

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Paulo Tadeu González Esteves**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SERPRO**

**Porto Alegre**  
**Dezembro / 2010**

**Paulo Tadeu González Esteves**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

Tutor Orientador – Rodrigo C. Segabinazzi

**Porto Alegre**

**Dezembro / 2010**

**Paulo Tadeu González Esteves**

**PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SERPRO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentada ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Conceito Final: A

Aprovado em 10 de Dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Antonio Domingos Padula

---

Prof Wagner Junior Ladeira

---

Orientador - Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo

---

Tutor Orientador - Rodrigo Costa Segabinazzi

## DEDICATÓRIA

À minha esposa Marinella, por ser o bastião que suportou a mim e a nossa família, incentivando, não me deixando esmorecer durante todo este período. Sem este amor, carinho e parceria isto não seria possível. O futuro melhor buscado é dedicado a ela e a nossa filha Larissa, razão maior de nosso viver.

Às minha irmãs, pelo carinho, apoio e certeza na transposição de mais este obstáculo.

Aos que partiram: pai, mãe e irmão, na certeza que permanecem vivos em meu coração, em minhas lembranças, olhando toda nossa família, do plano superior onde se encontram, sempre positivos e vibrantes, acreditando sempre.

Aos amigos que sempre acreditaram que este sonho era possível.

## AGRADECIMENTOS

Ao término desta experiência inovadora e utilíssima de Ensino a Distância, gostaria de agradecer a todas as pessoas que de alguma maneira contribuíram para a realização deste trabalho de conclusão de curso, em especial:

À Patrícia Rodrigues da Rosa e Aline Höpner, queridas coordenadoras de minha turma, que sempre confiaram em mim e souberam auxiliar-me nas horas mais difíceis.

Aos colegas de turma pelo apoio, parceria, amizade e ajuda em todos os momentos.

Aos tutores de todas as disciplinas em geral, particularmente ao Rodrigo Segabinazzi, que foi meu mentor na elaboração deste trabalho.

Aos professores, que ajudaram com seus vídeos elucidativos e materiais de apoio realmente úteis, facilitando nosso acréscimo de saber.

À UFRGS e a Escola de Administração, por proporcionar-me um estudo de tão alto nível, permitindo que possa exercer esta profissão, com todo o conhecimento adquirido, com dignidade, tranquilidade e certeza de fazer bem feito.

Ao SERPRO, por permitir-me executar este trabalho.

Ao Departamento Nacional de Infraestrutura Terrestre (DNIT/RS);

À Gerência Regional de Administração do Ministério Da Fazenda (GRA/RS);

À Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN/RS)

pelo apoio nas entrevistas e pela liberação de seus funcionários para responder os questionários.

## **EPIGRAFE**

**“Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende”.**

**Leonardo da Vinci**

## RESUMO

Com a relação entre fornecedor e cliente mudando a cada dia que passa. Com este conhecendo melhor seu negócio e intervindo na forma como esta relação existe, ocorreu uma mudança de paradigmas neste contexto. No setor público, isto não passou em branco e houve uma alteração nas relações, tanto do consumidor como dos órgãos públicos que são atendidos por outros órgãos. O presente trabalho tem como objetivo principal verificar o nível de satisfação dos clientes do SERPRO em relação ao serviço prestado, sistemas produzidos, atendimento aos problemas e relacionamento entre ambos. É este viés que se busca demonstrar ao verificar essa satisfação. A satisfação de um cliente pode ser atribuída à expectativa que ele tem acerca de um serviço, se o que ele espera do serviço estiver acima do que ele realmente recebeu, então ele fica insatisfeito. Caso contrário, se o que ele espera estiver abaixo do que ele recebeu, o cliente ficará satisfeito. Portanto, se ele tiver suas expectativas extrapoladas, estará bastante satisfeito. Nota-se, nesta relação, uma mudança na relação, onde não há mais espaço para o cliente apenas receber o serviço/produto. Este quer um produto/serviço adaptado à sua realidade, facilitador de seu trabalho e com um preço dentro de seus recursos. A não satisfação apresentada aqui demonstra isso e serve como alerta para que o SERPRO passe, cada vez mais, a ser parceiro de seus clientes na construção de produtos que atuem como facilitadores e agilizadores das rotinas de seus clientes.

**Palavras-chave:** Pesquisa de satisfação; serviço público; SERPRO; avaliação de satisfação; satisfação de clientes.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Mapa da Configuração da Rede SERPRO</b>	<b>30</b>
<b>Figura 2 – Gráfico das médias por cliente e Total por questão</b>	<b>51</b>
<b>Figura 3 – Gráfico por cliente e Total em relação à Infraestrutura fornecida pelo SERPRO</b>	<b>53</b>
<b>Figura 4 - Gráfico por Cliente e Total em relação a Atendimento e Capacidade do SERPRO</b>	<b>54</b>
<b>Figura 5 – Gráfico por Cliente e Total em relação à Facilidade de obtenção de serviço do SERPRO</b>	<b>55</b>
<b>Figura 6 - Gráfico por Cliente e Total quanto à Tecnologia ofertada pelo SERPRO</b>	<b>56</b>
<b>Figura 7 – Gráfico por Cliente e Total em relação à Segurança de Dados fornecida pelo SERPRO</b>	<b>57</b>
<b>Figura 8 – Gráfico por Cliente e Total em relação a cada Tópico</b>	<b>58</b>



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Distribuição por Órgão (local de trabalho)</b>	<b>41</b>
<b>Tabela 2 – Distribuição por Cargo</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 3 – Distribuição Por Tempo de Serviço</b>	<b>42</b>
<b>Tabela 4 – Distribuição por Sexo</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 5 – Distribuição por Escolaridade</b>	<b>43</b>
<b>Tabela 6 - Distribuição por Tempo de Serviço por cliente</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 7 - Distribuição por Sexo por cliente</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 8 - Distribuição por Escolaridade por cliente</b>	<b>44</b>
<b>Tabela 9 – Tabela com média e desvio padrão por questão-Geral</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 10 – Tabela com coeficiente Beta por questão-geral</b>	<b>46</b>
<b>Tabela 11 – Tabela com média e desvio padrão por questão-Cliente DNIT</b>	<b>47</b>
<b>Tabela 12 – Tabela com média e desvio padrão por questão-Cliente GRA</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 13 – Tabela com média e desvio padrão por questão-Cliente PFN</b>	<b>49</b>
<b>Tabela 14 – Tabela com média por cliente por questão e média de concordância entre eles</b>	<b>50</b>

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1 – QUADRO TEÓRICO</b>	<b>14</b>
1.1 – O QUE É SERVIÇO?	14
1.2 – ENCONTRO DE SERVIÇOS	17
1.3 – QUALIDADE X SATISFAÇÃO	19
1.4 – AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS	21
1.5 – A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	22
1.6 – OS CLIENTES	25
1.7 – O SERPRO	26
<b>2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>31</b>
2.1 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	31
2.1.1 – Tipos de Pesquisa	31
2.1.2 – Abordagem da Pesquisa	31
2.1.3 – Método de Coleta de Dados	32
2.1.4 – Instrumento de Coleta de Dados	34
2.2 – POPULAÇÃO ALVO	37
2.3 – EXECUÇÃO DA PESQUISA	37
2.4 – ANÁLISE DOS DADOS	37
<b>3 – ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>39</b>
3.1-ETAPA QUALITATIVA – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	39
3.2-ETAPA QUANTITATIVA – O QUESTIONÁRIO	41
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXO A – ROTEIRO ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE</b>	<b>64</b>
<b>ANEXO B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO</b>	<b>65</b>

## INTRODUÇÃO

Hoje qualquer relacionamento entre empresas ou entre empresas e consumidores pressupõe um nível básico de satisfação em quem recebe o serviço ou produto. Esta satisfação do receptor é uma percepção originada a partir de seu ponto de vista e não sobre o ponto de vista do fornecedor. A busca contínua da melhora dessa satisfação deve ser meta a ser perseguida sempre.

O Serviço Federal de Processamento de Dados - SERPRO é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Fazenda, e desenvolve programas e serviços que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos, além de facilitar a relação dos cidadãos com o governo. O mercado de atuação da Empresa é o de finanças públicas e as ações estruturadoras e integradoras da Administração Pública Federal cuja gestão e articulação competem ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Também, desenvolve projetos e programas que contemplem as questões sociais de acessibilidade e inclusão digital, e apóia as políticas do governo federal. A melhoria no atendimento e desenvolvimento de soluções para os clientes do SERPRO é uma preocupação e, ao mesmo tempo, é visto como uma oportunidade de aumentar e melhorar a parceria destes clientes com a empresa.

O foco deste projeto foi a avaliação da satisfação dos clientes PRFN 4ª Região (Procuradoria Regional da Fazenda Nacional), DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes) e GRA/RS (Gerência Regional de Administração do Ministério Da Fazenda) do estado do Rio Grande do Sul. Esta avaliação foi orientada quanto ao serviço, atendimento aos problemas e relacionamento entre estes e o SERPRO (Serviço Federal de Processamento de Dados).

Para poder ter uma melhor avaliação desta satisfação, a pesquisa foi dividida entre usuários operacionais e chefias, tempo de casa e sexo. Entenda-se por usuários operacionais os que efetivamente têm contato rotineiro com os sistemas, produtos e serviços prestados pelo SERPRO e chefias seriam os que usufruem do produto resultante do trabalho dos usuários operacionais. Este entrelaçamento de opiniões, sugestões e críticas poderá contribuir para a construção de soluções melhores para o SERPRO e seus clientes.

Muitos problemas atuais de relacionamento ente o SERPRO e clientes poderiam ser resolvidos com o simples contato entre as partes objetivamente envolvidas. Contudo, pela burocracia, formalismo e não-parceria, acabam não sendo resolvidas. A idealização deste trabalho passa pelos meus 25 anos de empresa e todos os cargos por onde passei. Dificuldades, acertos, decepções, críticas de todo este tempo vieram a minha mente quando da dúvida em mim instaurada sobre o que fazer de TCC.

Objeto e o problema de pesquisa - Verificar como o cliente percebe o SERPRO e como se pode melhorar esta relação e transformá-la em soluções melhores de atendimento e parceria. Esta pesquisa chega no momento em que a empresa está preparando-se para atender novos clientes governamentais de vários ministérios e parece propício descobrir como melhor atendê-los, até para verificar se a forma hoje utilizada é a mais indicada e o que pode ser alterado para melhor atender seus clientes.

Questão de Pesquisa: Quão satisfeitos estão os clientes em relação aos serviços ofertados pelo Serpro?

O objetivo geral foi verificar o nível de satisfação dos clientes do SERPRO quanto ao uso dos serviços oferecidos pelo SERPRO;

Já os objetivos específicos foram:

Verificar como se dá a relação e a formação dos requisitos (definição do que se quer alcançar e qual a melhor maneira de fazê-lo) dos sistemas entre as partes;

Analisar o relacionamento entre o SERPRO e seus clientes;

Verificar os atributos da oferta do SERPRO percebidos pelos clientes;

Verificar a satisfação dos clientes com relação a cada um dos atributos da oferta do SERPRO percebidos pelos seus clientes;

Verificar os pontos fortes e pontos fracos do relacionamento entre o SERPRO e os seus clientes.

Através da análise dos dados coletados saber o grau de satisfação destes clientes e como melhorar isto.

Justificativas –

O fato de inexistirem pesquisas corporativas de satisfação/opinião dos clientes no SERPRO, aliados a idéia de melhoria da relação, transformando o simples atendimento do vendedor ao cliente em um relacionamento de parceria, aproximando um do outro, levará ao aumento da produtividade de ambas as partes. Isto poderá se traduzir em melhoria de atendimento por parte do Serpro e em maior satisfação do cliente com o produto a ele ofertado.

Julga-se que o Serpro – empresa de tecnologia da informação do Ministério da Fazenda – é visto por seus clientes e usuários como uma empresa de ponta, com serviços e produtos de alta qualidade como o Receitanet, Siscomex e Siafi que são alguns dos sistemas da administração pública construídos com a participação desta empresa.

Contudo, muitas vezes o SERPRO tem uma imagem de empresa que tem dificuldades para dar respostas rápidas às demandas dos clientes e que é excessivamente burocratizada. Todavia, essas são apenas suposições, baseadas no senso comum. Por isto este estudo busca verificar qual é a verdadeira imagem do Serpro perante seus clientes e qual sua satisfação relativa aos produtos e serviços, visando aprimorar a imagem da organização e o relacionamento com seus clientes.

A questão levantada foi: Os clientes PRFN 4ª Região (Procuradoria Regional da Fazenda Nacional), DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes) e GRA/RS (Gerência Regional de Administração do Ministério Da Fazenda) do estado do Rio Grande do Sul apresentam elevado/moderado/baixo/inexistente grau de in/satisfação quanto aos Serviços disponibilizados pelo Serpro.

Este trabalho está organizado da seguinte forma: no quadro teórico é apresentada a revisão bibliográfica sobre qualidade de serviços e produtos e medidas satisfação/insatisfação do usuário. Em seguida são descritos os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa, a análise e discussão dos resultados e as considerações finais deste estudo.

## 1 QUADRO TEÓRICO

As pesquisas de satisfação de clientes constituem-se num dos principais temas da área de marketing em todo o mundo. No Brasil não é diferente. Pela revisão de (Johnson, Anderson & Fornell, 1995 apud RIMAR, 2002), existem, pelo menos, dois conceitos de satisfação do consumidor. São eles: satisfação específica de uma transação e satisfação cumulativa. A primeira referindo-se à avaliação de uma situação específica de compra ou consumo e a segunda à avaliação feita sobre uma experiência completa de compra ou consumo. Conforme Rossi & Slongo (1997) “sob o ponto-de-vista aplicado e gerencial, a satisfação acumulada é mais atraente porque fornece uma indicação clara (e fundamental) da performance atual e de longo prazo de uma empresa ou mercado”. Como o objetivo desta pesquisa é identificar o nível de satisfação de um determinado grupo de clientes do Serpro com relação a suas experiências com este, o conceito cumulativo de satisfação apresenta-se como mais adequado.

Embora os conceitos de qualidade do serviço e a satisfação do cliente estejam entrelaçados, não são exatamente a mesma coisa.

### 1.1-O QUE É SERVIÇO?

Sem pensar muito, todos sabem o que é um serviço. Geralmente, o serviço é claramente compreensível e, na maior parte, suas fronteiras podem ser claramente identificadas.

Para Kotler (2006) serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada ao produto físico.

De maneira bem abrangente, pode-se dizer que um serviço é um benefício que uma pessoa ou empresa entrega para outra empresa ou pessoa. Pode-se usar como exemplos o alfaiate que customiza vestimentas, operários da construção civil, garçons e cozinheiros ao preparar uma refeição e a Informática ao suportar os processos do negócio. Embora isto contrarie o senso comum, a definição exata sobre o que é um serviço e que definiria quaisquer tipos de serviço, ainda gera muitas discussões.

Grönroos (1995) propõe a seguinte definição para serviço:

... o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível, que normalmente, mas não necessariamente, acontece durante as interações entre clientes e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor de serviços, que é fornecida como solução ao (s) problemas (s) do (s) cliente (s).

Lovelock e Wright (2006) fazem distinção entre serviço e serviços. No entendimento dos autores, serviço é um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. E, embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na posse ou propriedade de nenhum dos fatores de produção. Já, serviços são atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes com a realização de uma mudança desejada no serviço.

