

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIRADIAL

SEBASTIÃO MARTINHO VICENTIM

**O RETRABALHO NA PRESTAÇÃO DE
SUPORTE EM INFORMÁTICA: UM ESTUDO DE
CASO**

São Paulo

2009

SEBASTIÃO MARTINHO VICENTIM

O RETRABALHO NA PRESTAÇÃO DE SUPORTE EM INFORMÁTICA: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós
Graduação apresentado ao Centro
Universitário Radial como requisito parcial
para a obtenção do título de **MBA em TIC**
(**Tecnologia da Informação e**
Comunicação)

ORIENTADORA: Prof^ª. Ms. Gleiva Rios de A. Félix

São Paulo

2009

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pela biblioteca do campus Jabaquara-SP da Rede e Bibliotecas da Universidade Estácio / UniRadial

V682 Vicentim, Sebastião Martinho

O retrabalho na prestação de suporte em informática: um estudo de caso / Sebastião Martinho Vicentim. São Paulo, 2009.

118f. 30cm: il.

Monografia (MBA – Tecnologia da Informação e Comunicação) – Estácio / Uniradial, 2009.

Bibliografia: f. 84 -86

1. Tribunal Regional Federal da Terceira Região 2.Tecnologia da Informação 3.Gestão de pessoas - motivação 4.Gestão da qualidade 5. Melhoria de processos capacitação 6.Retralho 7.Calcenter 8.Estudo de caso I. Felix, Gleiva Rios de A. II. Título

CDD 658.562

SEBASTIÃO MARTINHO VICENTIM

O RETRABALHO NA PRESTAÇÃO DE SUPORTE EM
INFORMÁTICA: UM ESTUDO DE CASO

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação apresentado ao Centro Universitário Radial como requisito parcial para a obtenção do título de MBA em TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação).

Aprovada em 30 de maio de 2009.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Ms. Gleiva Rios de Araújo Félix
Centro Universitário UniRadial

Prof. Ms. Maurício Jacques Barbosa da Silva
Centro Universitário UniRadial

Prof. Marcos Antônio Manoel Alves
Centro Universitário UniRadial

Aos integrantes do grupo de trabalho do curso de TIC e à Ms. Gleiva por suas valiosas orientações - sem eles, sem curso e sem este TCC.

“A mente que se abre a uma nova idéia
jamais voltará ao seu tamanho original”

Albert Einstein

RESUMO

A constatação de retrabalho no *callcenter* do TRF3, na maioria das vezes em procedimentos de simples execução, é a justificativa para a escolha do tema, resultando neste trabalho, cujos objetivos são: identificar os fatores causadores do retrabalho, sua influência (retrabalho) na qualidade da prestação do serviço e se há forma de minimizá-lo. Valemo-nos das pesquisas bibliográficas apoiados nas obras de consagrados autores referentes aos assuntos: “fator humano nas organizações e gestão da qualidade gerando satisfação” e, tendo como estudo de caso, o *callcenter* do TRF3, entendendo ser esta metodologia a mais adequada para este tipo de pesquisa na tentativa de apontar caminhos para a solução do problema. Resultados de *callcenter* que ofereçam qualidade na prestação de serviços, considerando a preocupação em manter os clientes satisfeitos, podem ser gerenciados de forma estratégica - por meio de artefatos que envolvem uma política de gestão de pessoas; alinhamento entre qualidade e otimização dos recursos; fator humano; cultura e clima organizacional resultando na diferença, na excelência dos resultados para a organização. É necessário nos remeter a reflexões sobre as relações entre qualidade pessoal, comprometimento e motivação, pois os clientes têm expectativas expressas em necessidades, que devem ser atendidas agregando valor. A evolução das organizações que trilham por este caminho, tem nos mostrado que fator humano, capital intelectual, clima organizacional, qualidade e melhoria de processos são e serão termos largamente utilizados, na qual ainda há muito espaço para o trato desse tema, principalmente aplicado ao *callcenter* do TRF3.

Palavras-Chave: TRF3 (Tribunal Regional Federal da Terceira Região) Tecnologia da Informação, qualidade, retrabalho, motivação, *callcenter*

ABSTRACT

The testifying of re-work in TRF3's callcenter, most of times in ordinary execution procedures, is the reason why the choice of the theme, resulting in this work, which goals are: identify the factors that cause re-work, as well as its influence (re-work) on the quality of the service provided, and if there is a way to minimize it. We have taken advantage of bibliographics searches of devoted authors related to the theme: "human factor in organizations and quality management producing satisfaction" and, using as case study, the TRF3's callcenter, understanding this methodology as the most applicable to this kind of search when trying to rise opportunities to solve the problem. Callcenter results which offer quality in provision of services, considering the concern of keeping customers satisfied, can be strategically managed – through methods that involve a people management policy; alignment between both quality and optimization of resources; human factor; organization culture and climate resulting in difference, in excellence of result for the organization. It is necessary to refer to reflections on the relationship between staff quality, commitment and motivation, since customers have expectations expressed in necessities, which must be accomplished adding value. The evolution of organizations that go through this way has showed us that human factor, intellectual capital, organizational climate, quality and improvement of processes are and will be widely used terms, in which there is still a lot of space to treat this theme, specially applied to TRF3's callcenter.

Keywords: TRF3 (Federal Regional Court of the Third Region)
Information Technology, quality, re-work, motivation, callcenter

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: resumo da pesquisa de campo.....	17
Figura 2: A constituição do talento humano.....	30
Figura 3: As dimensões da qualidade.....	38
Figura 4: metodologia da pesquisa de campo.....	56
Figura 5: Órgãos que compõem o CJF.....	58
Figura 6: organograma do TRF3ª Região (área meio).....	58
Figura 7: Organograma da SINF.....	60
Figura 8: Fluxo de atendimento do callcenter.....	68
Gráfico 1: Tempo na empresa.....	70
Gráfico 2: Cargo dos respondentes.....	70
Gráfico 3: Tempo no cargo.....	71
Gráfico 4: Sexo dos respondentes.....	72
Gráfico 5: Faixa etária dos respondentes.....	72
Gráfico 6: Questões sobre o fluxo de trabalho.....	73
Gráfico 7: Questões sobre capacitação/treinamento no setor.....	74
Gráfico 8: Questões sobre relações de trabalho (líder x liderado).....	75
Gráfico 9: Questões sobre motivação.....	76
Gráfico 10: Questões sobre o lado cliente (próprio profissional de TI).....	78
Gráfico 11: Questões sobre o lado cliente (usuários finais).....	79

LISTA DE SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ISO: International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização).

JFSP: Justiça Federal de São Paulo

MUMPS: Massachusetts General Hospital Utility Multiprogramming System (Sistema Utilitário Multiprogramacional do Hospital Geral de Massachusetts)

NBR: Normalização Brasileira – (Equivalente à ISO)

OTRS: Open Ticket Request System – (Sistema Aberto de Requisição de Chamados).

SO: Sistema Operacional

TI: Tecnologia da Informação

TRF3R: Tribunal Regional Federal da 3ª. Região

Siglas específicas do Tribunal:

Sigla	Nome
SINF	SECRETARIA DE INFORMÁTICA
UINF	SUBSECRETARIA DE RECURSOS DE INFORMÁTICA
DSAP	DIVISÃO DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS E APOIO
DIAD	DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE DADOS E BANCO DE DADOS
DEJU	DIVISÃO DE SISTEMAS JUDICIÁRIOS
DRED	DIVISÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE REDE
DATE	DIVISÃO DE ATENDIMENTO A USUÁRIOS
DINJ	DIVISÃO DE INFORMÁTICA DO JEF
UMED	SUBSECRETARIA DE ASSISTÊNCIA MÉDICO-SOCIAL
UCON	SUBSECRETARIA DE CONTROLE INTERNO E AUDITORIA – PRES.
UDOC	SUBSECRETARIA DE DOCUMENTAÇÃO E DIVULGAÇÃO
SJMS	SEÇÃO JUDICIÁRIA DE MATO GROSSO DO SUL
SJSP	SEÇÃO JUDICIÁRIA DE SÃO PAULO

SUMÁRIO

1	Introdução.....	12
1.1	Objetivos.....	16
1.2	Hipóteses da pesquisa.....	16
1.3	Metodologia da pesquisa.....	17
1.3.1	Etapa 1 – Levantamento bibliográfico.....	17
1.3.2	Etapa 2 – Definição da amostragem.....	18
1.3.3	Etapa 3 – Elaboração do questionário.....	18
1.3.4	Etapa 4 – Aplicação do questionário.....	19
1.3.5	Etapa 5 – Estudo de caso e análise dos resultados.....	19
2	Revisão Bibliográfica.....	21
2.1	Capítulo 1 - Fator humano nas organizações.....	21
2.1.1	Visão geral de gestão de pessoas.....	23
2.1.2	Relação trabalho-homem e a motivação.....	26
2.1.3	Capital intelectual como capital da organização.....	29
2.2	Capítulo 2 - Gestão da qualidade como geradora de satisfação.....	33
2.2.1	Aspectos conceituais da qualidade.....	37
2.2.2	Prestação de serviços.....	41
2.2.3	Melhoria dos processos.....	47
2.2.4	Capacitação.....	51
2.3	Capítulo 3 - Estudo de campo.....	56
2.3.1	O TRF 3ª. Região.....	57
2.3.2	Análise de resultados da pesquisa.....	69
2.3.2.1	Perfil da amostra.....	70

2.3.2.2	Resultado das questões.....	73
3	Conclusões finais.....	80
4	Glossário.....	83
5	Referências Bibliográficas.....	84
6.	Anexos.....	87

1 INTRODUÇÃO

O TRF3 (Tribunal Regional Federal da Terceira Região) foi criado juntamente com os outros quatro Tribunais Regionais Federais, pela Constituição de 1988 (artigo 27, § 6º, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias), com o objetivo de substituir e regionalizar a jurisdição do extinto Tribunal Federal de Recursos (TFR). Esses Tribunais foram inaugurados simultaneamente no dia 30 de março de 1989, e tiveram suas composições iniciais previstas na lei nº7.727, de 1989. O TRF3 é um Órgão composto por 40 desembargadores e 03 juízes federais convocados.

