Lista de suplentes em exercício e titulares licenciados.	Serviço online	Sim	
Traslado para eventos	Condução de convidados, em veículos da Câmara dos Deputados, para participação em eventos realizados pela Casa.		Não	Usuário externo é beneficiário do serviço, mas não pode solicitá-lo diretamente.

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Solicitação</b>	<b>Portal institucional</b>	<b>Observações</b>
TV Câmara	Exibe ao vivo todas as sessões do Plenário, as equipes de jornalismo acompanham os trabalhos das Comissões permanentes, CPIs, seminários e qualquer manifestação de interesse público.	Serviço online	Sim	
Visita Guiada ao Centro de Documentação e Informação (Cedi)	Promoção de visitas orientadas às dependências do Cedi com explanação dos serviços, produtos e acervos disponíveis.		Não	
Visita Guiada Especial	Disponibiliza recepcionistas terceirizadas ou servidores, para serviços de receptivo bilíngue e visita institucional guiada para autoridades e convidados.		Não	
Visitação	Programa de visitação às principais dependências do Palácio do Congresso Nacional. As visitas são regulares e monitoradas por servidores durante todos os dias da semana, inclusive nos feriados.	Serviço online	Sim	Acesso na página principal e pelo site do Congresso Nacional