Apesar das inúmeras definições e dos diversos conceitos propostos por vários estudiosos e autores, no entender de Grönroos (1995), parece haver uma noção crescente entre os pesquisadores, e também entre os profissionais das mais diversas áreas, de que é provavelmente impossível e até mesmo desnecessário continuar a debater as definições de serviço. O autor sugere ser mais proveitoso observar e discutir as características que parecem ser comuns à maioria dos serviços, do que persistir no debate sem uma conclusão única de suas definições alternativas.

Os serviços estão presentes no dia-a-dia de todo o mundo e mudaram radicalmente suas percepções em relação aos produtos e aos próprios serviços. Com a convivência com os serviços, as pessoas passaram a comprar produtos em virtude dos serviços agregados e não mais apenas pelo produto em si. Se prestarmos atenção notaremos o quanto os serviços foram incorporados em nosso cotidiano (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Notadamente vemos que as empresas de serviços oferecem apenas serviços ao mercado, parecendo desconhecer que o mercado quer mesmo são soluções. Isso nos mostra que boa parte do processo para o atendimento à necessidade do cliente acaba sendo pouco relevante para o fechamento da venda, comparando-se ao entendimento do cliente de que temos a solução para o seu problema. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005, p. 127) clientes leais resultam da satisfação que é influenciada pelo valor percebido do serviço.

Para Czinkota (2001) Serviços são definidos como atos, esforços ou desempenhos. A principal diferença em sua definição da definição de produto é quanto à sua propriedade de tangibilidade, já que produtos são definidos como objetos ou coisas, possuindo assim características físicas. Por esta característica temos que os serviços não possuem propriedades físicas, que são geralmente utilizadas na avaliação pelos clientes na tomada de decisão antes de efetuarem a compra de bem ou serviço. De acordo com Lovelock (2002), é denominado como serviço toda atividade econômica responsável pela criação de valor e fornecimento de benefícios aos seus clientes em tempo e lugares determinados. Desta forma, por mais que o processo possa estar ligado a um produto físico, o seu desempenho é em grande parte considerado intangível e normalmente não é um resultado de nenhum dos fatores de produção.

Os serviços estão em todos os lugares e em todas as fases do desenvolvimento humano. Os serviços que primeiramente se afirmaram na sociedade urbana industrial difundiram-se e, hoje, já alcançam as comunidades rurais onde serviços são prestados de várias formas, sejam informais ou cooperativadas.

As características principais de serviços conforme Kotler (2000) são:

**Intangibilidade:** Quando nos referimos a serviços podemos dizer que são intangíveis, já que não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados, mas podem ser criados, produzidos (prestados), consumidos (utilizados), negociados, mas não são palpáveis. Os compradores procuram sinais da qualidade do serviço para reduzir essa incerteza. Buscam saber sobre essa qualidade com base a localização, funcionários, equipamentos, material de comunicação, símbolo e preço percebidos. Segundo KOTLER (2000): “A tarefa do fornecedor é administrar a evidência, tangibilizar o intangível”.

**Inseparabilidade:** Geralmente os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente, mas isso não acontece para bens físicos que são fabricados, guardados, distribuídos através de vendedores, e mais tarde consumidos. A pessoa que presta o serviço já faz parte do mesmo. A interação fornecedor-cliente é uma característica do Marketing de serviços, já que o cliente está presente enquanto o serviço é produzido, ambos afetando o resultado do serviço. Quando os serviços são de entretenimento e serviços pessoais geralmente os compradores estão interessados em um fornecedor específico. Existem clientes que tem maior preferência por certo fornecedor, com isso o preço é mais elevado devido o seu tempo ser limitado. Havendo várias estratégias para superar esta limitação, podendo o fornecedor trabalhar com grupos maiores de clientes.



Variabilidade: Os serviços dependem de quem os executam e também do lugar onde são prestados, por isso são altamente variáveis. Geralmente os compradores de serviços estão conscientes dessa variabilidade, e sempre conversarão com outras pessoas antes de escolher o seu fornecedor. Há providências que podem ser tomadas pelas empresas de serviços com relação ao controle de qualidade. Tais como investir em relação a treinamento de pessoal, padronizar o processo de prestação de serviço em toda a organização e acompanhar a satisfação do consumidor através de sistemas de sugestões, reclamações e comparações de compra, possibilitando assim detectar os pontos fracos do serviço e poder corrigi-los.

Percibilidade: Serviços não podem ser estocados. A percibilidade dos serviços não é um problema quando a demanda é estável. Mas quando a demanda é instável as empresas de serviços enfrentam problemas difíceis. Os serviços são percíveis, não podem ser estocados para venda ou uso futuros. Precisam ser produzidos quando demandados.

## 1.2–ENCONTRO DE SERVIÇOS

Conforme Zeithaml e Bitner, “serviços são ações, processos e atuações” (2003, pg. 28). Serviços implicam um contato entre provedor e cliente. Esses contatos relacionam-se com questões que atingem a satisfação do cliente, pois podem afetar as percepções do cliente sobre a prestação do serviço.

Os clientes tendem a lembrar-se mais do papel desempenhado pelo pessoal de frente do que de qualquer outro item da operação. Os encontros de serviço implicam muito mais do que apenas execução técnica de uma tarefa. Envolvem também elementos humanos como cortesia e empatia. A empresa prestadora do serviço deve adequar-se às expectativas dos clientes naquele momento. O atendimento cordial, o registro preciso do que o cliente deseja, o rápido acionamento dos setores responsáveis por prover esta necessidade, o registro de uma observação aparentemente sem importância, mas que pareceu relevante aos olhos do cliente – todo este conjunto interage com o intuito de satisfazer o cliente, personalizando a relação. Clientes satisfeitos tendem a consolidar esta relação com novos encontros de serviço, tornando-se fiéis e realizando novos negócios (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Em alguns casos, a relação inteira do serviço pode ser reduzida a um simples encontro, envolvendo compra, pagamento e execução da entrega do serviço. Em outros casos, essa relação de serviço compreende uma seqüência de encontros, que podem ser separados temporalmente, envolver vários funcionários e acontecer em locais distintos. Quanto maior for o nível de contato, mais encontros de serviço, podendo ser considerado três níveis de contato: alto, médio e baixo. Os serviços de alto contato são aqueles em que os clientes visitam os serviços pessoalmente. Os clientes estão ativamente envolvidos com a organização que presta o serviço, embora a entidade possa disponibilizar outros canais de entrega de serviço em que o contato seja mais reduzido, mas que os clientes por questões culturais, tradicionais preferem o primeiro (por exemplo, bancos). Médio contato: envolve situações em que os consumidores visitam o fornecedor do serviço (ou ele os clientes), mas não permanecem durante a entrega do serviço ou tem pouco contato com os funcionários. O propósito do contato está muitas vezes limitado a: estabelecer uma relação e definir uma necessidade de serviço; deixar ou buscar um bem que recebeu um serviço; tentar resolver um problema. Baixo contato: envolve algum contato entre clientes e fornecedores de serviço. O processo sobre informação é exemplo desta categoria de contato. Em serviços de baixo contato, os clientes tem cada vez mais encontros com sistemas automáticos que estão concebidos para substituir o pessoal humano (LOVELOCK, 2006).

Em muitos encontros de serviço, os clientes tem um papel relativamente passivo, esperando para ser servidos. Em outros casos, espera-se que o cliente seja ativo, envolvendo-se no processo produtivo. Este envolvimento pode tomar duas formas: algumas vezes o cliente dá o equipamento e as ferramentas para se servir a si próprio; noutros trabalha juntamente com o servidor, tornando-se co-produtor (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005).

Lovelock e Wright (2006) definem o encontro de serviço como um período de tempo onde há interação, presencial ou à distância, entre serviço, cliente e funcionário. Encontros de serviços são as interações pessoais entre clientes e empregados das empresas de serviço durante determinado tempo. São momentos culminantes e decisivos das atividades de comunicação da empresa, situações cruciais em que uma palavra ou um gesto podem determinar a diferença entre sucesso ou fracasso na relação. São aqueles segundos críticos em que ocorre efetivamente o contato entre a organização, representada por um de seus colaboradores, com o cliente. É nesse instante que fica evidente a qualidade do serviço prestado aos olhos do cliente e se sua expectativa não for atendida, toda a transação terá fracassado.

Na maioria desses encontros, essas interações ocupam papel central na maneira como a fornecedora do serviço será avaliada pelo cliente (JOHNSTON, 1995). Por outro lado, a entrega do serviço tem possibilidade de ser heterogênea, pois depende em grande parte do comportamento dos funcionários, do comportamento do cliente que recebe o serviço, bem como do histórico já existente dessa relação (BATESON; HOFFMAN, 2001).

Durante o encontro de serviço, também chamado de “hora da verdade” (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2005), a empresa de serviços deve estabelecer uma comunicação com o cliente. Se possível, nessa conversa, estabelece-se a compreensão e definição da demanda do cliente, e se adapta o serviço à demanda do cliente, suas expectativas do serviço. Ou seja, começa com o estímulo da aproximação entre empregados da empresa e clientes e termina com o comprometimento eventual da empresa em suprir as necessidades do cliente. As “horas da verdade” poderiam, assim, ser tratadas como processos decisórios presentes nas rotinas de trabalho dos prestadores de serviços (Grönrooz, 1995).

Caso não seja possível atender à demanda feita pelo cliente, então o pessoal de serviço deve explicar ao cliente porque o serviço não pode ser modificado. Adicionalmente, outras características dos serviços como intangibilidade, complexidade, natureza técnica e precibilidade os tornam difíceis de serem avaliados (Kotler, 2000).

### 1.3-QUALIDADE X SATISFAÇÃO

Kotler (2000, p. 79) afirma que a “qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas”. A qualidade demonstra o grau de excelência ou superioridade de mercadorias e serviços de uma empresa. É um termo abrangente que envolve, simultaneamente, características tangíveis e intangíveis de um mercado ou serviço. Tecnicamente qualidade pode referenciar-se a aspectos físicos, como durabilidade e segurança, incluindo também o componente de intangibilidade da satisfação do cliente, a capacidade de uma mercadoria ou serviço de atender ou exceder as necessidades e expectativas do comprador. A verdadeira mensuração da qualidade se dá quando um empreendimento satisfaz seus clientes.

Muitos pesquisadores acreditam que as percepções dos clientes sobre a qualidade se baseiam em avaliações cognitivas de longo prazo sobre a entrega de serviços de uma empresa. Por exemplo, Czinkota (2001, p. 280) ressalta que a percepção dos clientes é “uma atitude formada pela avaliação do desempenho geral de longo prazo”. Em contraposição, Lovelock (2006, p. 106), entende que “a satisfação do cliente é uma reação emocional de curto prazo a uma experiência específica de serviço”. Mas, de qualquer modo, conforme afirma Las Casas (2006), a qualidade em serviços está ligada à satisfação e um cliente satisfeito com o prestador de serviços estará percebendo um serviço como de qualidade. E isso acontece em qualquer situação em que possa ocorrer essa satisfação, como a solução de um problema, o atendimento de uma necessidade ou de qualquer outra expectativa. Já, temos a satisfação como um constructo que depende da função valor, a qual pode ser definida como o quociente entre a qualidade percebida e o preço, ou pela relação entre os benefícios recebidos pelo cliente ante os custos necessários para obtê-lo. Portanto, pode-se entender a qualidade como a percepção atual do cliente sobre o desempenho de um produto ou serviço, e a satisfação como sendo baseada não somente na experiência atual, mas também em experiências passadas e em experiências futuras, antecipadas pelo julgamento do cliente devido às suas experiências acumuladas, além da projeção das suas expectativas (FORNELL, 1995, apud Revista Produção Online, 2006).

Este conceito, de que o cliente precisa experimentar os produtos ou serviços para depois decidir o quão satisfeito está, foi introduzido por Christian Grönroos em 1982 (BARCELLOS, 2002). Nesta mesma linha de raciocínio de Grönroos, alguns autores incluem o pressuposto de consumo e definem a satisfação de clientes como uma avaliação pós-consumo da qualidade percebida em relação à qualidade esperada. Para eles, as variáveis que antecedem a satisfação de clientes são a qualidade, o valor percebido e a expectativa do cliente.

Estes conceitos, de qualidade e satisfação de clientes com produtos e serviços, podem vir atrelados. Isso se dá, notadamente, quando a ótica da qualidade se baseia na qualidade percebida pelo cliente. Mesmo que estes conceitos não sejam excludentes, diferem, pois a qualidade percebida pelo consumidor é o julgamento a respeito da excelência geral ou superioridade do fornecedor, e a satisfação resulta da comparação das expectativas com as percepções de desempenho efetivo.

#### 1.4-AVALIAÇÃO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS

A avaliação da qualidade dos serviços é feita, quantitativamente, através de índices que meçam os resultados da organização em questão. Segundo Rossi e Slongo (1997), o reconhecimento de patamares diferenciados alcançados pelas empresas em qualidade passa, seguramente, pelo atingimento de níveis igualmente superiores nas relações com os clientes. Para Lovelock e Wright (2001) as pesquisas para determinar o que os clientes desejam, passam pela avaliação de cada dimensão do serviço.

Hesket, Sasser e Hart (1994) entendem que conseguir chegar a uma medida da qualidade do serviço, que represente concretamente esta, é um desafio já que, geralmente, o produto do serviço é intangível. Como a percepção de qualidade é subjetiva e individual fica complicado relacioná-las. Resumindo, determinar a qualidade do serviço é bem diferente do que de um produto fabricado, pois este pode ser vistoriado para assegurar se está de acordo com padrões definidos.

Dois modelos teóricos sobressaem-se nos estudos sobre a qualidade percebida dos serviços: são eles o paradigma da desconfirmação e teoria da performance. O paradigma da desconfirmação coloca que a qualidade percebida vem da comparação do serviço percebido com o serviço desejado, onde a desconfirmação positiva gera a satisfação e a desconfirmação negativa gera a insatisfação ((Oliver 1980, *apud* SOUZA, 2004). Já a teoria da performance defende que a satisfação do cliente está fortemente associada com a performance percebida do serviço adquirido (Carman 1990, *apud* SOUZA, 2004). A partir destas teorias, foram desenvolvidos vários métodos de avaliação para a análise da qualidade percebida e medição da satisfação de clientes.

Ambas as correntes concordam ao relacionar a qualidade percebida a uma avaliação de longo prazo e mais, que a qualidade percebida pode ser construída sem a experimentação do uso de um serviço (JOHNSTON, 1995). A “pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente.

Essa pesquisa, assim, mede a qualidade externa ou performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing” (ROSSI; SLONGO, 1997, p. 1). Johnston (1995) observa que, na literatura, há uma dicotomia sobre se a melhora da qualidade de serviços traduz-se em maior satisfação do consumidor, ou se o acúmulo de transações conduz à formação de uma atitude global, sugerindo que a direção de causalidade seja da satisfação do consumidor para a qualidade de serviço.