Representa a segunda instância da Justiça Federal e é responsável pelo processo e julgamentos dos recursos contra as decisões da primeira instância. Sua jurisdição abrange as seções judiciárias de São Paulo e Mato Grosso do Sul, do qual é descrito um breve histórico em capítulo específico.

Já em seu início, (década de 90), surgiu a necessidade de controlar os procedimentos quanto aos atendimentos efetuados pelos técnicos aos recursos de informática. Atendimentos estes gerados por solicitação dos usuários sejam de *hardware*, tais como terminais de trabalho, também conhecidos como terminais 'burros', impressoras, micro-computadores, assim como de *software* tais como relatórios, programas e aplicativos.

Estes procedimentos não eram bem definidos, sem uma clara visão estratégica para a época, o que podemos entender que praticamente não havia procedimentos, pois segundo Senensieb (apud BIO, 1985, p.30), um procedimento é uma série de passos lógicos, através dos quais todas as ações repetitivas numa empresa são iniciadas, executadas, controladas e finalizadas.

De maneira semelhante, Bio (1996, pg. 30) menciona que um procedimento define que ação é requerida, quem a executa e quando a ação deve ter lugar (sua essência é a seqüência cronológica e sua implementação é transformada em resultados de ação).

No início, devido à escassez de recursos tecnológicos, a quantidade de equipamentos (micro-computadores e terminais) disponibilizada aos usuários era pequena e o controle destes atendimentos era efetuado de forma manual, por meio

de preenchimento de planilhas, suficientes para a época. Porém, com a demanda do judiciário cada vez mais crescente e a sociedade exigindo maior celeridade em suas atividades, foi necessário aumentar a capacidade/quantidade desses recursos tecnológicos e também a quantidade de funcionários.

Este cenário tornou impraticável a continuidade desse procedimento, provocando necessidade de informatização e busca de novas alternativas para gerenciar a demanda.

O ambiente externo está em constante mutação. Portanto, a mudança passa a ser vista não como uma questão de gosto, mas até mesmo como uma necessidade de sobrevivência. Ameaças externas precisam ser superadas; oportunidades estratégicas devem ser aproveitadas. (BIO, 1996, p. 22)

Surgiu então a necessidade de sistematizar os procedimentos. Sistematizar, segundo o dicionário Aurélio, é reduzir diversos elementos a sistema.

Conforme Deming, (1990), “Sistema é uma série de funções ou atividades (subprocessos, estágios, etc. aqui chamados componentes) em um organismo que trabalham em conjunto, em prol do objetivo do organismo.

A primeira tentativa (de sistematização deste procedimento) foi por meio de desenvolvimento interno, com a utilização do *software* Access da Microsoft para armazenamento de dados, que teve uma vida útil de um período de 2 (dois) anos devido às limitações do *software* que apenas documentava a solicitação do usuário e o atendimento efetuado. Nas palavras de Bio (1996, p.122):

[...] uma das deficiências mais comuns nos sistemas é que os mesmos se limitam a gerar informações de nível operacional. Por outro lado, o desenvolvimento dos sistemas com base numa abordagem pouco criteriosa pode levar o problema de extremo a outro: da falta total de informações a uma superabundância de informações irrelevantes.

Portanto não atendia as necessidades de oferecer informações gerenciais para tomadas de decisões pela alta administração, para melhor planejamento dos recursos disponíveis ou que pudessem adquirir futuramente, conforme Bio (1996, p.120):

As informações de natureza gerencial destinam-se a “alimentar” processo de tomada de decisão. As decisões inerentes ao processo de planejamento, ao controle, à formulação, ao acompanhamento de políticas e à interpretação de resultados requerem informações adequadas.

Procurou-se alternativa na qual o *software* de controle de chamados pudesse oferecer recursos mais abrangentes e inteligentes, optou-se então pela aquisição de um *software* denominado 'HelpDesk', que registrava as solicitações e também disponibilizava relatórios gerenciais de acompanhamento dos chamados.

Embora oferecesse mais recursos, necessitava-se, ainda, que o usuário efetuasse uma ligação ao *callcenter* e o operador digitasse toda descrição verbalizada pelo solicitante para efetuar o registro, além da limitação das licenças adquiridas de forma restrita na qual era necessário alternar a utilização entre os técnicos.

Com o advento da internet, surgiu a possibilidade de aproveitar os recursos oferecidos pela tecnologia web para que o usuário pudesse abrir seu próprio chamado pela página da intranet. Foram efetuados testes com os produtos existentes no mercado resultando na escolha pelo uso do *software* OTRS (Open Ticket Request System).

Na informática da Justiça Federal de São Paulo (JFSP) e do TRF3, até 2007, cada órgão possuía seu próprio *callcenter* e, por conseqüência, autonomia para uso de seu próprio *software* de controle de chamados. Com a unificação desses órgãos na área de informática, ocorreu a necessidade de padronizar procedimentos, dentre estes o *callcenter*.

A realização de novos estudos e a constatação de diversos critérios atendidos determinou a escolha e uso do *software* 'Callcenter 3.0', desenvolvido e em uso pela informática da JFSP.

Embora o uso de *softwares* para o controle dos chamados esteja solucionando os problemas de *hardware* e *software* dos usuários, percebe-se que, através de exemplos anexados, os chamados técnicos poderiam ter sua solução com maior brevidade e melhor qualidade.

Apesar de empresas, médias e grandes, incluindo o próprio TRF3, investirem em *software* e *hardware*, munindo seus funcionários com o que há de melhor em ferramentas de trabalho, o atendimento de *callcenter* não melhora, conforme título de artigo extraído do jornal Destak de 25/07/2008 (serviços):

"Call Center: - Cai qualidade de atendimento ao consumidor

Pesquisa feita com 146 empresas de 49 segmentos em todo país mostra piora dos serviços. Da Redação (redação@destakjornal.com.br). A qualidade

dos serviços de atendimento ao cliente, os chamados call centers, piorou em 2008, mostra um estudo da consultoria GfK Indicator”.

Este trabalho visa, por meio da aplicação do conhecimento adquirido em diversas disciplinas do curso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), identificar os fatores causadores do retrabalho e a baixa qualidade na prestação do serviço de *Callcenter*.

Neste contexto, serão tratados, a seguir, os objetivos da pesquisa e a metodologia a ser utilizada.

1.1 OBJETIVOS

GERAL

Compreender se a existência de retrabalho, em chamados do *callcenter*, está vinculada ao fator humano ou ao fluxo dos procedimentos e identificar as formas de minimizar sua incidência.

ESPECÍFICOS

- Verificar as causas que influenciam na ocorrência do retrabalho através de pesquisa de satisfação destinada aos clientes do processo (internos e externos);
- Propor, de posse dos resultados obtidos por meio de pesquisa, sugestões de melhoria da qualidade e minimização do retrabalho;
- Verificar se o retrabalho influencia positiva ou negativamente na qualidade do atendimento.

1.2 HIPÓTESES DA PESQUISA

Para atender os objetivos acima descritos, são propostas as seguintes hipóteses de pesquisa:

- 1) H0: A existência do retrabalho está vinculada ao fator humano.
H1: A existência do retrabalho não está vinculada ao fator humano.
- 2) H0: O retrabalho está vinculado com o fluxo de procedimentos.
H1: O retrabalho não está vinculado com o fluxo de procedimentos.
- 3) H0: O retrabalho influi negativamente na qualidade do atendimento.
H1: O retrabalho influi positivamente na qualidade do atendimento.

Pode-se resumir a pesquisa na figura a seguir:

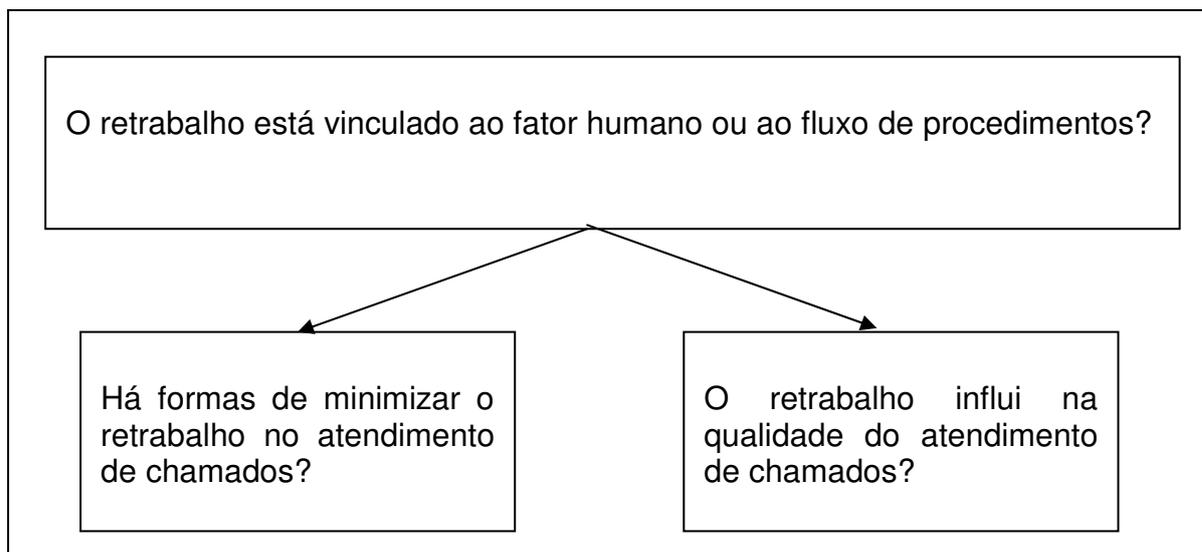


Figura 1: resumo da pesquisa de campo

1.3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A metodologia da pesquisa adotada é de natureza exploratória. Conforme a classificação de Seltiz et al. (apud MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 20), “pesquisa exploratória é um estudo que enfatiza a descoberta de idéias e discernimentos”. Gil (1996, p.45) defende que “a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

1.3.1 ETAPA 1 – LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

A técnica de pesquisa bibliográfica, a partir de dados secundários já disponíveis, foi utilizada para dar lastro ao embasamento teórico.

[...] abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, tendo por finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito ou dito que tenha sido disponibilizado. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 71).

Este trabalho iniciou-se com a revisão bibliográfica de temas ligados ao fator humano, gestão de pessoas, capital intelectual, gestão da qualidade e tecnologia da

informação, extraindo-se as informações por meio de livros, revistas, jornais e sites reconhecidos.

1.3.2 ETAPA 2 – DEFINIÇÃO DA AMOSTRAGEM

No que se refere à definição da amostragem e coleta de dados, efetuou-se uma pesquisa de campo quantitativa, com amostragem não probabilística do tipo intencional, mediante a coleta de dados com o uso de questionário estruturado.

[...] a característica principal das técnicas de amostragem não probabilísticas é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de certos tipos de tratamentos estatísticos. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p.51)

Segundo os mesmos autores, “a amostragem não probabilística do tipo intencional é o mais comum, pois embora tenha sua limitação técnica de impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população, ela tem a sua validade dentro de um contexto específico, revelando a opinião de determinados elementos da população, mas não representativos dela”.

Na subdivisão de Tripodi et al. (apud MARCONI E LAKATOS, 2002, p. 84), “a pesquisa de campo divide-se em grupos na qual o tipo quantitativo-descritivo tem a finalidade do delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, por meio da coleta sistemática de dados sobre populações”.

Com base nestes autores, a técnica para a coleta de dados consistiu na elaboração de questionário composto por questões que puderam, pelas respostas, identificar as causas do retrabalho e que geram alguma interferência na qualidade do atendimento de chamados.

1.3.3 ETAPA 3 – ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

A elaboração do questionário padrão da pesquisa foi feita com base nos textos pesquisados. As questões foram, então, formuladas para mensurar os

objetivos gerais e específicos. Foram também identificadas e codificadas para facilitar a tabulação dos resultados.

Para que o pesquisado pudesse expor suas opiniões de forma imparcial e preservando seu anonimato, optou-se pelo uso de questionário.

[...] questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador, sendo que do total de questionários expedidos, em média, 25% dão retorno. (MARCONI E LAKATOS, 2002, p.98)

As questões foram divididas em grupos sendo que um deles abordou o perfil da amostra e os demais grupos tiveram caráter comprovador das hipóteses apresentadas nas quais foram avaliadas as opiniões dos respondentes em uma escala de 4 níveis.

1.3.4 ETAPA 4 – APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O público alvo deste estudo foi composto por usuários internos e externos da informática, mas que trabalham no tribunal.

O envio do questionário aos pesquisados foi através de e-mail a uma população que envolve, de sua totalidade, 80% mais especificamente os profissionais da área de TI, do TRF, incluindo, também, todos os terceirizados desta área.

O período de aplicação dos questionários compreendeu de 16/12 a 23/12/2008.

1.3.5 ETAPA 5 – ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O *Callcenter* é a porta de entrada para o *feedback*, na qual os gestores acompanham, através de estatísticas, a situação de seus produtos ou serviços no mercado, bem como explorar os principais conceitos e práticas que cercam o assunto.

Para que o *callcenter* atinja os resultados esperados, é extremamente relevante a participação ativa de seus gestores, seja na condução das ações operacionais ou no gerenciamento das competências da equipe de trabalho, otimizando os recursos técnicos e operacionais colocados à sua disposição, e também, implementando projetos eficazes e de qualidade.

“No Brasil, temos verificado que as empresas que conseguiram grandes avanços na gestão de pessoas trabalharam em duas frentes de forma simultânea: de um lado, aprimoraram seus sistemas de gestão de pessoas; de outro, estimularam as pessoas a construir seus projetos de carreira e desenvolvimento profissional.” (DUTRA, 2004, p.35)

Para mostrar a importância cada vez maior do *callcenter* e seus sistemas de atendimento nas empresas, será abordado, como estudo de caso neste trabalho, o *Callcenter* do TRF3, onde se pretende, pela análise dos resultados, comprovar as hipóteses apresentadas, identificar as ações de melhoria que possam ser aplicadas e, também, sugerir outros estudos que poderão ser realizados a partir dos resultados.

Após a introdução do tema, serão tratados agora, nos capítulos seguintes, os aspectos ligados ao levantamento bibliográfico.

O capítulo 1 - sobre o fator humano nas organizações - inicia-se com a introdução e continua com uma breve abordagem sobre visão geral de gestão de pessoas, a relação trabalho-homem e a motivação e, por fim, o capital intelectual como capital da organização.

O capítulo 2 trata da gestão da qualidade como geradora de satisfação, abordando os aspectos conceituais de qualidade, a prestação de serviços, a melhoria dos processos e a capacitação.

O estudo de campo, abordado no capítulo 3, apresenta o TRF 3ª Região, seguido da análise dos resultados da pesquisa e as conclusões finais deste estudo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 CAPÍTULO 1 – FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O dicionário Aurélio menciona que organização “é o modo pelo qual um ser vivo é organizado”. Dentro de um contexto administrativo podemos, portanto, interpretar organização como um conjunto de pessoas que produzem, vendem, prestam atendimento ao cliente, tomam decisões, lideram, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas, ou seja, são as pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria.

É o entendimento sugerido nas palavras de Chiavenato (1999, p.73):

“o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem-sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas é obtido por intermédio das pessoas que nelas trabalham”.

O mesmo autor (2002, p.73) defende que as organizações dependem de pessoas para proporcionar-lhes o necessário planejamento e organização, para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar.

As formas de como as pessoas se comportam, decidem, agem, trabalham, executam, melhoram suas atividades, cuidam dos clientes e administram os negócios das empresas depende, em grande parte, das políticas e diretrizes das organizações a respeito de como lidar com as pessoas em suas atividades, conforme o entendimento sugerido por Fiorelli (2000, p.112, 113):

A pessoa traz à Organização sua ‘bagagem psicológica’, conhecimentos, características, preconceitos, experiências anteriores. O indivíduo afeta a Organização e recebe sua influência, modificando seus comportamentos, atitudes e visão de mundo, como consequência do desempenho de papéis e das experiências compartilhadas nas diversas interações.

Verifica-se, nos dias de hoje, uma tendência à administração com as pessoas as quais não são mais consideradas como apenas um recurso organizacional, um objeto servil, mas, fundamentalmente, o principal ativo de uma organização conforme Gil (2001, p. 15):

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a

seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Uma organização, que valoriza o fator humano, busca gerar esforços para atingir um bom clima organizacional, promovendo uma cultura organizacional através de estudo do comportamento organizacional.

Para melhor entendimento do assunto em questão, apresentamos a definição de clima organizacional nas palavras de Chiavenato (1999, p.440):

O clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem umas com as outras, com os clientes e fornecedores internos e externos, bem como o grau de satisfação com o contexto que as cerca. O clima organizacional pode ser agradável, receptivo, caloroso e envolvente, em um extremo, ou desagradável, agressivo, frio e alienante em outro extremo.

No que tange a cultura organizacional, Chiavenato (1992, p. 49) nos diz que:

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema social de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Acrescenta-se a seguir a definição de comportamento organizacional segundo Dubrin (2003, p. 2):

Comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento.

O estudo sobre o fator humano nas organizações é bem abrangente e intrínseco nos temas sobre o clima organizacional, cultura organizacional e comportamento organizacional, conforme autores citados anteriormente, porém apresentar todos os tópicos envolvidos detalhadamente tornaria o conteúdo deste trabalho exaustivamente extenso para o propósito deste escopo.

Ainda sobre as organizações, os temas identificados de maior relevância, sem desconsiderar os que não forem mencionados, serão abordados e explanados para a comprovação das hipóteses apresentadas.

A seguir apresentaremos um estudo sobre visão geral de gestão de pessoas.

2.1.1 VISÃO GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS

Dentro de uma organização, podemos afirmar que os seres humanos são as chaves das estratégias inovadoras, seja para resultar em sucesso ou fracasso.

Os processos e a tecnologia são necessários para transformar uma empresa, porém é importante lembrar também que são as pessoas que dão vida a esses aspectos, que muitas vezes não são percebidos.

Assim como as situações de trabalho diferem de uma empresa para outra ou de um país para outro, as pessoas também o são. Por isso, precisamos estar atentos às atuais tendências do mercado e especialmente às pessoas - clientes internos e externos - que as compõem (tendências).

No entendimento de Dutra (2001, p.118), “gerir pessoas significa estimular o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas”. Para tanto, é necessário que as organizações conheçam os recursos humanos de que dispõem aplicando algumas ferramentas estratégicas de gestão tais como:

- Recrutamento e seleção;
- Avaliação psicológica, psicotécnica e de competências;
- Dinâmica de grupo;
- Avaliação de desempenho;
- Pesquisa e promoção de clima organizacional;
- Pesquisa e promoção da cultura organizacional;
- Treinamento;
- Capacitação e desenvolvimento profissional;
- *Coaching*;
- Programa de cargos e salários;
- Elaboração de código de conduta ética;
- Orientação de carreira;
- Mapeamento de processos;

- Saúde mental no trabalho.

Para Chiavenato (2005, p.9), Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos de posição gerencial relacionado com as 'pessoas' ou recursos humanos que incluem recrutamento, seleção, treinamento, recompensa, avaliação do desempenho sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

O autor defende que a gestão de pessoas está baseada em três aspectos fundamentais: as pessoas como seres humanos, como ativadores inteligentes de recursos organizacionais e, finalmente, como parceiras da organização.

As pessoas não podem ser consideradas apenas como mais um recurso disponível em uma organização, antes de tudo, cada pessoa é um ser que possui uma bagagem de conhecimento e habilidades acumuladas ao longo de experiências vividas.

As pessoas como seres humanos. Dotados de personalidade própria e profundamente diferente entre si, com uma história pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais. Pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização. (CHIAVENATO, 2005, p.9)

O contexto de uma organização sofre interferências das circunstâncias e fatos ocorridos no mundo nas quais as situações se apresentam de diversas formas. Estes estímulos provocados necessitam de soluções inteligentes e criativas com dependência das pessoas que atuam na organização, e que também podem estimular as mudanças no mundo externo.

As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais. Complementos impulsionadores da organização e capazes de dotá-la de inteligência, talento e aprendizagem indispensáveis à sua constante renovação e competitividade em um mundo cheio de mudanças e desafios. As pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos. (CHIAVENATO, 2005, p.9)

Os parceiros de uma organização não se limitam apenas a clientes ou fornecedores externos, mas fundamentalmente são as pessoas que dela participam com comprometimento e atitudes que a conduzem para a realização de suas metas. Este agir depende da forma como as expectativas pessoais são satisfeitas tendo como principal fator a interação da organização com as pessoas.