Para defender os modelos, foram desenvolvidas escalas para a medição da avaliação da qualidade percebida. A escala Servqual (PARASURAMAN; BERRY; ZEITHAML, 1991) avalia a qualidade percebida pela comparação do serviço percebido com a expectativa do serviço desejado e a Servperf (CRONIN; TAYLOR, 1992) baseia-se na tese de que não é necessário incluir as expectativas dos clientes para realizar a avaliação da qualidade dos serviços, sendo avaliada apenas a percepção. As duas escalas estão baseadas em cinco dimensões, usadas pelos clientes, para conceituarem a qualidade dos serviços e identificadas pelas pesquisas empíricas e qualitativas que os pesquisadores Parasuraman, Berry e Zeithaml (1992) realizaram em setores que vão dos serviços “puros” a serviços associados com produtos tangíveis: a confiabilidade (habilidade de execução do serviço de forma confiável, certa e consistente), a rapidez no atendimento (presteza em prover o serviço de imediato e ajudar os clientes), a segurança (o conhecimento, a cortesia, a confiança), a empatia (a atenção individual aos clientes) e os aspectos tangíveis (as instalações físicas, equipamentos e aparência do pessoal).

No Brasil, dois modelos de avaliação da satisfação do cliente estão baseados na teoria da performance, o modelo brasileiro de satisfação (ROSSI; SLONGO, 1997) e o método CBF (CUNHA; BORGES; FACHEL, 1998). Os dois métodos apresentam duas etapas distintas: a primeira, qualitativo-exploratória, gera indicadores de satisfação que formarão a base para a elaboração do instrumento de coleta de dados. A segunda etapa, quantitativo-descritiva, servir-se-á desse instrumento para medir o grau de satisfação dos clientes. Como Rossi e Slongo (1997) defendem, as avaliações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem-se em um desses indicadores, A qualidade dos serviços torna-se uma prioridade na gestão das organizações.

## 1.5-A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

Os clientes são capazes de impulsionar ou derrubar um negócio. Um cliente pode ser uma organização, uma empresa, um usuário dos produtos/serviços ou um consumidor final. É quem compra os produtos/serviços oferecidos pela empresa na ponta final da cadeia de transações. É ele quem determina direta ou indiretamente se o negócio será bem-sucedido ou não. Por essa razão, o cliente deve ser encarado como o principal patrimônio da empresa (CHIAVENATO, 2007, p.207).

“Não importa apenas saber quem é o cliente, mas como ele é: quais são as suas características, seus hábitos de compra, suas preferências, suas expectativas etc” (CHIAVENATO, 2007, p.209).

O segredo para se ter uma alta satisfação e um grande nível de fidelidade está em fornecer um alto valor para o cliente, no entendimento deste. A proposta de entrega de valor de uma empresa é muito mais do que se posicionar em um único atributo, a marca da empresa deverá representar uma promessa relativa á experiência total resultante que os clientes poderão esperar receber. As empresas devem estar centradas no cliente, verificando suas expectativas e sua satisfação em relação ao seu valor. A satisfação dos clientes não deve ser visto somente como uma ferramenta de marketing, mais como uma meta para toda a empresa (KOTLER,2000).

Kotler (2000, p.110) diz que “clientes são pessoas e organizações que compram produtos para uso direto ou para incorporá-los a outro produto. Eles não adquirem os produtos com a finalidade de revendê-los”. Para Kotler (2000, p. 58), “a satisfação consiste na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho (ou resultado) percebido de um produto em relação às expectativas do comprador”.

Satisfazer o cliente é oferecer o que ele quer da maneira em que anseia. É preciso descobrir quais são as reais necessidades e desejos de cada cliente, analisando do ponto de vista do cliente e não na ótica do consumidor para saber o que oferecer para satisfazê-lo, seja por meio de produto ou serviço (COBRA, 2003).

Conforme Czinkota (2001) destaca, a satisfação do cliente pode ser aumentada pela diminuição ou pela melhora das percepções. É possível administrar as expectativas para produzir satisfação sem alterar a qualidade real do serviço prestado.

Para Monteiro e Carvalho (1995), a relação entre cliente e organização pública é diferente da relação entre cliente e organização privada sem, contudo, deixar de ser cliente e sem mudar a relação de parceria. De qualquer forma, esta preocupação com a satisfação deve continuar existindo. Já DEMING (1990, p. 5) ressalta que a qualidade do serviço público não é mensurável pela “conquista de um mercado de clientes”, uma vez que enquanto serviço os órgãos públicos têm um universo de clientes já definido.

A satisfação do cliente com uma compra depende do desempenho real do produto ou serviço em relação às expectativas do comprador. O cliente pode experimentar vários graus de satisfação. Se o desempenho do produto ficar abaixo de suas expectativas, ele fica insatisfeito. Se o desempenho ficar à altura de suas expectativas, fica satisfeito. Se o desempenho exceder as expectativas, fica extremamente satisfeito ou encantado (KOTLER, 2006, p.476).

O método prático e eficaz para a avaliação da satisfação do cliente é a abordagem sob a ótica da desconfirmação da expectativa. Nesta abordagem, podemos verificar se os clientes estão satisfeitos quando o serviço percebido é melhor ou igual ao esperado, por meio da comparação entre suas expectativas e percepções, onde a sua satisfação pode sofrer um aumento devido à diminuição das expectativas ou até mesmo pela melhora das percepções. Sendo assim, é importante deixarmos bem claro que estas comparações entre as expectativas e as percepções ocorrem, na verdade, na cabeça de um cliente preocupado com o serviço de fato percebido, e não com um serviço concreto, o que faz com que cada cliente tenha as suas necessidades e premissas atendidas de uma forma muito pessoal, e de certa forma abstrata (MALHOTRA, 2006).

Segundo Kotler (2000), satisfazer e superar as expectativas dos clientes pode trazer diversos benefícios para a empresa. Clientes satisfeitos geralmente compram produtos/serviços com mais frequência e tem menos probabilidade de serem perdidos para os concorrentes do que os insatisfeitos. As empresas que possuem índices elevados de satisfação do cliente também parecem ter a capacidade de se isolarem das pressões competitivas, em particular da pressão de preços. Em geral, os clientes estão dispostos a pagar mais e ficar com uma empresa que satisfaça as suas necessidades do que assumir os riscos associados com a passagem para ofertas de serviços mais baratos.



Bee (2000) destaca alguns pontos que devem notados quanto à satisfação dos clientes:

*“clientes satisfeitos provocam menos estresse. São poucos os que, tendo que lidar com um cliente insatisfeito, não conhecem as pressões que tais situações causam. Clientes satisfeitos tomam menos o nosso tempo. Lidar com queixas e problemas pode consumir muito tempo e eles sempre surgem quando você esta mais ocupado. Clientes satisfeitos falam de sua satisfação a outras pessoas, o que amplia sua boa reputação. Clientes satisfeitos trazem satisfação ao trabalho e podem ajudar a motivar você e sua equipe.*

*Clientes são seres humanos – é natural querer proporcionar um atendimento atencioso, prestativo e eficiente. Finalmente, existe a velha mas ainda oportuna máxima: sua empresa são seus clientes.*

*Não há opção: eles são importantes”.*

## 1.6-OS CLIENTES

A PRFN 4ª Região (Procuradoria Regional da Fazenda Nacional) é um órgão da Advocacia-Geral da União e suas atribuições residem, principalmente, na representação da União em causas fiscais, na cobrança judicial e administrativa dos créditos tributários e não-tributários e no assessoramento e consultoria no âmbito do Ministério da Fazenda.

O Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (DNIT) é uma autarquia federal vinculada ao Ministério dos Transportes, criada em 2001, em substituição ao Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER). A autarquia tem por objetivo implementar a política de infraestrutura do Sistema Federal de Viação. Os recursos para a execução das obras são da União. Ou seja, o órgão é gestor e executor, sob a jurisdição do Ministério dos Transportes, das vias navegáveis, ferrovias e rodovias federais, instalações de vias de transbordo e de interface intermodal e instalações portuárias fluviais e lacustres.

A GRA/RS (Gerência Regional de Administração do Ministério Da Fazenda) do estado do Rio Grande do Sul presta apoio logístico aos órgãos do Ministério da Fazenda, planejando, coordenando, acompanhando e executando, de acordo com as normas e os procedimentos padrões estabelecidos, as atividades inerentes aos Sistemas de Pessoal Civil da Administração Federal, bem como Administração Financeira Federal e de Contabilidade Federal.

## 1.7-O SERPRO

O SERPRO é a maior empresa pública de serviços em tecnologia da informação do Mundo. Vinculada ao Ministério da Fazenda, cresceu desenvolvendo soluções que permitem maior controle e transparência sobre a receita e os gastos públicos. Criada em 1º de dezembro de 1964, tem sede em Brasília, conta com 10 Projeções Regionais, 18 Escritórios e 10.611 profissionais. O SERPRO é, conforme definido em seu estatuto (WWW.serpro.gov.br, 2010), uma Empresa prestadora de serviços de tratamento de informações e processamento de dados, incluindo as atividades de teleprocessamento e comunicação de dados, voz e imagens e também a prestação de assessoramento e assistência técnica no campo de sua especialidade. São finalidades do SERPRO: atender prioritariamente, com exclusividade, aos órgãos do Ministério da Fazenda; aplicar as disponibilidades de sua capacidade técnica e operacional na execução dos serviços de sua especialidade que venham a ser convencionados com outros órgãos e entidades da administração pública federal, estadual e municipal, mediante contratação; viabilizar soluções no campo da modernização e do apoio à tomada de decisão, no âmbito da administração pública; atuar no sentido de racionalizar e simplificar as atividades atinentes à tecnologia da informação no setor público; e incentivar o desenvolvimento do setor de informática pública, de acordo com as diretrizes definidas pelo Governo Federal.

O SERPRO presta serviços como desenvolvimento de sistemas, hospedagem de dados, gerenciamento da infra-estrutura de TI (incluindo gerenciamento de servidores, desktops e aplicativos) e suporte a clientes, principalmente do segmento de finanças públicas.

Na medida em que a convergência das tecnologias de Processamento de Dados e Telecomunicações se acentuam a cada dia, o SERPRO também poderá atuar neste segmento, através da definição de produtos específicos, cada um, objeto de projeto individual e análise de mercado, oportunidade e retorno de negócio.

Tem como Visão ser o Líder em soluções de Tecnologia da Informação e Comunicações para realização das Políticas Públicas. Apresenta como Missão Prover e integrar soluções em Tecnologia da Informação e Comunicações para o êxito da gestão das finanças públicas e da governança do Estado, em benefício da sociedade. O SERPRO busca posicionar-se como empresa de prestação de serviços fornecedora de Inteligência e de VALOR, principalmente em função do alto grau de domínio das necessidades, anseios e características da Administração Governamental por seu pessoal e não como empresa fornecedora de "Insumos".

O negócio do SERPRO é a Tecnologia da Informação e Comunicações. Suas Áreas de Atuação são: Administração de Recursos Humanos, Administração do Patrimônio da União, Administração Tributária, Comércio Exterior, Estados e Municípios, Informações Sociais, Planejamento, Reforma do Estado, Representação Judicial da Fazenda Nacional, Serviços Gerais de Apoio à Administração, Sistema de Controle Interno do Executivo. Suas Linhas de Negócio são: Desenvolvimento de Soluções, Integração/ Interoperabilidade, Rede Multiserviços, Segurança, Serviços ao cidadão e Serviços de Datacenter.

Seus principais clientes são: Ministério da Fazenda (aqui inclusa a Receita Federal do Brasil), Presidência da República, Ministérios da Educação, Planejamento, Transportes, Trabalho bem como a Advocacia Geral da União, Tribunal de Contas da União, INCRA, Polícia Federal.

O SERPRO busca soluções para o Governo, tais como Certificação Digital, Portal de Compras do Governo Federal – COMPRASNET, Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, Receitanet, Serviços de Rede de Comunicações, Sistema de Administração de Pessoas – SIAPE, Sistema de Administração de Serviços Gerais – SIASG, Sistema de Administração Financeira – SIAFI. Para o Cidadão há a Declaração do Imposto de Renda, Cadastro de Pessoa Física – CPF, Portal da Transparência, Portal Rede Governo, Receitanet, Sistema Integrado de Comércio Exterior – SISCOMEX. E para empresas apresenta: Certificação Digital, Informações Estatísticas de Comercio Exterior – ALICE, Portal de Compras do Governo Federal – COMPRASNET, Receitanet, Relação Anual de Informações Sociais – RAIS.

Sua rede de longa distância possui 320.000 Usuários, 4,360 Municípios Atendidos, 1,463 Pontos de Acesso, 1.213 Redes Nacionais Conectadas e 4.400.000 Acessos Simultâneos à Internet, gerenciadas 24 horas por dia, 7 dias da semana.

A administração de redes locais (rede que permite interligar os computadores de uma organização onde os usuários têm à sua disposição um sistema que permite trocar informações, comunicar e ter acesso a serviços diversos) dos clientes, acesso a sistemas, internet, instalação, configuração e manutenção de servidores e estações de trabalho dos clientes são os principais serviços oferecidos aos clientes do Serpro.

A Rede de Comunicação SERPRO provê a infra-estrutura adequada para que os serviços de TI do Governo Federal possam ser entregues em todo o Brasil, estendendo o alcance das Políticas de Governo e valorizando a cidadania do brasileiro. As características de alcance, confiabilidade, alta disponibilidade, gerenciamento de serviços e gerenciamento de segurança fazem da Rede de Comunicação SERPRO o ambiente mais favorável para disponibilização, de maneira ágil e integrada, dos serviços dos diversos Órgãos da Administração Pública Federal.

Administrar uma rede local é mantê-la saudável e disponível, de forma que o usuário consiga utilizar a informática como meio para executar suas rotinas diárias de trabalho. Na prática, isso significa manter um corpo de técnicos especialistas para administrar os servidores locais, considerados o “coração” da rede local, e outra equipe de atendimento de campo, conhecida como atendimento de primeiro nível de suporte. Como o computador é a ferramenta básica de apoio aos trabalhos na administração pública, quando o usuário tem problemas, aciona a equipe do SERPRO. Os problemas podem ser resolvidos presencialmente, por telefone ou de forma remota. O serviço de administração é complementado por torres de controle, onde técnicos monitoram os ambientes de TI por meio de salas de comando, operando servidores e resolvendo problemas à distância. Esta é uma tecnologia empregada em benefício da redução de custos.

Pela pouca visibilidade, o serviço de rede local pode parecer uma commodity, já que é um serviço comum e freqüente em qualquer empresa de médio ou grande porte. O diferencial do Serpro nesse segmento é o comprometimento com seus clientes. Nesse caso, é preciso ir além das definições conceituais, já que também é lugar comum considerar os compromissos de um prestador de serviços com seus clientes. Mas, quando se trata de uma empresa pública de tecnologia da informação, que trabalha com dados sigilosos, protegidos pela legislação, o sentido da confiança do cliente em relação aos serviços prestados ganha mais nitidez. A segurança emerge como elemento-chave dessa relação. Na prática, isso representa grande esforço na mobilização de recursos, voltados para o desenvolvimento de soluções de TI para seus clientes. A presença do Serpro se mostra de diferentes formas: alocação de técnicos especializados, atendimento personalizado, especificação e disponibilização de novas soluções, adequadas à tecnologia definida.