As pessoas como parceiras da organização. Capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – com o esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos etc. – na expectativa de colherem retornos desses investimentos – como salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, carreira, etc. Qualquer investimento somente se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência certamente será a manutenção ou o aumento do investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações. E também o caráter de atividade e autonomia e não mais de passividade e inércia das pessoas. Pessoas como parceiras ativos da organização e não como meros passivos sujeitos dela. (CHIAVENATO, 2005, p. 9)

Verifica-se que uma organização focada em gestão de pessoas valoriza o seu próprio negócio, pois acredita que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de sua organização dependendo da maneira como elas são tratadas e que estas pessoas podem ser as fontes de sucesso como também podem ser a fonte de problemas.

Trabalhar com pessoas requer que os produtos e serviços tenham uma proximidade com o humano, com seus sentimentos, emoções e suas expectativas e valores que, assim como foram construídos ao longo da vida, podem ser recriados a partir de afinidades com uma cultura empresarial que favoreça o crescimento contínuo e compartilhado e o investimento no capital intelectual.

Sabe-se que o diferencial entre as corporações está no conhecimento, mas este conhecimento está com as pessoas que expressam seus conhecimentos apenas através das próprias habilidades e atitudes, enfim de suas competências.

Portanto, conforme a organização define um conjunto de políticas e práticas, conduz também a sua gestão de pessoas, definindo como irá orientar o comportamento humano e estabelecer as relações do trabalho-homem. O reflexo dos resultados para um e outro é o que estudaremos no capítulo a seguir.

2.1.2 RELAÇÃO TRABALHO-HOMEM E A MOTIVAÇÃO

Entendemos que numa relação entre o trabalho e homem existem ações, reações e comportamentos a que podemos denominar como atitudes. Conforme Dubrin (2003, p.63), atitude é uma predisposição de reação que exerce uma influência frente à resposta de uma pessoa à outra, a uma coisa, a uma idéia ou a uma situação.

Assim, atitudes são importantes no estudo do comportamento organizacional, pois são as manifestações relacionadas com percepção, aprendizagem, motivação e satisfação dentro de um ambiente organizacional.

Outro fator que influencia esta relação (trabalho-homem) são os valores e crença pessoal que cada um vai moldando ao longo das experiências adquiridas. De acordo com Dubrin (2003, p.65), valor refere-se à importância que a pessoa dá a algo que serve como orientação para agir. Os valores também estão ligados à crença duradoura de que o modo de conduta de uma pessoa é melhor que o modo oposto de conduta.

As organizações também possuem seus próprios valores e conforme Dubrin (2003, p.67):

Na melhor das hipóteses, os valores dos empregados mesclam-se com os valores exigidos no cargo e na organização. Quando esse estado de congruência existe, o desempenho no cargo tende a ser maior. [...] uma mescla dessa natureza seria uma pessoa altamente ética trabalhando para uma empresa altamente ética.

As atitudes dos colaboradores em uma relação trabalho-homem ocorrem em função dos valores de cada indivíduo, bem como dos valores da organização que, de acordo com o clima organizacional, gera impactos para um ambiente motivacional, conforme Chiavenato (1992, p. 50):

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais conseqüências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir á motivação.

O clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação de moral interno, e é desfavorável quando proporciona frustração daquelas necessidades.

O clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente. [...] refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. (CHIAVENATO, 1992, p.50).

Para prosseguirmos este capítulo, faremos um breve estudo sobre motivação. Existem inúmeras teorias e definições a respeito dela, mas sabemos que é um dos diversos fatores que contribui para o bom desempenho do trabalho.

Chiavenato (1992, p.153) conceitua motivação como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. [...] são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida.

Para Vergara (1999, p.42), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa, é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores, nós é que nos motivamos ou não, diferentemente do estímulo que vem de fora e que incentiva e provoca a motivação.

Dubrin (2003, p. 110) menciona que motivação, num ambiente de trabalho, é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e sustentado no interesse da realização das metas organizacionais. [...] uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta.

A motivação é um dos fatores que interfere no desempenho humano. Segundo Chiavenato (1992, p.182), em uma situação na qual os objetivos e metas foram devidamente explicitados, a tarefa foi bem desenhada e os objetivos e metas propostos, certamente a pessoa desenvolverá um determinado esforço individual proporcional à sua motivação.

Dentro desse contexto de organização, os cargos são ocupados por pessoas e estas executam tarefas para exercer suas funções. Para que o desempenho seja o mais satisfatório possível, algumas dimensões serão apresentadas a seguir:

Segundo Chiavenato (1992, p.96), os cargos com elevada variedade são mais desafiantes porque as pessoas podem usar uma ampla gama de suas habilidades, capacidades e conhecimentos para completar o trabalho com sucesso, eliminando-se a monotonia e introduzindo-se a diversidade, pois quanto maior a variedade de habilidades tanto maior será o sentimento de realização pessoal e interesse pelas tarefas.

Outra dimensão importante, segundo o autor, é o grau de identidade com a tarefa, pois a pessoa tem uma noção exata do conjunto, daquilo que faz como coisa inteira, como produto seu e do qual pode se orgulhar, de forma que tenha sentido para o indivíduo.

O autor explica também a dimensão do significado das tarefas, que se refere à noção de interdependências do cargo com os demais cargos da empresa e a da participação de seu trabalho como atividade geral do seu departamento ou da empresa como um todo.

Portanto, verifica-se que a motivação do indivíduo depende da relação trabalho-homem, ou seja, do estímulo recebido dentro da organização, identificando-se com as tarefas que exerce, com a percepção de seu significado, assim como efetuando atividades variadas que permitam agregar suas habilidades para seu desempenho com autonomia e o *feedback* de suas ações.

Estudada esta relação, segue agora, o estudo sobre o capital intelectual como capital da organização.

2.1.3 CAPITAL INTELECTUAL COMO CAPITAL DA ORGANIZAÇÃO

O capital intelectual de uma empresa é invisível e intangível, diferentemente do capital financeiro que é basicamente quantitativo, numérico e baseado em ativos tangíveis e contábeis.

De acordo com Chiavenato (2005, p.55), o capital intelectual é composto por capital interno, capital externo e capital humano. Define que capital interno é a estrutura interna da empresa: são os conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais criados pelas pessoas e utilizados pela organização.

Prossegue o autor citando que capital externo é a estrutura externa: são as relações com clientes e fornecedores, marcas imagem e reputação percebida, dependendo de como a organização resolve e oferece soluções para os problemas dos clientes.

Finalmente, o autor explica que capital humano são as competências individuais: são as habilidades das pessoas em agir em determinadas situações que dependem da educação, experiências, valores e competências acumuladas.

Na opinião do autor, o capital humano é o principal componente do capital intelectual, pois é o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso e para que este capital humano seja formado, é necessário que se tenham principalmente dois componentes: talento e contexto.

Chiavenato (2005, p. 54) explica que Talento é inerente a pessoa, que são dotadas de conhecimentos, habilidades e competências, que são constantemente reforçados, atualizados e recompensados. Contudo não se pode abordar o talento isoladamente como um sistema fechado. Sozinho ele não vai longe, pois precisa existir e coexistir dentro de um contexto que lhe permita liberdade, autonomia e retaguarda para poder se expandir.

A figura que segue ilustra os elementos que compõe a constituição do talento humano:

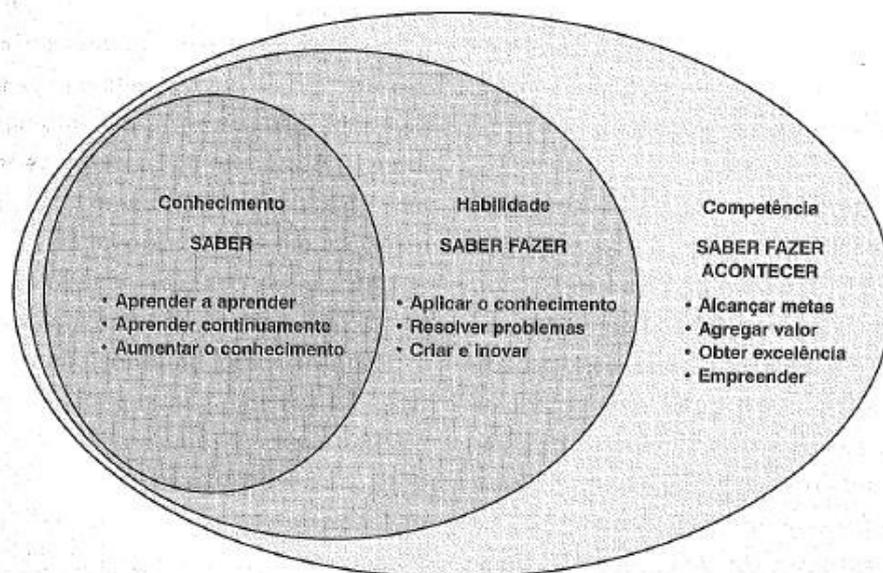


Figura 2: A constituição do talento humano (CHIAVENATO, 2005, p.54).

Diz ainda o autor que Contexto é o ambiente interno adequado para que os talentos floresçam e cresçam. Sem esse contexto, os talentos murcham ou fenecem, O contexto é determinado por aspectos como Desenho Organizacional [...], Cultura Organizacional [...], Estilo de Gestão [...].

Estes dois componentes não devem ser isolados entre si, pois para possuir o capital humano não basta ter talentos, é necessário que os talentos estejam colocados em um contexto favorável e incentivador para que os mesmos possam crescer e se desenvolver.

De outra maneira, se o contexto for inadequado, os talentos desaparecem ou ficam limitados, portanto a junção ideal de talento e contexto é o que proporciona o conceito de capital humano que colabora para conceituar o capital intelectual.

Podemos também entender que a competência é um dos elementos para constituir o talento humano; não basta ter apenas o conhecimento e habilidade isoladamente, mas é necessário possuir a competência para fazer acontecer.

Para Le Boterf (apud Dutra, 2004, p. 30) a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é o resultado de um treinamento. Na verdade, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos, etc.

Finalmente Dutra (2004, p. 30) complementa que “Há competências em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar o repertório individual em diferentes contextos”.

Pelo já exposto, entendemos que o capital intelectual nas organizações é item que lhes rende um valor, dependendo da qualidade e/ou concentração desse capital, muito acima do constante na declaração de valor patrimonial líquido dessas empresas.

A composição do capital intelectual é: capital interno, capital externo e capital humano. Entendemos que tanto o capital interno como o capital externo, de onde se originam os conceitos, modelos, processos, sistemas administrativos e informacionais, as relações com clientes e fornecedores, marcas imagem e reputação percebida, são oriundos do capital humano, onde temos a qualificação, habilidades e conhecimentos. Destes, o que realmente pertence à organização são os bancos de dados e os manuais de procedimentos.

O capital externo nos remete a grande responsabilidade do profissional na criação de relacionamentos mutuamente benéficos com os clientes. São os profissionais que têm a possibilidade de sugerir o desenvolvimento de novos produtos e novas aplicações para produtos existentes ou não. Devido a sua proximidade com o cliente esse profissional interage continuamente, podendo, dessa forma, aumentar a satisfação e a confiança do consumidor na sua empresa, tornando-o leal e, conseqüentemente, elevando o capital dos clientes (externo) e o capital intelectual da empresa.

É preciso dar a esses profissionais, condições e treinamento apropriado para desenvolver suas qualidades, habilidades e conhecimentos, tanto na área das estratégias e técnicas, como também no tocante às ciências sociais e do comportamento do consumidor, sem mencionar o profundo conhecimento dos aspectos tecnológicos do produto e do processo produtivo. É necessária também uma política de estímulo de troca de experiências e conhecimentos entre os membros das equipes. Ainda nessa política, que o profissional, capaz de ampliar seu horizonte de conhecimento, seja valorizado através de remuneração - ou outro incentivo que lhe seja interessante, pois são estratégias de investimentos que revertem em lucros para a empresa, devendo estar aberta a modificações voltada

para o longo prazo, objetivando a criação e manutenção de relacionamento com clientes, com base na ética.

Diferentemente das máquinas que a cada ano sofrem desvalorização, também nas empresas concorrentes, que possuem os mesmos equipamentos, o conhecimento humano, o capital intelectual, só tende a valorizar.

Portanto, o mais importante hoje não é o capital, não é a terra e nem a mão-de-obra e sim o conhecimento, a “sintonia” com as informações. Flexibilidade e relacionamentos são predominantes e valorizados, e os talentos mudam situações usando criatividade e adaptabilidade.

Profissionais talentosos geram cobiça no mercado de trabalho e devem ser bem tratados pelas empresas que os têm em seu quadro de funcionários, bem como as empresas precisam estar sempre alertas às várias modalidades e ritmos de trabalho de seus profissionais, individualizando o tratamento e saber, com certeza, qual a melhor área de atuação, conforme sua eficiência operacional ou estratégica.

Portanto, verificamos que o capital de uma organização depende de como o capital intelectual é utilizado e estimulado dentro de um contexto apropriado para refletir de forma positiva nos resultados esperados da organização.

Com base nos estudos apresentados no capítulo referente ao fator humano nas organizações, visão geral de gestão de pessoas, relação trabalho-homem e a motivação e o capital intelectual como capital da organização, estudaremos agora a gestão da qualidade como geradora de satisfação e suas implicações.

2.2 CAPÍTULO 2 – GESTÃO DA QUALIDADE COMO GERADORA DE SATISFAÇÃO

Gestão da qualidade e satisfação são termos diretamente vinculados entre si, portanto iniciaremos o estudo deste capítulo conceituando o termo satisfação conforme diversas fontes existentes.

Conforme artigo de Schmitz (2008):

Cliente satisfeito é aquele que percebe que o atendimento de suas necessidades pela organização é pelo menos igual àquele que se esperava. Para isso precisamos saber exatamente quais as expectativas do cliente e em seguida quais as suas percepções em relação ao cumprimento dessas expectativas.

Verifica-se que percepção e expectativa são aspectos dinâmicos e subjetivos que ocasionam mensurações variáveis de acordo com o objeto em questão.

As expectativas dos clientes mudam e evoluem constantemente. A organização necessita antecipar-se a essas mudanças para ter vantagens competitivas.

O cliente forma sua percepção de uma organização com base na diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas e os produtos e serviços dessa organização.

Ainda de acordo com Schmitz, a satisfação do cliente é geralmente definida como uma função das percepções e de suas expectativas, de modo que:

$$\text{Satisfação} = \text{Percepções} / \text{Expectativas}$$

Conforme menciona o autor, para satisfazer o cliente é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, possuir os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, atender a essas necessidades. Para isso a organização deverá traduzir essas necessidades em requisitos e cumprir esses requisitos sempre, porque o cliente não exigirá menos. Isso demandará a dedicação de recursos para coletar e analisar dados e

informações, sistematicamente, para entender os requisitos e as percepções do cliente.

Nas palavras de Las Casas (1997, p.17), os clientes percebem serviços de forma diferenciada, uma vez que a qualidade do serviço é variável de acordo com o tipo de pessoa. O autor explica que há uma fonte de estímulos físicos para a percepção além de fatores tais como necessidades, estado de ânimo e outros, onde os principais aspectos físicos da percepção podem ser: similaridade, ou seja, coisas similares tendem a ser percebidas pelo indivíduo como parte de um conjunto; proximidade, ou seja, as coisas próximas tendem a ser percebidas como parte de um conjunto e continuidade, ou seja, é o fechamento de uma coisa para formar um todo significativo.

De acordo com Dubrin (2003, p.58), a percepção trata das várias maneiras pelas quais as pessoas interpretam as coisas no mundo exterior e como agem com base nessas percepções.

Ocorre que, conforme a característica do estímulo e dos processos perceptivos afeta o estado emocional das pessoas receptoras da mensagem daquele que percebe, pode levar a distorção perceptiva.

Verifica-se que a formação da imagem depende de atividades freqüentes que transmitam o nível de satisfação desejado.

Segundo a NBR ISO 9000¹, gestão de qualidade é um conjunto de 'atividades coordenadas pra dirigir e controlar uma organização no que diz respeito à qualidade' (ABNT, 2000, p.8).

Podemos entender a Gestão da Qualidade como uma opção de orientação gerencial das organizações, tendo como aspectos básicos alguns princípios como o foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisões e benefícios mútuos na relação com os fornecedores. (VALLS, 2004, p. 173).

Concluimos que a satisfação do cliente em relação ao produto ou serviço reside em diversos níveis – do nível de sofisticação do produto ou serviço até do

¹ ISO - International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização). A ISO série 9000, são normas que tratam de Sistemas de Gestão da Qualidade nas empresas.

próprio cliente, pois existindo o item adquirido em classes que tipificam o grau de qualidade, a satisfação a essa classe de produto ou serviço deve atender, no mínimo, às expectativas e percepções constantes desse perfil.

Lembrando que só a existência da qualidade não implica que o serviço ou produto cause satisfação no cliente. No conjunto de itens de qualidade que influencia na satisfação do cliente, deve constar:

- as emoções do consumidor, isto é, como os clientes são recebidos;
- as percepções de ganho ou de preço justo;
- a interação com a empresa através de contato remoto, telefônico, conhecimento de funcionário, pessoal.

Devem constar também estratégias para influenciar a percepção dos clientes, como:

- mensurar e administrar a satisfação e a qualidade;
- tornar a adaptabilidade e a flexibilidade facilitada.

É preciso também constar a administração de esforços em produto, preço, promoção, praça, pessoas, processos e evidências físicas.

Conforme Paladini (2004), o agente de transformação na gestão da qualidade é o recurso humano, que sempre desempenhou papel específico no esforço pela qualidade nas organizações. São eles (os recursos humanos) que mudam a história da qualidade nas empresas.

Ainda Paladini, (2004, p.154) sobre recurso humano na gestão da qualidade:

Os recursos humanos não chegam a ser recursos quaisquer da organização, mas também não chegam a ser recursos diferenciados de tudo o que existe. Assim, a forma mais adequada para envolvê-los no empenho de produzir qualidade é considerá-los como eles são, com suas especificidades e características. Nem mais, nem menos.

É difícil compreender esses recursos, devido à falta de métrica ou descrição, quer por dispositivos teóricos ou analíticos, pela dificuldade em avaliar, pois sofre ação da motivação, necessita de envolvimento, porque também possui vontade e capacidade própria de análise e interpretação. Há necessidade de investimento – sua integração pode depender de longo período. É, portanto, o mais complexo

recurso de organização. Em contrapartida, é o que oferece as mais altas taxas de retorno, pois:

- aprimora as formas de trabalho com eficiência;
- determina maneira eficaz de direcionar sua tarefa para objetivos específicos;
- tem capacidade de prever situações problemáticas para a organização e desenvolver meios de inibi-la;
- é criativo e pode, sozinho, desenvolver métodos que resolvam situações de dificuldade que aparecem, sejam quais forem – o que nenhum outro recurso da organização consegue fazer.
- seu envolvimento em produzir qualidade depende de três pré-requisitos que são: os objetivos, o ambiente e recursos, que se desenvolvem por meio das ações de alterações de posturas e estrutura; de treinamento; de motivação e de relações de reciprocidade.

O treinamento contribui para o engajamento das pessoas, segundo Paladini, (2004), se ele resultar de uma solicitação que estas fizeram. Caso contrário, se por imposição – ou pela disponibilidade de pessoas ou por a gerência considerar relevante, só vai atrapalhar o processo de envolvimento.

Quanto à Gestão da Qualidade na cultura organizacional, Paladini, (2004), defende que inserir qualidade na cultura da organização, transformando-a em um valor para todos e fazendo com que as pessoas se convençam de que vale à pena, é, talvez, a mais importante atribuição que se pode conferir à Gestão da Qualidade.

Desse modo, a empresa que concorre com seu produto ou serviço, em qualquer nível de qualidade, precisa de profundo conhecimento do que está ofertando, seu grau de flexibilização e melhorias, pois tanto os bens tangíveis, como os serviços, podem ser classificados de acordo com seu uso, além de ter, a empresa, grande conhecimento dos hábitos dos clientes desse segmento. Tal ação faz parte do reconhecimento da importância da qualidade, da satisfação e da lealdade de seus clientes e colaboradores, culminando com impactos decisivos nos resultados financeiros e no valor da organização a médio ou longo prazo.