A responsabilidade na condução de todo esse complexo processo eleva a segurança como questão fundamental na relação do Serpro com os seus clientes. Claro que, em toda corporação que trabalha com TI, isso é prioridade, mas, por ser uma empresa pública, a segurança é uma preocupação estratégica. E o peso da responsabilidade é ainda maior, quando se sabe que a sensibilidade dos clientes em relação ao tema é variável: para uns, essa preocupação é mais intensa; para outros, menos. Mas o foco de atenção não pára aí. Pelo menos dois outros fazem parte do cotidiano dos técnicos: a disponibilidade do serviço e a integridade das informações. E, como parte delas, um arsenal de ferramentas e processos: gerenciamento de backup, antivírus, firewalls, monitoração de ativos de rede e servidores etc. O escopo torna-se mais complexo quando é necessário combinar dois elementos concorrentes. É difícil conciliar segurança com alta disponibilidade. Nesse segmento, não adianta ter segurança e não ter disponibilidade, o cliente tem de ter dados disponíveis, com segurança. O problema é que, segundo os especialistas, a segurança tem seu preço, e pode variar muito, dependendo da criticidade das informações a serem preservadas. Em razão disso, muitas empresas podem ter de pagar caro. A obrigação do SERPRO e de seus técnicos é tentar minorar esses impactos (site da empresa-[www.serpro.gov.br](http://www.serpro.gov.br) e Revista Tema, 2008 e 2009, editada pelo Serpro).

A satisfação do cliente frente a estes serviços é o mote principal deste projeto. Como o cliente vê a relação e a interação entre ele e o SERPRO, o que pode mudar, o que pode melhorar, o que já é bom e que possa transformar-se em ótimo. O conhecimento que o mesmo tem dos contratos de serviços assinados entre as partes e, até que ponto, a não satisfação é problema do Serpro, dos contratos ou, até, dele mesmo.



Figura 1 - Mapa de configuração da Rede SERPRO  
 Fonte - <http://www.serpro.gov.br/servicos/rede>

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Após a fundamentação teórica, a presente pesquisa trará neste capítulo a metodologia utilizada para a obtenção dos resultados.

### **2.1–CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Nessa fase define-se como a pesquisa foi conduzida. Os tipos de pesquisas existentes, a abordagem da pesquisa, o método e o instrumento para a coleta de dados utilizados nesse trabalho.

#### **2.1.1–Tipos de Pesquisas**

Vários são os tipos de pesquisas utilizados na elaboração de monografias. De acordo com Mattar (1999) os tipos de pesquisas mais usados são: pesquisa exploratória, pesquisa conclusiva descritiva e pesquisa causal. Para este trabalho foi escolhida a pesquisa exploratória, que segundo Mattar (1999, p. 80) “... visa promover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Este tipo de pesquisa é também muito utilizado para a clarificação de conceitos. Por exemplo clarificar o conceito de grau de satisfação, que será o motivo desta pesquisa.

#### **2.1.2–Abordagem da Pesquisa**

Na literatura existem dois métodos para a abordagem da pesquisa, o qualitativo e o quantitativo. No método qualitativo Aaker (2001, p. 206) diz que “o propósito da pesquisa qualitativa é descobrir o que o consumidor tem em mente. É realizada para que se possa ter idéia de suas perspectivas, e ajuda o pesquisador a compreender o escopo e a complexidade das atividades e preocupações dos consumidores”.

A fim de alcançar os objetivos propostos à investigação, adotou-se uma abordagem qualitativa para gerar subsídios para levantamento e identificação dos principais indicadores de satisfação com relação aos produtos/serviços prestado pelo SERPRO, para, então, fazer-se um estudo quantitativo para avaliar a satisfação de seus clientes.

A primeira razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características. Ela é especialmente projetada para gerar medidas precisas e confiáveis que permitam uma análise estatística. De acordo com Sâmara e Barros (2002, p. 30) “daí a necessidade de esses estudos serem elaborados a partir da elaboração de amostras da população, utilizando-se a estatística para esse fim, pois o que se pretende é extrapolar os resultados obtidos na amostra em estudo para determinada população.”

A pesquisa quantitativa, segundo Malhotra (2006) é apropriada para medir tanto opiniões, atitudes e preferências como comportamentos. Se quiser saber quantas pessoas usam um produto ou serviço ou têm interesse em um novo conceito de produto, a pesquisa quantitativa é a indicada. Ela também é usada para medir um mercado, estimar o potencial ou volume de um negócio e para medir o tamanho e a importância de segmentos de mercado. Esta técnica de pesquisa também deve ser usada quando se quer determinar o perfil de um grupo de pessoas, baseando-se em características que elas tem em comum. É feita através da aplicação de um questionário estruturado e padronizado a uma amostra representativa do universo a ser investigado.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho envolveu a realização de uma etapa qualitativa e uma etapa quantitativa, englobando procedimentos de coleta e análise dos dados.

### **2.1.3. – Método de coleta de dados**

Os métodos de coleta de dados determinam a maneira como os dados serão obtidos no projeto (Samara e Barros, 2002). Os principais métodos utilizados para a coleta de dados são: observação, *survey*, pesquisa-ação, estudo de caso e estudo historiográfico.



O método utilizado para a coleta de dados foi o survey ou levantamento, que segundo Malhotra (2006) consiste em um questionário estruturado dado a uma amostra de população e é destinado a coletar informações específicas dos entrevistados. Há algumas vantagens na utilização desse método, pois sua aplicação é relativamente simples e os dados obtidos são confiáveis porque as respostas são limitadas às alternativas mencionadas.

Optou-se por utilizar uma amostra probabilística estratificada, com os elementos sendo selecionados, dentro de cada estrato, por amostragem aleatória simples, pois, conforme Malhotra (2006), esse tipo de amostragem pode assegurar que as subpopulações importantes estarão representadas na amostra, que é o que se quer nesta pesquisa: saber o grau de satisfação e como ele se altera de acordo com os estratos definidos. Esta estratificação será feita por cargo (chefia e operacional) e, dentro deste, por sexo e tempo de serviço no órgão.

O tamanho da amostra foi determinado usando um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 5%. Para sabermos qual a amostra a ser utilizada, podemos encontrá-la através da aplicação da fórmula para o cálculo do tamanho da amostra. Quanto a isto Barbeta (1999, p. 58) afirma que “um primeiro cálculo do tamanho da amostra pode ser feito, mesmo sem conhecer o tamanho da população, através da seguinte expressão”:

$A_i = 1/e^2 \Rightarrow A_i = 1/(0.05)^2 \Rightarrow A_i = 1/0,0025 \Rightarrow A_i = 400$ , onde  $A_i$ =Amostra inicial e  $e$ =margem de erro.

Conhecendo o tamanho  $P$  da população, que neste caso é de 350 funcionários, chegamos, aproveitando o cálculo da amostra inicial, a um número amostral mais adequado para o que se pretende.

$A = (P * A_i) / (P + A_i)$ ; substituindo temos  $A = (350 * 400) / (350 + 400) \Rightarrow A = 140000 / 750$   
 $\Rightarrow A = 186,66666666666667$ , onde  $A$ =amostra,  $P$ =população,  $A_i$ =amostra inicial.

Portanto a amostra foi constituída por 187 funcionários dos clientes do Serpro já citados.

## 2.1.4—Instrumento de Coleta de dados

### Etapa Qualitativa

Esta etapa buscou a identificação dos atributos importantes sobre satisfação a serem avaliados na ótica do usuário, a partir de uma amostra da população em estudo, através de uma pesquisa exploratória. Esta pesquisa foi realizada via uma série de entrevistas em profundidade com usuários, selecionados por conveniência (MALHOTRA, 2006). As entrevistas, em um total de 6, envolveram 1 chefia e um operacional de cada cliente desta pesquisa.

Foi utilizada nesta etapa da pesquisa uma técnica qualitativa de obtenção de informações denominada EP (Entrevista em Profundidade), que, segundo Malhotra (2006), permitirá que se obtenha do entrevistado além do que ele pensa, atingindo o que ele sente. Para tanto, é preciso que estas informações sejam obtidas fazendo o mínimo de perguntas.

. Esta técnica de entrevista foi escolhida pois se acredita que as informações necessárias para a elaboração do questionário a ser aplicado na etapa quantitativa, poderiam ser mais facilmente obtidas através de uma conversa informal com os clientes, supondo que assim se sentiriam mais confortáveis para fazerem possíveis críticas (Malhotra, 2006). Estas entrevistas consistiram de discussões baseadas em um roteiro semi-estruturado. Essa etapa constitui-se de seis EP's individuais, presenciais com clientes. A escolha destes clientes teve como pretensão selecionar clientes de diferentes setores do governo (Ministérios da Fazenda e Transportes e Advocacia Geral da União) para assim obter uma visão mais ampla sobre os questionamentos, necessidades e atributos valorizados. Por limitações financeiras e facilidade foram selecionados clientes localizados no Estado do Rio Grande do Sul.

O roteiro utilizado para as entrevistas em profundidade foi composto de perguntas genéricas, as quais permitiram um maior aprofundamento dentro do tema, através da obtenção de respostas amplas e sem uma estruturação rígida. Este roteiro foi elaborado a partir de uma análise da literatura especializada.

Considerando as peculiaridades dos serviços da Empresa e da clientela atendida, foram definidos os seguintes atributos a serem pesquisados e respectivos objetivos:

- a. opinião geral sobre o uso da tecnologia na instituição – obter dados sobre o comportamento do cliente em relação à tecnologia em geral e sua disposição em conviver com ela;
- b. qual o primeiro sentimento que vem à mente quando ouve falar do Serpro – verificar se há simpatia/antipatia, confiança/desconfiança com a marca Serpro;
- c. atendimento prestado (incluindo adequação dos produtos/serviços às necessidades, qualidade e manutenção de soluções) – identificar pontos fortes e fracos da empresa, atributos de qualidade e importância;
- d. autonomia, cordialidade e prontidão dos técnicos – identificar atributos de imagem com relação ao corpo funcional;
- e. atualização tecnológica – identificar atributos relativos à área-fim da Empresa e como a atualização se reflete na oferta de serviços;
- f. segurança da informação – avaliar se os clientes se sentem seguros quanto à preservação, sigilo e confidencialidade das informações;
- g. A experiência mais marcante no relacionamento com o Serpro foi positiva? – Saber se positiva ou negativa;
- h. Rumos do Serpro – quanto a identificar atributos do Serpro desejado, se este está indo por um caminho que é interessante para o cliente;
- i. importância da tecnologia da informação para as instituições dos clientes e do serviço destes para a sociedade.

A análise do conteúdo das atas das entrevistas permitiu a identificação de indicadores de satisfação na visão dos usuários. O principal resultado desta etapa foi o estabelecimento dos indicadores e prioridades que serão componentes do questionário a ser usado na pesquisa quantitativa.

### Etapa Quantitativa

O principal objetivo da etapa qualitativa foi o de identificar os prós e contras existentes no imaginário dos entrevistados, clientes do SERPRO, de acordo com seu estrato (chefia ou operacional, tempo de casa e sexo). A partir destas percepções e indicadores identificados nas entrevistas em profundidade, foi feita a elaboração do instrumento de coleta. Neste caso foi utilizado o questionário, que tem por objetivo realizar medições de variáveis ou conceitos. Na elaboração dos questionários foram utilizadas perguntas fechadas, onde o respondente escolheu entre respostas pré-determinadas (Malhotra, 2006). A escala utilizada para cada indicador foi a de (tipo) Likert de 5 pontos: Totalmente Insatisfeito (1) a Totalmente Satisfeito (5), pois, segundo Malhotra (2006) exige que os participantes indiquem sua concordância ou discordância com as afirmações existentes no questionário aplicado. Este questionário foi constituído por perguntas que tomam poucos minutos do respondente. Baseou-se na existência de 5 dimensões genéricas de serviço que estão presentes em qualquer tipo de prestação de serviço: aspectos tangíveis, empatia, confiabilidade, garantia, receptividade e, que foram respondidas através das perguntas: conservação e infra-estrutura, atendimento dos funcionários, capacidade dos funcionários, serviço a ser feito direito e facilidade para conseguir o serviço. Houve, também, perguntas quanto à expectativa em relação ao serviço, a avaliação propriamente dita do serviço e o valor/importância do serviço. A Tabulação dos dados foi realizada no software Excel. O questionário elaborado foi submetido a um pré-teste e, após alterações, aplicado através de e-mail/formulário para o grupo de funcionários, de acordo com a amostragem dos funcionários de cada cliente do SERPRO.

## 2.2-POPULAÇÃO ALVO

O universo da pesquisa compreende 187 funcionários dos clientes do SERPRO, de acordo com os estratos definidos. População alvo é o conjunto de elementos que queremos abranger em nosso estudo (Barbetta, 1999). A população é composta por funcionários dos seguintes órgãos: PRFN 4ª Região (Procuradoria Regional da Fazenda Nacional), DNIT (Departamento Nacional de Infraestrutura e Transportes) e GRA/RS (Gerência Regional de Administração do Ministério Da Fazenda) do estado do Rio Grande do Sul.

## 2.3-EXECUÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa teve início no mês de Setembro de 2010, com as EP's e, a partir destas e da revisão de literatura, foi confeccionado o questionário que, após ser submetido a pré-testes, foi aplicado nos meses de setembro e outubro.

## 2.4-ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, partiu-se para a tabulação destes dados no software Excel, transpondo-os para percentagens, médias, tabelas e/ou gráficos. Estes dados analisados foram processados com o auxílio do aplicativo SPSS (Satisfaction Package Special Swess).

Os dados foram analisados de forma univariada e bivariada. Segundo Malhotra (2006), as técnicas univariadas são adequadas para a análise de dados quando há uma medida única de cada elemento na amostra, ou caso existam várias medidas de cada elemento, cada variável é analisada isoladamente. Serão usadas a frequência, média e mediana das variáveis. As técnicas bivariadas são usadas quando há duas medidas para cada elemento e as variáveis são analisadas simultaneamente. Neste caso, correlação entre duas variáveis.

Serão apresentadas aqui as análises dos resultados da pesquisa de campo realizada com os clientes do SERPRO, colocadas em gráficos e tabelas para uma melhor visualização e análise. A análise será apresentada com respaldo na fundamentação teórica e os dados coletados nessa pesquisa envolverão 187 questionários. Os questionários foram compostos por 30 perguntas fechadas. Os resultados serão apresentados e tratados por assunto das questões do questionário e pelos estratos definidos. Buscar-se-á estabelecer comparações entre expectativas e o que o cliente percebe receber em relação às perguntas feitas no questionário, médias por perfis, e o grau de satisfação do cliente do SERPRO.

Basicamente trabalhar-se-á com o foco nos seguintes fatores: Infraestrutura oferecida; Atendimento e capacidade dos funcionários do SERPRO; Facilidade para conseguir o serviço; Tecnologia empregada; e Segurança dos dados.

Saber quais fatores mais influenciam em cada um dos itens e, finalmente, na satisfação do cliente do Serpro.

### 3 RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos das entrevistas e questionários demonstrando quais os principais itens que determinam a satisfação dos clientes. Para efeito de mensuração, o questionário foi dividido de acordo com os fatores focais já comentados em análise dos resultados.

As questões 1, 2, 3 e 4 servem para informar o tipo de respondente, diferenciando-o quanto ao órgão onde está lotado, tipo de cargo, tempo de serviço, sexo e escolaridade; As questões 6, 15, 25 tratam da questão da infraestrutura oferecida pelo SERPRO aos clientes em questão; As questões 7, 8, 10, 11, 13, 17, 19 e 23 referenciam-se ao atendimento prestado e capacidade técnica dos funcionários do SERPRO; As questões 9, 18, 20 e 21 tratam da facilidade para obtenção do serviço do SERPRO; As questões 5, 16, 24, 26, 28 e 30 demonstram a visão do cliente quanto à tecnologia empregada nos serviços e produtos ofertados pelo SERPRO a eles; E por último, mas não menos importante, as questões 12, 14, 22, 27 e 29 retratam a forma como o cliente do SERPRO percebe a segurança de seus dados gerados através dos serviços e sistemas fornecidos.