Apresentado os aspectos que envolvem a satisfação, seguiremos os estudos conceituando qualidade e suas características.

2.2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS DA QUALIDADE

A qualidade não pode ser conceituada de forma universal uma vez que existem divergências polêmicas em sua definição.

A NBR ISO 9000 define qualidade como 'grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz requisitos'. (ABNT, 2000, p.8).

Scucuglia (2008) descreve em seu artigo, diversos princípios definidos por alguns "gurus" da qualidade, mencionados a seguir.

Segundo Juran (apud Scucuglia, 2008), qualidade é adequação ao uso, é a conformidade às exigências, é o produto projetado e fabricado para executar apropriadamente a função designada. Isto significa que um produto fabricado com qualidade é aquele que executa sua função como foi designada.

De acordo com Colin F. Palme (apud Scucuglia, 2008), qualidade é a melhor forma para atender às condições do consumidor.

Peter Drucker (apud Scucuglia, 2008), define que: "Qualidade (...) não é algo que o fornecedor coloca num produto ou serviço, mas algo que o cliente obtém e pelo qual paga. Os clientes pagam apenas por aquilo que lhes é útil e lhes traz valor. Nada mais constitui qualidade".

Verifica-se que diversos autores expressam pontos de vista e opiniões diferenciados indicando que cada empresa deve buscar a definição de qualidade mais adequada para a situação em que se encontra a organização.

Las Casas (1997, p.165) faz uma distinção entre qualidade e qualidade total:

Quando se fala em qualidade, podemos estar falando em qualidade do produto essencial ou do produto ampliado. Quando se fala em qualidade total objetivamos aplicar a qualidade em todos os aspectos da qualidade, quer seja a do produto essencial quer seja do ampliado.

O conceito de qualidade total considera as seguintes dimensões conforme Junior, A.L. (apud Campos, Vicenti F., 1999, p.15):

Qualidade intrínseca: [...] refere-se à percepção imediata que o cliente tem em relação ao produto/serviço.
Custo: [...] equivale ao custo operacional para a concepção do produto ou fornecimento do bem.

Entrega/atendimento: [...] refere-se à capacidade de entregar/atender no local certo, no momento certo e na quantidade certa, os produtos ou fornecer o serviço.

Segurança: [...] equivale a garantir a integridade física das pessoas-empregados e usuários do produto/serviço.

Moral: [...] equivale ao nível médio de satisfação do grupo de pessoas que constitui a organização.

A figura seguinte ilustra de forma resumida as dimensões envolvidas na qualidade total.

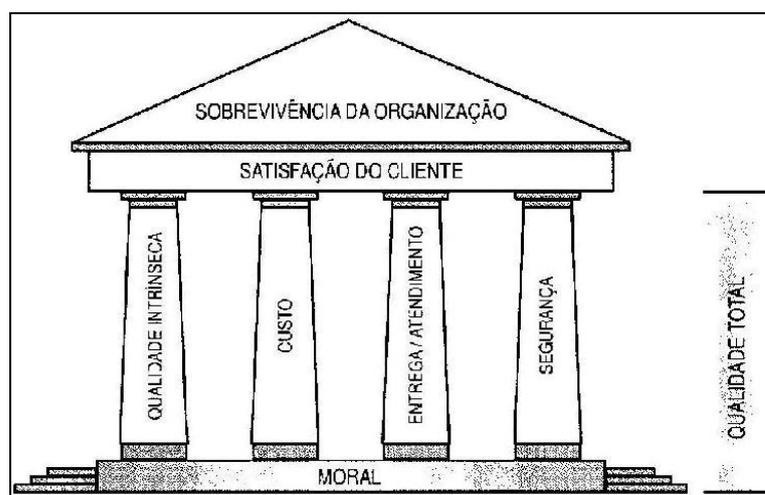


Figura 3: As dimensões da qualidade

Segundo o autor, é preciso que estes elementos estejam em equilíbrio para levar a satisfação aos clientes e, conseqüentemente, atingir o objetivo maior da organização: sobreviver.

Ao falarmos sobre a qualidade em serviços faz-se oportuno também definir o que é serviço.

Las Casas (1997, p. 14) menciona que serviços são atos, ações, desempenho. Para ele, esta é uma das melhores definições de serviços uma vez que engloba, de forma simples e objetiva, todas as categorias de serviços, quer sejam eles agregados ou não a um bem.

Las Casas (1997, p. 24) cita que os serviços apresentam as seguintes características: são intangíveis, ou seja, significa que os serviços são abstratos; são inseparáveis, ou seja, não se pode produzir ou estocar serviços como se faz com bens; são heterogêneos, ou seja, existe uma impossibilidade de se manter a qualidade do serviço constante e simultânea, ou seja, produção e consumo ocorrem

ao mesmo tempo, sendo necessário considerar sempre o momento do contato com o cliente como fator principal de qualquer esforço mercadológico.

A abrangência sobre qualidade em serviços, além dos clientes externos, engloba também todos os que com ela interagem, conforme Senge (2008, p.360):

A qualidade é determinada em transações individuais entre servidores e clientes, ocorrendo literalmente centenas de vezes todos os dias em grandes organizações. A qualidade do serviço é inerentemente subjetiva e pessoal. Depende da harmonia entre o prestador de serviços e o cliente. Depende do contentamento de quem serve e se ele está satisfeito com o emprego. Depende da satisfação das expectativas do cliente, expectativas que poderiam não estar claras, nem ser mutuamente apreciadas tanto pelo prestador de serviços quanto pelo cliente.

Para uma empresa de um setor competitivo, o desgaste da qualidade pode ser corrigido relativamente de forma rápida pela perda de clientes, mas se não houver nenhum outro concorrente que os clientes possam procurar, o sinal de *feedback* do mercado pode ser fraco ou não existir.

Em situações como esta, as expectativas dos clientes ficam estagnadas e desistem de pedir um serviço melhor e as empresas acabam aceitando padrões inferiores, sem mesmo questioná-los. De acordo com Senge (2008, p.360):

Como a qualidade do serviço é imponderável, existe uma forte tendência a se gerenciar empresas de serviços concentrando-se no que é mais evidente; o número de clientes servidos, os custos da prestação do serviço e as receitas geradas. Mas concentrar-se no que é facilmente medido leva a parecer bom sem ser bom – indicadores de desempenho mensuráveis que são aceitos, embora não se ofereça um serviço de qualidade.

Fundamentado nos princípios da qualidade, o mundo da Tecnologia da Informação tem mudado e novos desafios se vislumbram para as áreas de TI, direcionando as organizações a buscarem a melhoria dos seus índices de produtividade e qualidade dos seus serviços e produtos, através do alinhamento dos processos de negócio e os serviços de TI.

Como fornecedora de serviços para diferentes áreas de negócio da organização, externa ou interna, a TI tem como desafio construir sistemas de medição de desempenho que possibilitem monitorar resultados, avaliar processos, estabelecer parâmetros e referenciais comparativos internos e externos, através de técnicas de *benchmarking* e, sobretudo, medir o grau de satisfação de seus clientes.

O desafio torna-se maior quando se verifica que não temos, tradicionalmente, uma cultura de medição de desempenho, pois estamos ainda distantes da realidade de usar indicadores e outras metodologias para medir o valor da contribuição da área de TI para o negócio.

Para alcançar este propósito, é preciso visão, global e imparcial, para uma correta e atual análise, pois a chave não está somente na tecnologia, apesar desta ser de suma importância, mas também na administração, conforme Las Casas (1997, p.90):

Cultura de qualidade é o total de aprendizagem sobre a qualidade e valores relacionados à qualidade na medida em que a organização progride em sua capacidade de lidar com o ambiente externo e em administrar internamente.

Após apresentarmos alguns conceitos sobre qualidade serão abordados, a seguir, estudos sobre a prestação de serviços.

2.2.2 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A prestação de serviços pode ser executada com eficácia, com eficiência ou ambos, pois nem sempre andam juntas.

Segue o conceito de eficiência e eficácia conforme Chiavenato (1992, p.131):

Eficiência é o meio: baseia-se no método, no procedimento, na rotina e no caminho para se chegar a alguma coisa. O bom método, a boa rotina e o procedimento adequado levam ao aumento da eficiência. O caminho adequado para se chegar a alguma coisa aumenta a eficiência. Fazer bem as coisas, utilizar métodos, procedimentos e rotinas conduzem à eficiência...

Eficácia é o resultado: baseia-se no alcance dos objetivos propostos e na consequência final do trabalho.

Seguindo esta linha de pensamento, podemos encontrar uma equipe altamente eficiente, mas pouco eficaz ou uma equipe altamente eficaz, porém ineficiente.

Chiavenato (1992, p.132) resume que eficiência é a otimização na utilização dos recursos disponíveis e eficácia é a otimização no alcance dos objetivos organizacionais.

Para Drucker (2001, pg.143):

A diferença entre o bom e o mau desempenho não está no talento. A eficácia é mais uma questão de hábitos de comportamento e de algumas regras elementares. Mas a raça humana ainda não é boa nisso, porque as organizações são invenções relativamente recentes.

O primeiro passo na direção da eficácia é decidir quais são as coisas certas para se fazer. A eficiência, que é fazer bem as coisas, é irrelevante até que você trabalhe nas coisas certas.

Entendemos que "eficiência", no atendimento do chamado, é a forma de executar as atribuições, as tarefas, o "como é" do preparo, execução até a entrega do procedimento/processo, ao setor seguinte ou ao cliente final, de forma certa, com valor, com conteúdo. Em suma, eficiência é a forma de se fazer o que precisa ser feito. Já a eficácia é por nós interpretada como sendo "fazer o que deve ser feito". Resumindo: eficácia é a execução, é o resultado, a conclusão e eficiência é a forma de ser eficaz, de fazer, de concluir.

Na prestação de serviços de um *callcenter*, eficácia e eficiência são elementos fortemente presentes, pois objetiva a manutenção e o suporte técnico-

operacional em um ambiente corporativo, estando envolvida uma série de atividades distintas, mas ao mesmo tempo, interdependentes,

Porém verificam-se alguns dissabores que podem ocorrer em relação ao comprometimento e a qualidade do atendimento conforme Nóbrega (2002, p. 119):

Em situações em que todo mundo é dono de uma pequena fração de um bem coletivo, ninguém se comporta como dono de nada. Apelos à colaboração não dão resultado no mundo real se não vêm acompanhados por incentivos/penalidades

A geração de serviços, para Paladini (2004) implica na produção de bens intangíveis, pois o serviço é sempre uma ação desenvolvida por terceiros, com atendimento explícito e definido da solicitação determinada pelo usuário. Geralmente possuem qualificação própria para tanto (em graus diferentes de especialização) habilitando-se (esses terceiros) à execução do serviço.

Organizações que dispõem de suporte técnico, como o TRF, devem utilizar-se desse contexto para a correta inserção do funcionário, não só do grau de conhecimento/especialização, mas também lhe dando oportunidade de link (elo) com pessoas ou setores em escala maior na especialidade.

O fator comunicação é de suma importância em uma estrutura de *callcenter*, pois segundo Vroom (1997, p. 13) se os gerentes não ouvirem, comunicarem, explicarem, previrem e estimularem continuamente e de todas as formas o compromisso e a compreensão mútua, os funcionários ficarão inevitavelmente alienados. Uma das características da natureza das pessoas e das organizações é um deslizamento gravitacional inevitável rumo à alienação.

Outro fator que pode interferir é a continuidade de uma política de gestão. Conforme Vroom (1997, p.14):

Os gerentes precisam definir um horizonte de sete anos para seu planejamento e operação de recursos humanos. Disse sete anos simplesmente para ressaltar que não pode ser um, dois, três ou até cinco anos. O planejamento na administração de pessoal precisa de, no mínimo, essa quantidade de tempo para sobreviver a várias gerações de trocas estratégicas de altos executivos, recessões econômicas, crises nas divisões e na empresa, mudanças nas políticas governamentais, mudanças na legislação e avanços tecnológicos. É necessário pelo menos sete anos para os gerentes instalarem, conviverem, melhorarem e desfrutarem dos benefícios de uma grande mudança nas atividades de pessoal, depurar habilidades ou atitudes improdutivas e contratarem uma nova geração. E é preciso todo esse tempo para os funcionários viver um período da história da empresa, criando um novo alicerce de confiança....

Veremos logo mais adiante, no estudo de caso deste trabalho, que este fator de continuidade fica comprometido, pois no TRF há eleição a cada dois anos para os cargos de Presidente, Vice-presidente e Corregedor Geral, implicando em mudança total em todos os níveis e cargos diretivos dessa instituição.

Num primeiro momento, segundo o autor, é preciso identificar tendências implícitas das atuais políticas e práticas de pessoal em termos das habilidades e comportamento, planejar ações possíveis diante de situações previsíveis ou não em função de novas demandas de negócio, mas que nem sempre há tempo para implementar as mudanças necessárias quando o tempo para a gestão dessas diretrizes é limitado.

Pelos estudos apresentados, verifica-se que para a prestação de serviços de um *callcenter* ocorrer de forma satisfatória e atingir resultados positivos, há muitos fatores envolvidos.

Sobre melhorar constantemente o sistema de produção e de serviço, Deming (1990) informa que a qualidade desejada deve existir na etapa do projeto, começa com a intenção - que é determinada pela direção - e tem de ser traduzida para planos, especificação e testes, na tentativa de oferecer ao cliente a qualidade pretendida. No *callcenter* do TRF fica a lacuna causada pelo desconhecimento de algumas equipes no processo, pois na hora de prestar a assistência ao cliente, setores inteiros não sabem da existência do sistema já implantado.

O cliente é o elemento que altera inteiramente este processo (Gestão da Qualidade), por estar fisicamente presente em sua geração, e, para o pleno atendimento de suas expectativas durante o processo, é necessário flexibilidade, criatividade e capacidade de adaptação, que permitem rápida realimentação do processo, mas precisam de grande flexibilização - o que alguns autores chamam de "co-produção" (Tenner e DeToro, 1992; Albrecht e Zemke, 1985, apud Paladini, 2004, p.194-195).

As principais características de serviços e métodos, segundo Paladini (2004), estão abaixo informadas:

- são intangíveis;
- não podem ser "possuídos";

- não há estoques;
- prevalece o ser humano como agente produtivo;
- sua meta operacional é a flexibilidade;
- enfatiza muito o valor percebido pelo usuário;
- depende do efeito sistêmico de novos serviços;
- considera-se fundamental avaliar a complexidade, a oportunidade, a conveniência e a abrangência do serviço oferecido. Esses itens tendem a ter valor estratégico para as organizações.

Portanto, nunca devemos pensar (em um modelo de Gestão da Qualidade – para serviços e métodos) que há serviços menos importantes, sem relevância e que não precisam de boa qualidade; que o serviço não requer tecnologia (são sempre artesanais); que não precisam de subsídio capital, que suas ações são em pequena escala; que não necessitam de planejamento - estudo, análise e pesquisa; não devemos, também, pensar que toda avaliação em serviço é subjetiva.

Segundo Jamil e Silva (2005, p. 100) o *callcenter* pode ser definido como:

Call “verbo, que significa fazer uma requisição ou chamada”, Center “nome, que significa uma área ou um ponto onde se desenvolvem atividades com objetivos determinados”.

A implantação do *callcenter* deve ser organizada em planejamento, operação e controle para que a empresa obtenha os resultados esperados e a elaboração do planejamento tem as seguintes etapas: diagnóstico estratégico, missão, instrumentos prescritivos e qualitativos. (JAMIL e SILVA, 2005, p. 111).

O centro de atendimento ao cliente não sobrevive sem um planejamento estratégico mercadológico definido e integrado ao plano de marketing da empresa, portanto o diagnóstico estratégico deve analisar os serviços externos e internos do *callcenter*.

De acordo com Jamil e Silva (2005, p. 111, 113), verificam-se na análise externa as ameaças e oportunidades que estão no ambiente do serviço e a melhor forma de se evitar ou usufruir dessas situações, já na análise interna verificam-se os pontos fortes, fracos e neutros do serviço.

Estabelecer a missão do *callcenter* é essencial para sua sobrevivência, pois suas metas e processos estratégicos são elaborados referentes à missão estabelecida. Jamil e Silva (2005, p. 116) explicam que na fase de determinação da Missão procura-se focar no negócio do *callcenter*, por que ele existe (ou deve existir) e em que tipos de atividades a operação de *callcenter* se comentará no futuro.

Os instrumentos prescritivos e qualitativos compõem a terceira fase do planejamento; nesta etapa é estabelecido o que deve ser feito para o alcance da missão. Os instrumentos qualitativos constituem das projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. (JAMIL e SILVA, 2005, p. 117).

As atividades realizadas diariamente no *callcenter* são elaboradas na fase de operação e constituem-se de três elementos essenciais: pessoas, processos e ferramentas.

Para Jamil e Silva (2005, p. 124), o atendente de *callcenter*, tornou-se mais qualificado para a realização dos serviços, atendendo aos clientes com mais agilidade e aprimorando-se em relação aos avanços tecnológicos. Ao estabelecer contato com o cliente, o atendente passa a representar a empresa e suas atitudes serão avaliadas pelo ouvinte, tornando-se primordial, durante o contato, o estabelecimento da confiança para o cliente.

A tecnologia e seus recursos são importantes para a central de atendimento ao consumidor, mas, segundo Jamil e Silva (2005, p. 133), o grande diferencial concentra-se no relacionamento. As empresas devem elaborar métodos que motivem os funcionários envolvidos no relacionamento com os clientes destacando ser este o fator primordial para o sucesso da organização.

Ainda, conforme os autores, o setor de recursos humanos e *callcenter* devem refletir quanto ao perfil do atendente, no sentido de buscar o equilíbrio entre comercial e técnico. O perfil técnico e administrativo está relacionado com tarefas do dia-a-dia exigindo qualificação e precisão, já o perfil comercial envolve o relacionamento e processos de interação entre as pessoas.

A ergonomia emprega indicadores para analisar a complexidade do trabalho. Jamil e Silva (2005, p. 138) explicam também que os aspectos como postura, exploração visual e deslocamento são fatores que devem ser observados nos

atendentes de *callcenter*, e os resultados desta análise serão utilizados para avaliar as condições de trabalho.

Portanto, embora percebidos diferentes pontos de vista entre os autores sobre a prestação de serviços do *callcenter*, verifica-se que pessoas e processos são elementos sempre presentes.

Apresentados alguns conceitos sobre prestação de serviços de um *callcenter*, seguiremos no capítulo seguinte com um estudo sobre a melhoria dos processos.

2.2.3 MELHORIA DOS PROCESSOS

Como apresentado anteriormente no capítulo 2.2, um dos princípios da gestão da qualidade é o “enfoque por processos”, ou seja, um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo.

Segundo a NBR ISO 9000, processo é o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). (ABNT, 2000, p.8).

Deming (1990, p. 14 e 15), nos diz que:

“Todo mundo fazendo o melhor que pode é errado. Há necessidade de consistência nesses esforços. Se cada um sabe o que fazer e faz o melhor que pode, têm como resultado uma dispersão do conhecimento e de esforços, um resultado muito aquém do desejável, pois não há nada que substitua o trabalho em equipe e bons líderes de equipe para atingir uma consistência nos esforços juntamente com o conhecimento”.

O fundamento do enfoque por processos, conforme Valls, (2004, p. 175) está em enxergar a organização de forma horizontal, ou seja, independente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade (seja ela operacional, tática ou estratégica), esta deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o seu início até o seu término. Esta é a chamada lógica horizontal, onde, o processo “atravessa” vários setores e deve ser descrito dessa forma.

Nas estruturas tradicionais as atividades são organizadas e gerenciadas verticalmente (por função), e muitas vezes os problemas de qualidade do produto ou serviço estão exatamente no limite entre os departamentos e setores, que são gerenciados de forma isolada e não têm, por isso, a visão do todo e, principalmente, do valor agregado à atividade e, conseqüentemente, ao cliente.

Deming, (2004, p. 93), pondera que uma empresa pode parecer bem-sucedida com base nos números visíveis, e fracassar pela negligência de seus administradores ao não levar em consideração os números desconhecidos ou impossíveis de conhecer.