A tabulação dos dados foi feita em uma planilha Excel de onde foram tirados médias e desvios padrão tanto do questionário como um todo bem como através da filtragem deste de acordo com os cinco principais fatores focais já comentados.

#### 3.1-ETAPA QUALITATIVA – ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

Apesar de ter sido usada apenas para o estabelecimento dos indicadores e prioridades que se tornaram componentes do questionário usado na pesquisa quantitativa, foram, por demais, esclarecedoras as entrevistas que se decidiu um preâmbulo a respeito.

As entrevistas ocorreram durante o mês de setembro de 2010, nas dependências dos clientes já citados. Conforme roteiro pré-estabelecido estabeleceu-se uma conversa a respeito de como o cliente vê o SERPRO. Apesar de haver um cliente, DNIT, com menos tempo de parceria com o Serpro, portanto sem as vicissitudes que o tempo encarrega-se de criar, a visão preponderante, entre eles, é de que há uma parceria entre a empresa e seus clientes.

Nota-se, ainda, um certo aguardo, de parte dos clientes, de que o Serpro gere os sistemas/serviços que atendam suas necessidades, sem que a especificidade definida por aqueles seja muito particularizada. Após a apresentação do sistema/serviço é que há uma avaliação mais detalhada, gerando alterações nos mesmos para atender estes detalhamentos.

Os clientes entendem que a tecnologia permite uma melhor utilização dos recursos, tanto humanos como materiais, gerando otimização de suas funções. A resistência ao uso da tecnologia era maior no início da relação, pois, como toda mudança, a tendência é de não gostar da mudança do “modus operandi”, mas já foi bem assimilada e é parte importante nos processos deles.

Quanto ao sentimento em relação ao Serpro é bem dicotômico. As vezes é de alívio por ter este ao lado, resolvendo problemas, criando novas soluções, sendo o parceiro que se precisa nos piores momentos. Já quando há a necessidade de gerar novos sistemas é notado, pelos clientes, a demora na movimentação para atendê-los. Demora esta que está vinculada não só a burocracia para iniciar e desenvolver o produto, mas as amarras legais, tais como contratos, licitações, e autorizações, de ambas as partes. A confiança e a simpatia são perdidas facilmente quando as dificuldades de resolução de problemas demoram a acontecer.

O fato de que, por contrato, para diminuir custos do mesmo, são definidos horários de atendimento e, em alguns casos, até a não presença de funcionários do SERPRO nas dependências do cliente, chamada de administração remota, acaba tornando-se motivo de insatisfação para este. Nota-se uma variação bem pronunciada, entre estes, sobre atributos de qualidade no atendimento prestado. Como ponto forte há uma quase unanimidade de que os ambientes de redes locais, planejados e administrados pelo Serpro, são motivo de satisfação. A qualidade no atendimento sofre uma variação bem significativa quando tratamos de ambientes com a presença física do Serpro e ambientes de administração remota, que, por sua característica, enseja, as vezes, a demora na resolução de problemas e atendimento às necessidades do cliente.

A relação com o corpo funcional é tranqüila, com poucos “estremecimentos” entre ambos. Percebe-se que os clientes acreditam que há uma certa demora na atualização tecnológica que lhes é prestada. Demora esta também creditada a contratos e burocracias oficiais. A questão da segurança e preservação de suas informações é tranqüila para os clientes, pois estes acreditam que, neste ponto, o Serpro tem um conhecimento bastante sólido, já que é, inclusive, autoridade certificadora para geração de certificados digitais que garantem a segurança e o sigilo das informações e dados destes.



Todos os entrevistados foram unânimes em afirmar que a experiência mais marcante com o Serpro foi positiva e, na maior parte, referiu-se a implantação e/ou atualização do ambiente de rede local dos mesmos. Quanto aos rumos que o Serpro está tomando, apenas colocam como dificuldade o fato deste estar voltado e tentando convencê-los de adotar a política do Software Livre (LINUX) para seus sistemas operacionais, que, hoje, são baseados em sistemas proprietários. Como toda mudança, há toda a preocupação de que estas alterações afetem negativamente seus recursos. O Serpro é enfático em dizer que esta dificuldade praticamente não existe.

### 3.2-ETAPA QUANTITATIVA – O QUESTIONÁRIO

Baseado nas respostas obtidas nas entrevistas em profundidade, foi gerado o questionário de pesquisa de satisfação que foi aplicado aos clientes. Foram enviados 250 questionários, tendo retornado 151. A análise dos resultados dos mesmos mostrou que a variação de conceitos entre os clientes é pequena. Apenas, notadamente, temos um cliente, a PFN, que ou é mais crítico, ou está recebendo uma atenção menor do SERPRO. Pelo que foi visto, aparentemente, parece ser a primeira opção a mais viável.

A amostra é composta por 141 questionários que foram respondidos e devolvidos corretamente pelos clientes de um total de 250 questionários enviados. Também foram considerados 10 questionários que foram devolvidos através de correio eletrônico. Desta forma a amostra é composta de 151 casos válidos. Nas tabelas a seguir veremos as frequências dos casos por cliente em relação ao cargo, tempo de serviço, sexo e escolaridade, correspondentes as questões 1, 2, 3 e 4 do questionário aplicado.

Órgão	Frequência	Percentual
DNIT	49	32,5
GRA	38	25,2
PFN	64	42,4
Total	151	100,0

**Tabela 1 - Distribuição por local de trabalho**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Do total de respondentes, temos que 49 pertencem ao cliente DNIT, o que representa 32,5 % da amostra, 38 são do GRA, representando 25,2 % do total e 64 pertencem à PFN significando 42,4 % do total de questionários respondidos. O número maior ou menor de respondentes traduz, percentualmente, o número de funcionários do órgão.

Cargo	Frequência	Percentual
Funcional	129	85,4
Gerencial	22	14,6
Total	151	100,0

**Tabela 2 - Distribuição por Cargo**

Fonte: Dados da pesquisa.

Na distribuição por cargos, onde foi definido apenas a diferenciação sobre ser cargo gerencial ou funcional, tivemos 129 respondentes pertencentes ao cargo funcional, o que representa 85,4 % da amostra e 22 com cargo gerencial, representando os restantes 14,6 %, o que representa a distribuição normal de chefias e subordinados por cliente.

Tempo de Serviço	Frequência	Percentual
Até 3 anos	41	27,2
De 4 a 7 anos	21	13,9
De 8 a 10 anos	8	5,3
De 11 a 20 anos	27	17,9
De 20 a 30 anos	39	25,8
Mais de 30 anos	15	9,9
Total	151	100,0

**Tabela 3 - Distribuição por Tempo de Serviço**

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação ao tempo de serviço temos uma preponderância de 2 faixas: a de até 3 anos, composta por 41 respondentes, correspondendo a 27,2 % e a de 20 a 30 anos, onde se encontram 39 funcionários, com um percentual de 25,8 %. Isto é fruto de concursos sucessivos que ocorreram nos últimos anos, bem como pela não entrada de funcionários nos órgãos no período liberal brasileiro, onde o Estado deveria diminuir, ocasionando o envelhecimento do funcionalismo público. O restante da amostra está distribuído nas outras faixas, sendo que a de 4 a 7 anos contava 13,9 %, a de 8 a 10 anos com 5,3 % e a de funcionários com mais de 30 anos de serviço com 9,9 %.

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	80	53,0
Feminino	71	47,0
Total	151	100

**Tabela 4 - Distribuição por Sexo**

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto a distribuição por sexo, era esperada uma igualdade entre ambos, denotado pelos índices mostrados: 53 % são do sexo masculino e 47 são do sexo feminino.

Escolaridade	Frequência	Percentual
Ensino Fundamental	2	1,32
Ensino Médio	41	27,15
Superior Incompleto	26	17,22
Superior	57	37,75
Pós/Mestrado/Doutorado	25	16,56
Total	151	100,0

**Tabela 5 - Distribuição por Escolaridade**

Fonte: Dados da pesquisa.

A distribuição por escolaridade mostrou que os funcionários com curso superior completo ou incompleto responde por mais de 54,97 % da amostra, sendo 37,75 % de curso Superior completo e 17,22 % com Superior incompleto, ou seja, com a possibilidade de aumentar a faixa de superior completo. As demais faixas são representadas por 1,32 % para ensino Fundamental, 27,15 para ensino Médio e 16,56 % para os de Pós, Mestrado ou Doutorado. Se acrescentarmos esta última faixa as de Superior e Superior incompleto, teremos que mais de 70 % do quadro tem um ótimo nível escolar, bem superior a média brasileira de escolaridade, o que poderia levar a uma criticidade maior em relação ao serviço/produto recebido.

Ao tabular-se os dados distribuídos por Tempo de Serviço, Sexo e Escolaridade por Cliente ao invés de por total, nota-se que há uma variação nos percentuais conforme se percebe nas tabelas seguintes.

TEMPO DE SERVIÇO	DNIT	Percentual por órgão	GRA	Percentual por órgão	PFN	Percentual por órgão
ATÉ 3 anos	5	10,20%	3	7,89%	33	51,56%
4 a 7 anos	15	30,61%	1	2,63%	5	7,81%
8 a 10 anos	0	0,00%	2	5,26%	6	9,38%
11 a 20 anos	9	18,37%	6	15,79%	12	18,75%
20 a 30 anos	13	26,53%	21	55,26%	5	7,81%
mais de 30 anos	7	14,29%	5	13,16%	3	4,69%
Total	49	100,00%	38	100,00%	64	100,00%

**Tabela 6 - Distribuição por Tempo de Serviço por cliente**

Fonte: Dados da pesquisa.

Escolaridade	DNIT	Percentual por órgão	GRA	Percentual por órgão	PFN	Percentual por órgão
Fundamental	1	2,04%	0	0,00%	1	1,56%
Médio	14	28,57%	14	36,84%	13	20,31%
Sup. Incompleto	9	18,37%	7	18,42%	10	15,63%
Superior	19	38,78%	8	21,05%	30	46,88%
Pós/Mestrado/doutorado	6	12,24%	9	23,68%	10	15,63%
Total	49	100,00%	38	100,00%	64	100,00%

**Tabela 7 - Distribuição por Escolaridade por cliente**

Fonte: Dados da pesquisa.

Sexo	DNIT	Percentual por órgão	GRA	Percentual por órgão	PFN	Percentual por órgão
Masculino	25	51,02%	14	36,84%	41	64,06%
Feminino	24	48,98%	24	63,16%	23	35,94%
Total	49	100,00%	38	100,00%	64	100,00%

**Tabela 8 - Distribuição por Sexo por cliente**

Fonte: Dados da pesquisa

Estas diferenças podem levar a alterações no entendimento do que é pedido e do nível de satisfação de cada um. Em geral, pessoas com um nível educacional maior e, também, pessoas que estão a pouco tempo em um trabalho tendem a ser mais críticos e ter um nível de satisfação mais elevado.

Para as demais questões foi utilizada a escala tipo Likert de 5 pontos, adequada para pontuação de 1 (Discordo Totalmente) até 5 (Concordo Totalmente) para melhor mensurar os dados obtidos.

Quanto as questões propriamente ditas do questionário temos que a média geral e o desvio-padrão dos 151 questionários recebidos, quanto a cada questão, foram os seguintes:

Questão	Média	Desvio Padrão
5	3,4570	0,9362
6	3,3775	1,0049
7	3,7285	0,8241
8	3,3974	0,9666
9	3,4371	0,8373
10	3,9272	0,8091
11	4,0927	0,7335
12	3,7682	0,8201
13	3,8344	0,8827
14	3,7881	0,7081
15	3,6093	0,8942
16	3,5629	0,8838
17	3,6954	0,8793
18	3,7417	0,8121
19	3,4570	0,8543
20	3,8609	0,7920
21	3,5364	0,7897
22	3,6159	0,8783
23	4,1258	0,8108
24	3,5232	0,9226
25	3,7815	0,8156
26	3,6821	0,9046
27	3,7815	0,8156
28	3,5364	0,8852
29	3,8212	0,8648
30	3,4106	0,9816

**Tabela 9 – Tabela com média e desvio padrão por questão-geral**

Fonte: Dados da pesquisa.

Por esta tabela, percebe-se uma variação desta médias com um desvio padrão próximo de 1, denotando diversidade no entendimento dos respondentes a respeito das questões colocadas. Podemos perceber que praticamente todas as questões estão com suas médias no patamar entre os níveis 3 (não concordo nem discordo) e 4 (concordo), o que leva a crer em um acomodamento na relação, já que fica abaixo da zona de conforto de satisfação, que seria entre os níveis 4 e 5. Mostra, também, uma dessintonia entre a necessidade de melhor atendimento por parte do cliente e a mesmice do atendimento prestado pelo SERPRO.

Questão	Beta
q5	,058
q6	,063
q7	,051
q8	,060
q9	,052
q10	,050
q11	,046
q12	,051
q13	,055
q14	,044
q15	,056
q16	,055
q17	,055
q18	,051
q19	,053
q20	,049
q21	,049
q22	,055
q23	,050
q24	,057
q25	,051
q26	,056
q27	,051
q28	,055
q29	,054
q30	,061

**Tabela 10 – Tabela com coeficiente Beta por questão-geral**

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise de regressão mostra, através do coeficiente Beta, que as questões que mais tiveram impacto na satisfação geral dos respondentes foram as questões 6, 30 e 8, pela ordem. Podemos observar que estas questões pertencem aos tópicos Infraestrutura (6), Tecnologia (30) e Atendimento (8), indicando onde o cliente percebe haver uma necessidade maior. Estes são os pontos que mais devem ser aperfeiçoados para melhorar a percepção do cliente em relação aos serviços/produtos disponibilizados pelo SERPRO.

Por esta tabela, também pode-se observar que os fatores que menos impactam a satisfação dos clientes são as questões 14(Segurança dos Dados), 11(Atendimento), 20 e 21(Facilidade de obtenção de serviço), mostrando onde há mais tranquilidade em relação aos serviços do SERPRO. Indicam que a percepção do recebido é mais próxima do esperado.

Questão	Média	Desvio Padrão
5	3,612244898	0,885445428
6	3,489795918	1,101560427
7	3,87755102	0,927196785
8	3,448979592	1,061862053
9	3,510204082	0,892619016
10	4,081632653	0,640206174
11	4,163265306	0,656599154
12	3,979591837	0,72139321
13	3,918367347	0,786255225
14	3,836734694	0,656599154
15	3,755102041	0,878697242
16	3,714285714	0,935414347
17	3,897959184	0,770413795
18	3,775510204	0,770965469
19	3,612244898	0,837066468
20	3,87755102	0,696199596
21	3,693877551	0,769309258
22	3,612244898	0,975028344
23	4,183673469	0,754803214
24	3,714285714	0,866025404
25	4,020408163	0,72139321
26	3,959183673	0,865042958
27	3,897959184	0,770413795
28	3,693877551	0,917516613
29	4,040816327	0,815454466
30	3,489795918	0,981547439

**Tabela 11 – Tabela com média e desvio padrão por questão-Cliente DNIT**

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela acima demonstra que este cliente, DNIT, é o que mais se aproxima do índice de satisfação (4,0) pelas médias mensuradas, tendo 5 questões com média já neste índice. Uma possibilidade para esta situação pode ser decorrência de ser um novo cliente e, portanto, ainda satisfeito com os serviços e produtos ofertados pelo SERPRO a ele, pois antes estes serviços eram terceirizados para empresas particulares.

Questão	Média	Desvio Padrão
5	3,605263158	0,8232918
6	3,5	0,892915056
7	3,684210526	0,6619081
8	3,315789474	0,933035243
9	3,605263158	0,754785586
10	3,947368421	0,836575013
11	4,105263158	0,831458298
12	3,921052632	0,712118231
13	3,868421053	0,811107106
14	3,947368421	0,69544341
15	3,789473684	0,874809469
16	3,631578947	0,750533239
17	3,815789474	0,800515481
18	3,921052632	0,78435992
19	3,578947368	0,889323428
20	3,894736842	0,863352162
21	3,631578947	0,819395051
22	3,631578947	0,882902236
23	4,157894737	0,855074386
24	3,684210526	0,739074043
25	3,789473684	0,740996215
26	3,894736842	0,648885685
27	3,973684211	0,677309547
28	3,605263158	0,8232918
29	3,921052632	0,996794293
30	3,657894737	0,84713558

**Tabela 12 – Tabela com média e desvio padrão por questão-Cliente GRA**

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados acima, temos uma relação que parece estagnada, onde os dois lados atentam apenas para o cumprimento de acordos e não há uma tentativa, aparentemente, de melhorá-la.



Questão	Média	Desvio Padrão
5	3,25	1,007905261
6	3,21875	0,983494741
7	3,640625	0,823603917
8	3,40625	0,920985497
9	3,28125	0,825558974
10	3,796875	0,894066641
11	4,03125	0,733955364
12	3,515625	0,890731597
13	3,75	0,992031746
14	3,65625	0,739342265
15	3,390625	0,884023764
16	3,40625	0,903586329
17	3,46875	0,958980113
18	3,609375	0,847352319
19	3,265625	0,821191305
20	3,828125	0,827209643
21	3,359375	0,763600234
22	3,609375	0,809020327
23	4,0625	0,833333333
24	3,28125	1,015260542
25	3,59375	0,885845484
26	3,34375	0,963109218
27	3,578125	0,887384019
28	3,375	0,881917104
29	3,59375	0,770873551
30	3,203125	1,026315455

**Tabela 13 – Tabela com média e desvio padrão por questão-Cliente PFN**

Fonte: Dados da pesquisa.

Este é o cliente que demonstra mais não estar satisfeito com os serviços e produtos entregues pelo SERPRO. Seu olhar crítico corresponde a problemas ocorridos durante os anos de relacionamento entre os órgãos, bem como a centralização das decisões.

Questão	Média de Concordância
5	3,460505908
6	3,380933673
7	3,732250134
8	3,400747315
9	3,440592642
10	3,931142454
11	4,09683754
12	3,77209761
13	3,838311493
14	3,791925618
15	3,612980532
16	3,566550752
17	3,699165682
18	3,745521079
19	3,460499329
20	3,864802766
21	3,540043099
22	3,619512487
23	4,129983351
24	3,52681391
25	3,785330021
26	3,685958378
27	3,785330156
28	3,54003652
29	3,825120569
30	3,414098147

**Tabela 14 – Tabela com média de concordância entre clientes por questão**

Fonte: Dados da pesquisa

A média de concordância é rebaixada em relação a média geral, pois, por ser calculada, também, pela frequência, por órgão, dos respondentes finda aproximar-se mais do órgão com maior quantidade de questionários respondidos. No caso, a PFN por ser a maior respondente, traz a média de concordância para baixo, mais próxima da média desta.

Estas tabelas estão representadas no gráfico abaixo, juntamente com os dados das questões por cliente e mostra as diferenças existentes entre ambos.

Média por Clientes e de Concordância por questão

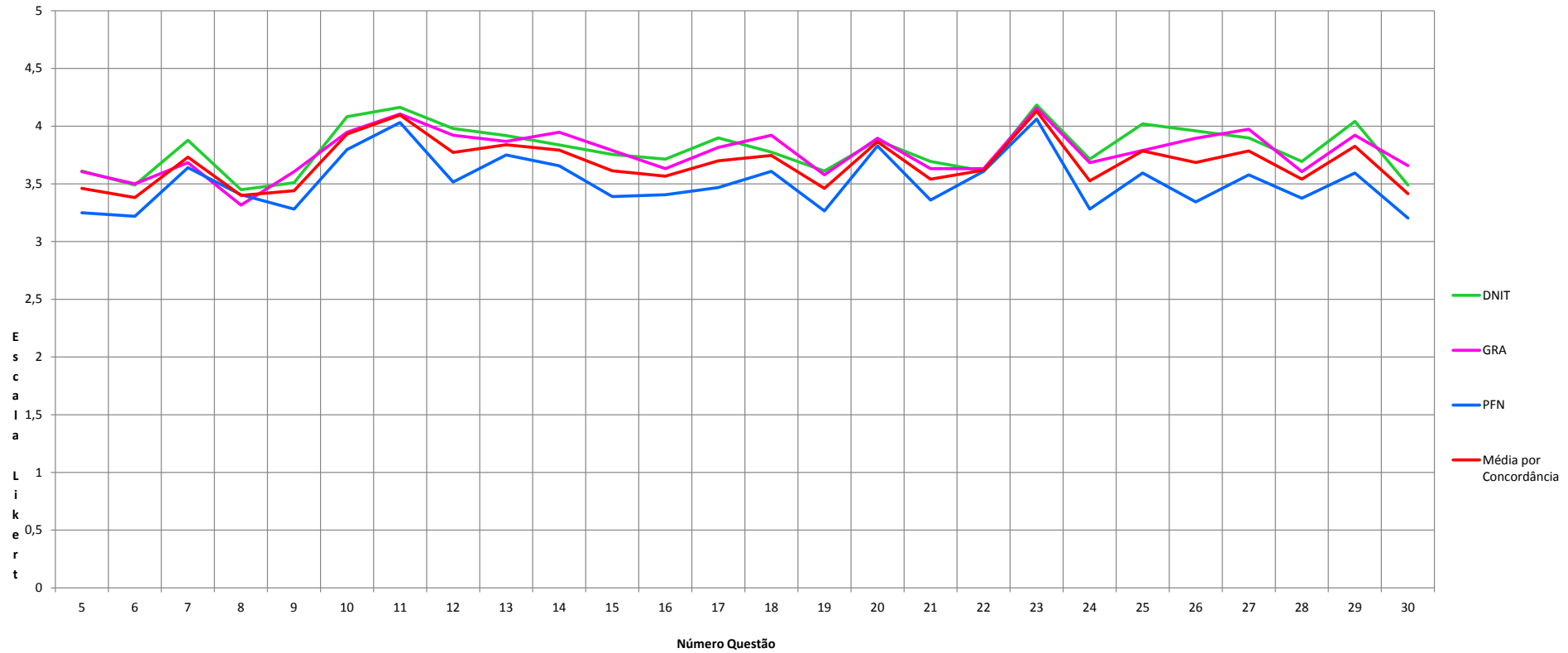


Figura 2 – Gráfico por Cliente e Total por questão  
 Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que, à exceção das questões 11 e 23, as médias não alcançam o índice de satisfeito da escala Likert adotada, onde 4 seria Satisfeito. Nota-se, também, que o cliente PFN é o que possui as menores médias por questão, na maioria destas, demonstrando que é o menos satisfeito com a atuação do SERPRO.

Para aprofundar o conhecimento do relacionamento, por tópico, entre os clientes, foi realizada uma análise de correlação para verificar a correlação existente entre eles. De acordo com Stevenson (2001), o objetivo da análise de correlação é determinar a força do relacionamento entre duas observações emparelhadas, indicando até que ponto os valores de uma variável estão relacionados com os de outra. A análise de correlação pode ser verificada mediante o coeficiente de correlação, ou “r de Pearson” que pode variar de -1,00 a 1,00. Sobre os valores de r, o autor supracitado faz as seguintes contribuições: um relacionamento positivo entre duas variáveis, isto é, quando o valor de r é positivo, demonstra que a valores altos (baixos) de uma das variáveis, correspondem valores altos (baixos) da outra; quando o valor de r é negativo, tem-se um relacionamento negativo que significa que a valores altos (baixos) de uma variável correspondem valores baixos (altos) da outra; quando o valor de r é próximo de zero, tem-se o que se chama de relacionamento zero que indica que alguns valores altos estão em correspondência com valores baixos e outros estão em correspondência com valores altos; quando o valor de r igual é a 1, tem-se um relacionamento positivo perfeito; quando o valor de r igual é a -1, tem-se um relacionamento negativo perfeito; quando o valor de r é próximo de 0,70, tem-se um relacionamento positivo moderado; e quando temos o valor de r próximo de -0,70, tem-se um relacionamento negativo moderado.

No caso de todas as questões tivemos as seguintes correlações entre clientes:

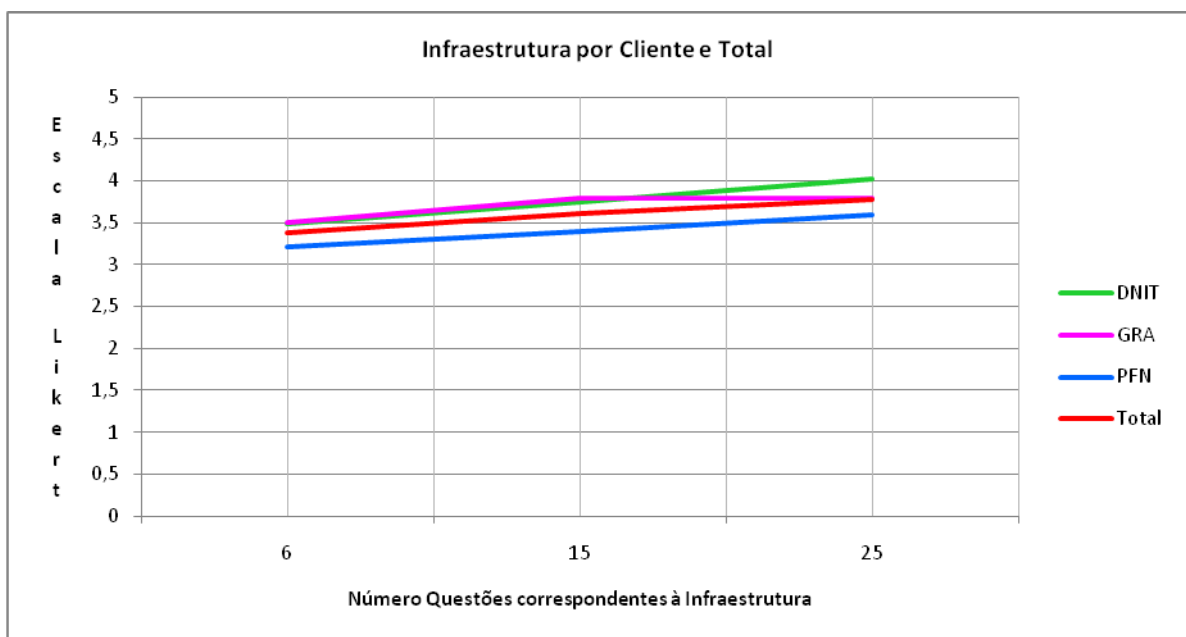
Correlação DNIT/GRA - 0,888027

Correlação DNIT/PFN - 0,791531

Correlação GRA/PFN - 0,762227

Demonstrando existir um relacionamento entre positivo moderado e positivo perfeito entre todos os clientes, sendo que a relação DNIT e GRA mostrou-se ser a com maior relacionamento na resposta das questões em geral.

Ao separar as questões por fatores focais ou tópicos, percebe-se a continuidade do cliente PFN como sendo o mais insatisfeito e o cliente DNIT como o mais satisfeito, na maioria das vezes. No caso do tópico infraestrutura, onde são tratadas as questões relativas a disponibilidade de acesso aos serviços e produtos, a satisfação em geral com relação aos serviços e ao atendimento ofertados pelo SERPRO, que são contemplados pelas questões 6, 15 e 25, conforme figura abaixo, temos como médias, por cliente, os seguintes dados: DNIT com 3,7551; GRA com 3,7544, PFN com 3,4010 e a Geral como 3,5894.



**Figura 3 – Gráfico por Cliente e Total em relação à Infraestrutura fornecida pelo SERPRO**

Fonte: Dados da pesquisa.

Se fizermos a correlação entre os clientes, em relação a Infraestrutura, para ter-se uma idéia de quão próximos pensam temos que:

Correlação DNIT/GRA - 0,866025

Correlação DNIT/PFN - 0,998845

Correlação GRA/PFN - 0,840996

Denotando haver uma quase identidade de pensamento a respeito do SERPRO pelos clientes DNIT e PFN, em relação a cada questão, mesmo havendo uma diferenciação de valores nas médias de ambos. O que ocorre aqui é que a variabilidade das médias de ambos é mais regular e obedece a uma mesma lógica.

No caso do t3pico Atendimento e Capacidade T3cnica, onde s3o tratados a qualidade, confiabilidade, responsabilidade, capacidade t3cnica e interpessoal, agilidade e conclusividade do atendimento, contempladas pelas quest3es 7, 8, 10, 11, 13, 17, 19 e 23, conforme figura abaixo, temos, como m3dias, por cliente, os seguintes dados: DNIT com 3,8980, GRA com 3,8092, PFN com 3,6777 e a Geral como 3,7823.

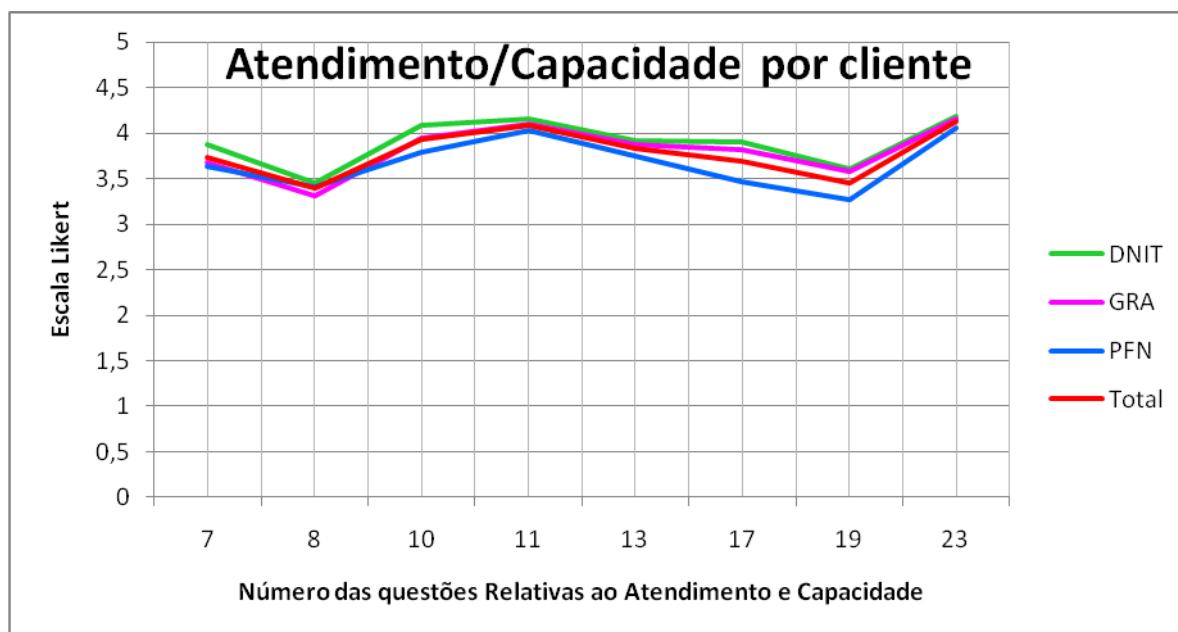


Figura 4 – Gráfico por Cliente e Total em relação a Atendimento e Capacidade T3cnica do SERPRO

Fonte: Dados da pesquisa.

Se fizermos a correla33o entre os clientes, em rela33o ao Atendimento e Capacidade Infraestrutura, para ter-se uma id3ia de qu3o pr3ximos pensam temos que:

Correla33o DNIT/GRA - 0,978435

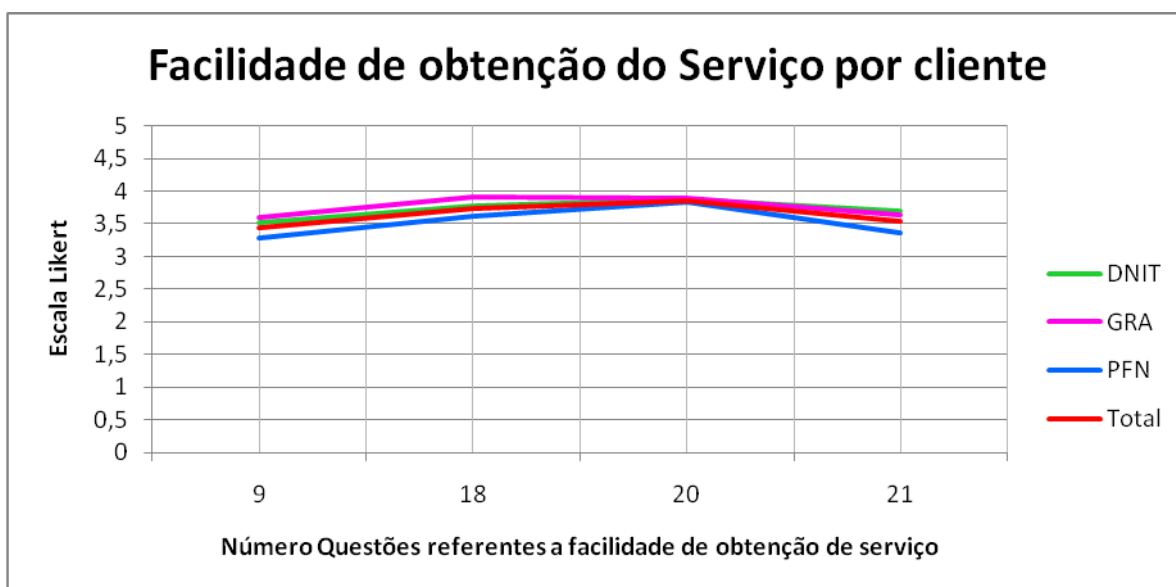
Correla33o DNIT/PFN - 0,894751

Correla33o GRA/PFN – 0,874561

Neste caso a quase identidade de pensamento a respeito do SERPRO 3 dada pelos clientes DNIT e GRA, em rela33o a cada quest3o, havendo a mesma varia33o, a cada quest3o, entre ambos. A PFN permanece como a menos satisfeita em praticamente todas as quest3es.

No caso do t3pico Facilidade de obten33o do Servi33o, onde s3o tratadas as quest33es pontuais de cumprimento de acordos e contratos, da agilidade e conclusividade na solu33o de problemas, contemplados pelas quest33es 9, 18, 20 e 21, conforme figura abaixo, temos como m3dias, por cliente os seguintes dados:

DNIT com 3,7143, GRA com 3,7632, PFN com 3,5195 e geral com 3,6440.



**Figura 5 – Gráfico por Cliente e Total em rela33o a Facilidade de obten33o de servi33o do SERPRO**

Fonte: Dados da pesquisa.

Se fizermos a correla33o, entre os clientes, em rela33o a facilidade de obten33o de servi33o temos que:

Correla33o DNIT/GRA - 0,84421

Correla33o DNIT/PFN - 0,929012

Correla33o GRA/PFN - 0,905958

Mais uma vez, temos a aproxima33o do relacionamento perfeito entre os clientes, mas, sempre, em um n3vel abaixo do que se busca em rela33o a satisfa33o do cliente, ao seu estado de conforto.

No caso do t3pico Tecnologia, onde s3o tratadas as quest3es relativas ao desenvolvimento dos produtos, facilidade de intera33o, intuitividade no acesso e satisfa33o pelo seu uso, contemplados pelas quest3es 5, 16, 24, 26, 28 e 30, conforme figura abaixo, temos, como m3dias, por cliente, os seguintes dados: DNIT com 3,6973, GRA com 3,6798, PFN com 3,3099 e geral com 3,5287.

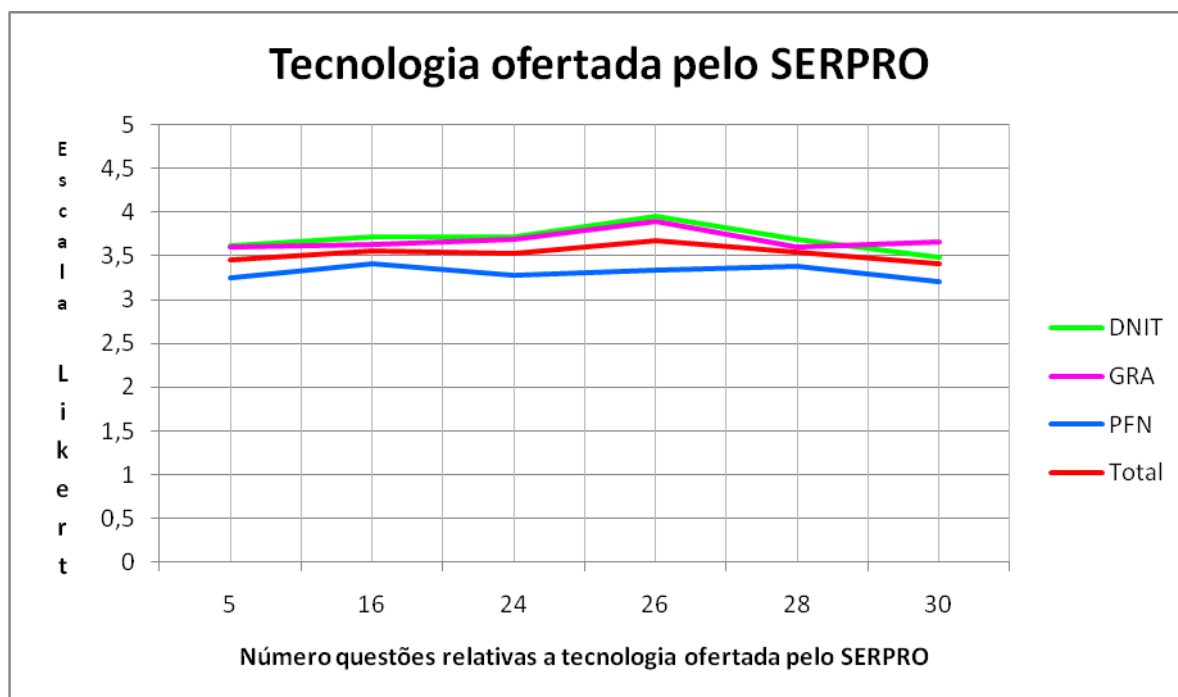


Figura 6 – Gr3fico por Cliente e Total em rela33o 3 Tecnologia ofertada pelo SERPRO

Fonte: Dados da pesquisa.

Em rela33o a tecnologia ofertada, o sentimento dos clientes continua abaixo da linha de satisfa33o da escala mensurada. Quanto a correla33o temos:

Correla33o DNIT/GRA - 0,786769

Correla33o DNIT/PFN - 0,613905

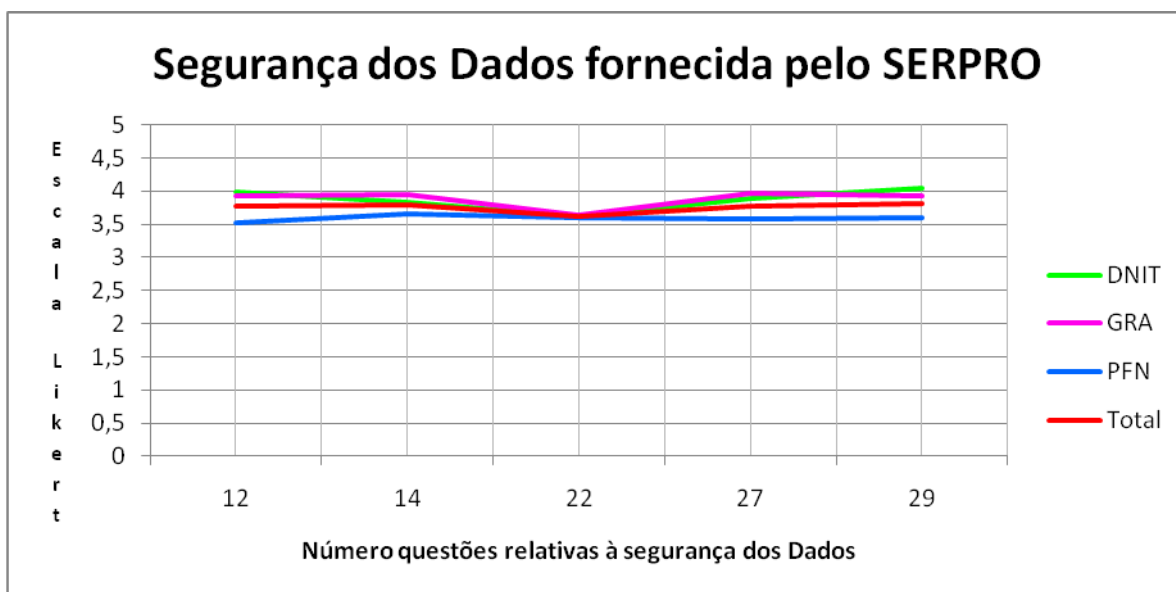
Correla33o GRA/PFN – 0,104053

Aqui temos a menor correla33o encontrada, j3 que a rela33o entre GRA e PFN aproxima-se de 0(zero), mostrando que o sentimento de um e outro em rela33o as quest3es de tecnologia s3o diferenciados. O DNIT permanece como mais satisfeito.



No caso do t3pico Seguran7a dos Dados, onde se busca conhecer o grau de seguran7a com rela73o a privacidade, manuten73o e efici4ncia na utiliza73o dos servi7os/produtos que o SERPRO disponibiliza tais como antiv3rus, acesso a internet, banco de dados, que s3o contemplados pelas quest3es 12, 14, 22, 27 e 29, conforme figura abaixo, temos, como m3dias, por cliente, os seguintes dados:

DNIT com 3,8735, GRA com 3,8789, PFN com 3,5906 e geral com 3,7550



**Figura 7 – Gr3fico por Cliente e Total em rela73o 3 Seguran7a de Dados fornecida pelo SERPRO**  
Fonte: Dados da pesquisa.

Se fizermos a correla73o entre os clientes, em rela73o 3 Seguran7a dos dados, para ter-se uma id3ia de qu3o pr3ximos pensam temos que:

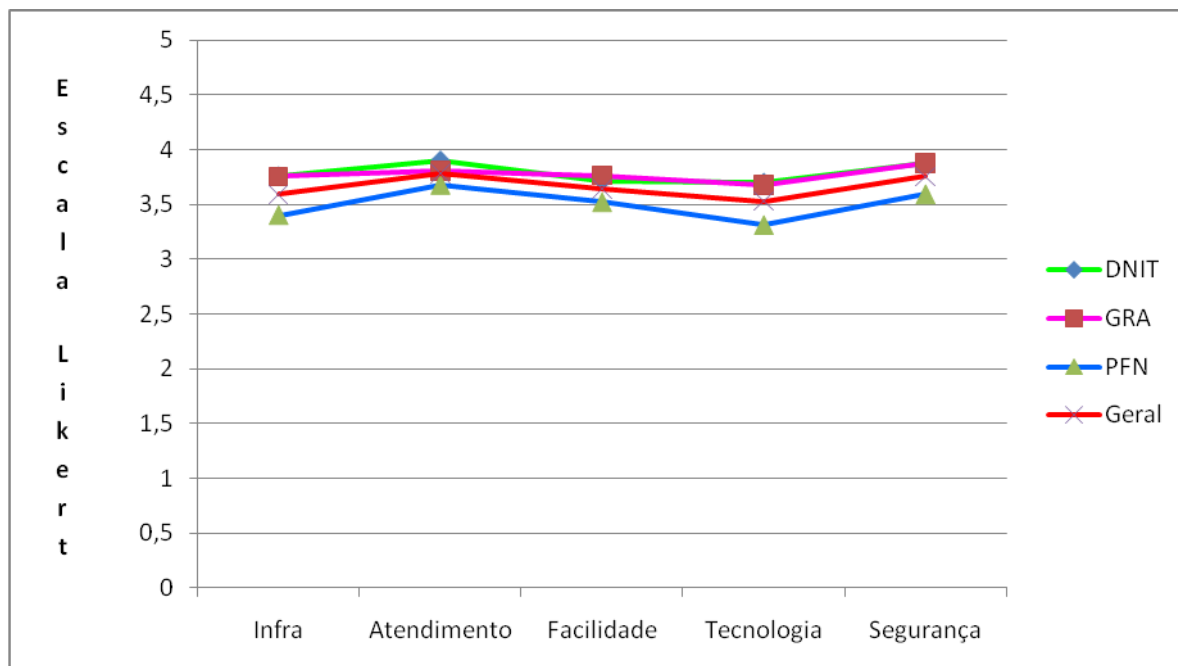
Correla73o DNIT/GRA - 0,819811

Correla73o DNIT/PFN - -0,44505

Correla73o GRA/PFN – -0,15229

Na quest3o da seguran7a, temos que DNIT e GRA t4m, praticamente, o mesmo entendimento quanto 3s quest3es pertinentes ao caso. J3 com o cliente PFN estabelece-se uma rela73o diferente, pois suas respostas s3o opostas as do DNIT, mostrando uma invers3o de expectativas, demonstrada pela correla73o negativa entre ambos. Na rela73o GRA e PFN temos um relacionamento quase que zerado, denotando que o sentimento de ambos 4 diferenciado em rela73o a este t3pico.

Por tópicos por cliente e geral temos o seguinte gráfico:



**Figura 8 – Gráfico por Cliente e Total em relação a cada Tópico**

Fonte: Dados da pesquisa.

O gráfico da figura 8 também nos mostra que os fatores focais mais críticos são os de infraestrutura e tecnologia e os de melhor avaliação os de atendimento e segurança dos dados.

O que nos mostra que o entendimento dos clientes é parecido em relação aos tópicos, apenas havendo uma diferenciação em relação aos valores entendidos por cada um. Se a PFN é mais crítica em relação aos tópicos, temos um DNIT que tem uma visão menos insatisfeita em relação ao serviço/produto oferecido pelo SERPRO.

As variações encontradas nos percentuais encontrados por cliente, em relação ao Tempo de Serviço, Sexo e Escolaridade, podem ser uma das explicações para as variações das médias encontradas por questão por cliente. No caso do cliente PFN percebeu-se que o menor tempo de serviço, já que mais da metade (51,56 %) dos funcionários estão lá a menos de 3 anos e a escolaridade, onde quase 2/3 (62,51 %) tem curso superior ou maior são um fator de percepção de satisfação e qualidade mais crítico, menos acostumado ao setor público, mais pesado, burocrático. A questão do sexo, já que os respondentes da PFN são, predominantemente, do sexo masculino (64,06 %) também leva a um olhar crítico e menos benevolente em relação ao serviço percebido.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o quadro teórico, Fornell (1995, apud Revista Produção Online, 2006) nos diz que a satisfação não é baseada somente na experiência atual, mas também em experiências passadas e em experiências futuras, antecipadas pelo julgamento do cliente devido às suas experiências acumuladas, além da projeção das suas expectativas. Com isto em mente, partiu-se para a análise das informações fornecidas. Já Kotler (1998, p. 53) define que: "SATISFAÇÃO é o sentimento de prazer ou de desapontamento resultante da comparação do desempenho esperado pelo produto (ou resultado) em relação às expectativas da pessoa".

Os resultados apresentados por este trabalho demonstram o nível de satisfação dos clientes do SERPRO em relação aos serviços e produtos ofertados por este, conforme o objetivo geral preconizado. Divididos em tópicos focais, foram identificados os fatores críticos, que devem ser corrigidos, e os pontos fortes que, pelos resultados encontrados, também necessitam de aperfeiçoamento. Foram identificados os perfis dos usuários, por cliente, tempo de serviço, sexo e escolaridade e percebidas suas diferenciações em relação à percepção de satisfação e qualidade do produto ofertado a eles.

A questão de pesquisa que aqui foi verificada: Quão satisfeitos estão os clientes em relação aos serviços ofertados pelo Serpro foi respondida e mostrou, se não uma percepção de falta de algo mais, que melhore a visão do que é apresentado pelo SERPRO, uma acomodação causada pela falta de opções, já que o mercado é cativo, e uma quase desesperança de melhora da relação. A mesmice leva à rotina, em seu pior significado, e o fato de que, por serem órgãos federais, na maioria das vezes os contratos e acordos não serem tratados regionalmente, dificultam a solução de problemas pontuais localizados, Isto torna seus índices de satisfação muito baixos, mesmo quando não o são.

O objetivo geral desta pesquisa, que foi verificar o nível de satisfação dos clientes do SERPRO quanto ao uso dos serviços oferecidos por este, retornou uma visão, se não perigosa, pelo menos preocupante do ponto de vista do relacionamento entre ambos, já que os índices mais positivos ocorreram nos tópicos de atendimento e segurança e os menos positivos os relacionados com a infraestrutura e tecnologia ofertadas pelo SERPRO.

Como estes dois últimos são os de maior custo, pois demandam investimentos e, para ter estes, teriam que ser feitos novos contratos, gerando mais despesas para os clientes. Estes, por sua vez, não muito satisfeitos com o ofertado não estariam inclinados a novos custos. Isto acabaria propiciando um efeito cascata que se traduziria em permanecer da mesma maneira, gerando, mais ainda, novos focos de insatisfação; até com o que era satisfatório até aquele momento. Mesmo os tópicos melhor avaliados não alcançam o que se chama de zona confortável de grau de satisfação do cliente. Os melhores índices alcançados são relativos ao atendimento e capacidade técnica, presencial ou remota, por parte dos funcionários do SERPRO. Estes são, justamente, os índices que seriam os mais fáceis de melhorar. Os piores índices referem-se à tecnologia e infraestrutura que representam a maior parte do custo dos serviços.

A relação entre o SERPRO e seus clientes é complicada por contratos onde os órgãos, por limitações orçamentárias ou de entendimento de que o serviço tem um preço acima do devido, acabam diminuindo seus níveis de exigência e, com isto, gerando uma diminuição da satisfação percebida por seus colaboradores, já que o menor preço pode levar a diminuição de deveres e direitos. Fato este, que na maioria das vezes, não é comunicado aos usuários, levando-os a crer que o serviço piorou apenas por problemas no SERPRO. Este, por sua estrutura pesada e cara, acaba tendo custos maiores do que o necessário e é obrigado a repassá-los para seus clientes, que não ficam nada satisfeitos com isto. Existe uma tentativa, dentro da empresa, de “enxugar” estes custos e oferecer serviços e produtos melhores pelo mesmo preço ou até menor que os contratos já existentes. É uma tentativa meritória que, se conseguida, com certeza, elevará os níveis de satisfação e de parceria com seus clientes.

Novas tecnologias, novos funcionários, com novas percepções, a descentralização dos acordos, ou mesmo, a observância das realidades de cada localidade levariam a um melhor uso dos recursos, de ambas as partes, e a melhora da percepção de satisfação e qualidade dos serviços ofertados.

A melhoria da parceria na geração dos serviços/produtos, customizando-os para melhor adequação a realidade do cliente também seria um grande aliado na quebra do círculo vicioso que parece ter-se tornado a relação entre ambos. O serviço é bom, mas é caro, então se torna ruim, se ficar mais barato, ficará pior; então porque gastar mais se ele será ruim de qualquer jeito. Esse pensamento só serve para complicar ainda mais essa relação.

Tentar extinguir ou, pelo menos, minimizar as arestas existentes, tornando, o mais transparente possível, quais os deveres e direitos de cada uma das partes. Isto evitaria, ou diminuiria, as tensões existentes entre cliente e fornecedor por conta de entendimentos errados de qual a função de cada um.

Se os encontros de serviço, para tratar de otimizações, ou novos, de produtos/serviços utilizassem as melhores práticas existentes, onde busca-se o melhor de cada mundo: o conhecimento do serviço pelo cliente, o conhecimento da tecnologia da informação pelo SERPRO, e a conjugação de esforços para chegar-se ao melhor possível, atendendo as necessidades e desejos de cada um levariam a mudanças no status quo, muito provavelmente melhorando a relação e elevando o nível de satisfação das duas partes.

Perceba-se que por ser uma amostra pequena, de alguns clientes, de uma única localização geográfica (Porto Alegre), há uma limitação deste trabalho, servindo como uma manifestação pontual de um relacionamento ocorrido entre o SERPRO e os clientes citados.

Como sugestão para trabalhos posteriores ficaria a idéia de ampliar o leque, tanto de clientes quanto de espaço geográfico, até para podermos verificar as diferentes realidades de cada local de trabalho, tanto do SERPRO, quanto de seus clientes. Uma especificidade maior, trabalhando em cima de um ou poucos fatores focais poderia levar a um melhor entendimento dessa relação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David A, et al. **Pesquisa de Marketing**. Tradução Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 3ª edição. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1999.

BARCELLOS, Paulo. Satisfação de clientes. Material de Suporte. Porto Alegre: UFRGS: Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção - PPGEP, 2002.

BEE, Frances. Fidelizar o cliente. Tradução Edite Sciulli. São Paulo: Nobel, 2000.

BERRY L. Leonard; PARASURAMAN A. (1992) - *Serviços de Marketing: Competindo Através da Qualidade*. Maltese-Norma. São Paulo.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática Chiavenato. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Cobra, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora de Marketing, 2003.

BATESON, John E. G.; HOFFMAN, K. D.. Marketing de Serviços. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CRONIN, J. J.; TAYLOR, S. A. SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p.125-131, 1994

CUNHA Jr., M. V. M.; BORGES Jr., A. A; FACHEL, J. M. G. Esquema CBF para a Mensuração da Satisfação de Clientes: uma Proposta Conceitual e Prática. ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 22., 1998. Foz do Iguaçu. **Anais.....** Foz do Iguaçu, 1998. 1CD-ROM

CZINKOTA, Michael R. et al. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DEMING, W. E. (1990) - *Qualidade: A Revolução da Administração*. Marques - Saraiva. Rio de Janeiro.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 564 p, 2005.

GRÖNROOS, Christian. *Marketing Gerenciamento e Serviços: A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HESKETT, J.; SASSER, E.; HART, C. **Serviços revolucionários: mudando as regras do jogo competitivo na prestação de serviços**. São Paulo: Pioneira, 1994.

JOHNSTON, D. M. **Mensuração da qualidade de serviços através da escala SERVQUAL: sua operacionalização no setor de serviços bancários Business-to-Business**. Dissertação (Mestrado em administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

KOTLER, Philip. **Administração e Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2000

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. São Paulo: Atlas, 2006.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MALHOTRA, Naresh. – **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTEIRO, José A.S.; CARVALHO, José E. M. *Qualidade total no serviço público: questões ainda sem respostas*. **QN – Qualidade em Notícias**, ano 4, n. 101 A, 06 de nov. 1995.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A. Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. **Journal of Retailing**, v. 67, n. 4, p.420-450., 1991.

Revista Produção Online - ISSN 1676 - 1901 / Vol. 6/ Num. 3/ dezembro 2006.  
RIMAR - Revista Interdisciplinar de Marketing, v.1, n.3, p. 38-50, Set./Dez. 2002

ROSSI, Carlos Alberto V.; SLONGO, Luiz Antônio. **Pesquisa de satisfação de clientes: O estado-da-arte e proposição de um método brasileiro.** In 21º Encontro Nacional da ANPAD - ENANPAD, 1997, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ENANPAD, 1997.

SAMARA, Beatriz Santos e BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia.** 3ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

**SOUZA, Altamir da S.** *A pesquisa de satisfação de clientes como forma de análise da qualidade dos serviços de manutenção de veículos: um estudo comparativo.* Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 1999.

STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à administração. São Paulo: Harbra, 2001.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman., 2003.



## ANEXOS

Anexo A

### **PESQUISA EXPLORATÓRIA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE**

Roteiro da entrevista:

Considerando as peculiaridades dos serviços da Empresa e da clientela atendida, foram definidos os seguintes atributos a serem pesquisados e respectivos objetivos:

- a) opinião geral sobre o uso da tecnologia na instituição – obter dados sobre o comportamento do cliente em relação à tecnologia em geral e sua disposição em conviver com ela;
- b) qual o primeiro sentimento que vem à mente quando ouve falar do Serpro – verificar se há simpatia/antipatia, confiança/desconfiança com a marca Serpro;
- c) atendimento prestado (incluindo adequação dos produtos/serviços às necessidades, qualidade e manutenção de soluções) – identificar pontos fortes e fracos da empresa, atributos de qualidade e importância;
- d) autonomia, cordialidade e prontidão dos técnicos – identificar atributos de imagem com relação ao corpo funcional;
- e) atualização tecnológica – identificar atributos relativos à área-fim da Empresa e como a atualização se reflete na oferta de serviços;
- f) segurança da informação – avaliar se os clientes se sentem seguros quanto à preservação, sigilo e confidencialidade das informações;
- g) a experiência mais marcante no relacionamento com o Serpro foi positiva? – Saber se positiva ou negativa;
- h) rumos do Serpro – quanto a identificar atributos do Serpro desejado, se este está indo por um caminho que é interessante para o cliente;
- i) importância da tecnologia da informação para as instituições dos clientes e do serviço destes para a sociedade.

Anexo B

## **QUESTIONÁRIO**

### **PESQUISA DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES DO SERPRO**

Prezado usuário dos Serviços e Produtos do SERPRO,  
O objetivo deste questionário é realizar uma pesquisa sobre a satisfação existente entre os clientes do SERPRO, quanto aos serviços e produtos oferecidos por este aos seus usuários. Esta pesquisa é parte de Trabalho de Conclusão do curso de Administração da UFRGS e busca avaliar sua satisfação quanto ao SERPRO.

Como nosso objetivo é saber o nível da satisfação não haverá identificação individual dos participantes.

**1-Órgão:**

- PROCURADORIA**  
 **GRA**  
 **DNIT**

**2-Tempo de atuação no Órgão:**

- Até 3 anos**                       **De 4 a 7 anos**                       **De 8 a 10 anos**  
 **De 11 a 20 anos**                       **De 20 a 30 Anos**                       **Mais de 30 anos**

**3-Sexo:**

- Masculino**     **Feminino**

**4-Escolaridade:**

- Ensino Fundamental**     **Ensino Médio**  
 **Superior Incompleto**     **Superior**  
 **Pós/Mestrado/Doutorado**

**5-O manejo dos aplicativos desenvolvidos pelo SERPRO é fácil, intuitivo.**

- Discordo totalmente**  
 **Discordo**  
 **Não concordo nem discordo**  
 **Concordo**  
 **Concordo totalmente**

**6-Sempre há disponibilidade de acesso aos serviços e aplicativos do SERPRO, dentro do horário de serviço.**

- Discordo totalmente**  
 **Discordo**  
 **Não concordo nem discordo**  
 **Concordo**  
 **Concordo totalmente**

**7-O atendimento oferecido pelo SERPRO, quanto aos serviços prestados, é de qualidade.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**8-Quando o atendimento do SERPRO é concluído, não há necessidade de “rechamados” para correções.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**9-O SERPRO cumpre o que promete no tempo definido (atendimentos, consultoria, reuniões).**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**10- A atuação dos funcionários do SERPRO inspira confiança em você.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**11-Os funcionários do SERPRO demonstram responsabilidade durante o atendimento.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**12-Sinto segurança ao utilizar os sistemas/serviços do SERPRO.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**13-Os funcionários do SERPRO demonstram conhecimento para atender suas necessidades de trabalho.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**14-A segurança dos sistemas e serviços utilizados é garantida pelo SERPRO.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**15-Pensando em seu serviço diário, você diria que está satisfeito em relação aos serviços prestados pelo Serpro.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**16- Os sistemas desenvolvidos pelo SERPRO atendem minhas necessidades de serviço.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**17-Pensando em seu serviço diário, você diria que está satisfeito em relação à prestação do atendimento feito pelo Serpro.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**18–Sou bem atendido quando necessito do serviço prestado pela CSS (Central Serpro de Serviços).**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**19-A resolução do problema relatado à CSS ocorreu sem necessidade de novo chamado.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**20-O atendimento aos problemas de rede local e/ou equipamentos é rápido, quando há atendimento presencial.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**21-No atendimento remoto sou bem atendido pelos responsáveis e tenho uma posição clara de quando será resolvido o problema relatado.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**22-A segurança de dados e sistemas, bem como acesso a Internet, é provida pelo SERPRO de maneira correta e eficiente.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**23- Os funcionários do SERPRO demonstram cordialidade, receptividade e conhecimento durante o atendimento.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**24-Você está satisfeito com os sistemas e serviços fornecidos pelo SERPRO.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**25-Você está satisfeito com o atendimento do SERPRO em geral.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**26-Quando você ouve falar no SERPRO, sua reação é positiva.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**27-Sua experiência com o SERPRO é positiva.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**28-Os sistemas desenvolvidos pelo SERPRO atendem minhas necessidades de serviço.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**29-A segurança da informação, quanto a acessos ilegais e contaminação por vírus é eficiente.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

**30-O SERPRO é uma empresa de tecnologia de ponta.**

- Discordo totalmente**
- Discordo**
- Não concordo nem discordo**
- Concordo**
- Concordo totalmente**

Muito Obrigado por sua atenção e disponibilidade no preenchimento deste questionário