Ao nos determos na grande quantidade de chamados atendidos pelo *callcenter* do TRF, não atentamos em analisar a forma, a eficiência, a eficácia desse atendimento; não há preocupação quanto ao custo – seja financeiro ou de desgaste do(s) atendentes e ou clientes; não há preocupação em se criar um banco de conhecimento/soluções dos problemas que, muitas vezes, são chamados repetitivos em problemas, mas de soluções divergentes e estressantes

Para Valls, (2004, p. 175), o paradigma de que a “minha responsabilidade termina quando começa a do outro setor” não é mais aceitável nas organizações, pois o resultado final de todos os processos sejam eles administrativos, técnicos, comerciais, industriais, gerenciais, dentre outros, deve ser a satisfação do cliente.

Deming (1990), nos alerta que os métodos usados pela maioria das empresas e órgãos governamentais para a melhoria da qualidade e da produtividade estão, junto com seus esforços, fragmentados, sem diretriz geral adequada, não havendo um sistema integrado de aperfeiçoamento contínuo. Os envolvidos, independentemente de seu cargo, precisam de uma chance para aprender a se desenvolver, pois nesse clima (de fragmentação), as pessoas andam em direções diferentes, desconhecem o que as outras fazem, perdem a oportunidade de melhorar para a empresa e para si, com poucas chances de se desenvolverem.

Entende-se, portanto, que todos os processos implantados na organização devem ter a mesma “linha de chegada” e ser gerenciados com este objetivo macro.

Para Manganote (apud Valls, 2004, p. 176), a eficiência do processo é analisar como a atividade é realizada ao longo de todas as etapas e não somente o resultado do produto ou serviço final, que pode ter sido oneroso para a organização em vários aspectos. Essa abordagem sustenta a otimização dos processos, pois gerenciados de maneira integrada, tendem a compartilhar recursos, principalmente os humanos e tecnológicos.

Deming, (1990), vê que é um erro comum a administração pública e privada, no mundo inteiro, pensar que ‘seus problemas são diferentes’. Realmente o são, mas os princípios que ajudarão a melhorar a qualidade do produto e dos serviços são universais por natureza.

Os serviços de informação envolvem processos administrativos e de apoio que, caso sejam ineficazes, terão impacto direto na satisfação dos usuários e não

somente dos processos “da linha de frente”, conforme alertado por Deming, (1990, p. 101):

“Portanto não é suficiente melhorar os processos. Deve haver também um constante aperfeiçoamento do projeto do produto e do serviço, juntamente com a introdução de novos produtos, serviços e novas tecnologias. E tudo isso é de responsabilidade da administração”

Explica Valls (2004, p. 176) que essa nova dimensão deve ser considerada pelos gestores dos serviços de informação, integrando todas as funções e processos na elevação dos níveis de satisfação dos usuários e, principalmente, na otimização dos processos como um todo, que tendem a ser mais ágeis e eficazes.

A implantação de melhoria depende, basicamente, de ter um mapeamento dos processos implantados na organização e discutidas as formas para seu gerenciamento. De acordo com Hooper (apud Valls, 2004, p. 177), uma vez que os processos necessários para o sistema de gestão da qualidade e suas seqüências e interações tenham sido identificadas, deve-se determinar as responsabilidades referentes à gestão e ao desempenho desses processos.

O autor descreve uma metodologia baseada em 7 etapas para a melhoria dos processos:

1 - Estabelecer as responsabilidades referentes à gestão de processos

Um processo pode “atravessar” diversas áreas, sendo necessário designar um “dono do processo” que tenha a visão do todo e principalmente que ocupe uma posição hierárquica que o permita coordenar todo o processo, incluindo a garantia de que todos os aspectos de gestão e melhoria do processo estão sendo cumpridos.

2 - Definir o processo

É muito importante que todos os envolvidos no processo tenham a clara compreensão de sua natureza: começo, meio e fim. Nesta fase, podem e devem ser utilizadas as ferramentas da qualidade para apoiar o mapeamento do processo.

3 - Identificar os requisitos do cliente

Além de definir claramente o que o cliente espera (saídas do processo), é necessário estabelecer mecanismos de comunicação permanente com o cliente.

Além disso, sempre que possível, validar os requisitos do cliente com o próprio cliente.

4 - Estabelecer medidas de desempenho

Traduzir as necessidades e os requisitos dos clientes em medidas de desempenho. Ligar diretamente as medidas de desempenho do processo às necessidades dos clientes é um dos aspectos mais eficazes da gestão do processo.

5 - Comparar o desempenho do processo com os requisitos dos clientes

Utilizar as medidas de desempenho do processo para assegurar-se de que o processo está funcionando de maneira estável e previsível.

6 - Identificar oportunidades de melhoria

Utilizar as lacunas de desempenho do processo que estão em oposição às necessidades do cliente para determinar oportunidades cruciais de melhoria. Um dos métodos de melhoria da qualidade mais utilizado e adequado ao enfoque de processos é o modelo P-D-C-A (planejar, fazer, checar e agir).

7 - Melhorar o desempenho do processo

Selecionar as oportunidades de melhoria. Utilizar-se das ferramentas adequadas, implantar e acompanhar essas melhorias, visando a correção de rumos e a melhoria contínua do processo.

Entende-se que com uma visão integrada dos processos é possível atingir os objetivos de forma satisfatória, principalmente se a organização possuir uma política bem definida de qualidade.

Compreendido os conceitos de melhoria dos processos, estudaremos a seguir os conceitos relativos à capacitação de pessoas.

2.2.4 CAPACITAÇÃO

Em uma organização, na qual as pessoas são consideradas importantes colaboradoras para atingir as metas, deve haver uma preocupação para investir na capacitação dessas pessoas, pois conforme demandas vão surgindo, estará sendo formado um patrimônio de competências dentro da empresa.

O termo capacitar nos leva a entender como estar apto, tornar habilitado para o desempenho de uma função, é qualificar uma pessoa para determinado trabalho. Segundo Deming (1990), para que haja melhoria na qualidade e na produtividade, esses fatores devem ser considerados um processo de aprendizado, ano após ano.

Considera, também, que a quantidade de retrabalho não informa como reduzi-los, eles servem de base para a compreensão do tamanho do problema e que seria justificável investir no aprendizado para reduzi-lo.

De posse das instâncias de retrabalho, devemos utilizar ferramentas que ajudem a detectar suas causas, fornecendo aos administradores conteúdo suficientes para o trato dessas ocorrências.

Uma organização de aprendizagem é aquela que, preocupada em capacitar as pessoas, tem habilidade para criar, adquirir e transferir conhecimento e modificar o comportamento para refletir os novos conhecimentos e percepções. Segundo Dubrin (2003, p. 391):

[...] para que a aprendizagem organizacional ocorra, os indivíduos deveriam ser encorajados a compartilhar suas intuições e percepções com outros indivíduos e com o grupo. Desse modo, as melhores percepções acabarão por tornar institucionalizadas.

O aprendizado pode ocorrer também no cotidiano, quando pessoas passam por desafios de mudança ou problemas que precisam ser sanados para busca de melhores resultados. Segundo Senge (2008, p. 11):

Organizações de aprendizagem são aquelas nas quais as pessoas aprendem continuamente sua capacidade de criar resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a inspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo.

O fato da empresa ser uma organização de aprendizagem, já prepara o caminho para gerir bem a administração do conhecimento e fazer o melhor uso do capital humano. Por conseqüência, o conhecimento é administrado com maior eficácia, assim descreve Dubrin (2003, p.397):

A administração do conhecimento é o compartilhamento sistemático das informações com o objetivo de alcançar metas como a inovação, a não-duplicação do esforço e a vantagem competitiva.

Quando o conhecimento é administrado eficazmente, a informação é compartilhada de forma necessária, quer seja impressa, armazenada eletronicamente ou mantida no cérebro dos trabalhadores.

Para que esse ambiente seja realidade, deve existir incentivo para que os funcionários compartilhem as informações e também prover uma liderança para o esforço. De acordo com Dubrin (2003, p.398):

As empresas que são bem-sucedidas em administrar o conhecimento sempre têm apoio de alto nível. [...] os altos executivos devem entender a contribuição potencial da administração do conhecimento e desempenhar um papel ativo no processo de tomada de decisão sobre atividades de AC. [*Administração do Conhecimento – grifo nosso*]

Segundo o autor, a maioria das pessoas foi criada em uma cultura que não acredita em compartilhamento, no entanto, compartilhamos nossas carreiras ao redor de idéias, informações e conhecimentos próprios.

Neste contexto, outro fator relevante é que a contratação de pessoas com habilidades para aprender e ensinar faz uma diferença substancial na eficácia da administração do conhecimento. Dubrin (2003, p.399) menciona que:

Poucas empresas incluíram em seus modelos de competência quão bem as pessoas aprendem e transmitem o conhecimento informalmente dentro da empresa. Se você conta com pessoas ávidas por aprender e pessoas que são boas nas habilidades de transferir o conhecimento, a organização será muito mais viva.

A criação do conhecimento é o primeiro passo importante para a administração do conhecimento. É preciso inteligência para criá-lo e também de condições que favoreçam a criatividade e a inovação. Conforme Dubrin (2003, p.398):

O conhecimento é a matéria-prima que permite às pessoas inovar produtos, serviços, processos e métodos de gerenciamento, [...] para entender a necessidade de criação de conhecimento novo, é útil enxergar cada produto, serviço e processo de trabalho como um pacote de conhecimento.

Assim, são consideradas ações de capacitação aquelas que contemplam tanto a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, quanto o desenvolvimento de características comportamentais que contribuam na preparação do indivíduo para torná-lo facilitador na prestação de serviços e no aprimoramento dos processos, também relacionados com gestão de competências.

O modelo de gestão de competências envolve diversas estratégias para captar, atrair e remunerar pessoas, conforme o conjunto de competências além de discutir a noção de agregação de valores para a organização.

Dutra (2008, p. 8) explica que a competência individual é compreendida ao olharmos uma pessoa por sua capacidade de entrega, pois assim tem-se uma perspectiva mais adequada para avaliá-la, para orientar o seu desenvolvimento e para estabelecermos recompensas. Para o autor, a entrega das pessoas pode ser compreendida como sendo o saber agir responsável e reconhecido.

Dubrin (2003, p.400) menciona uma classificação onde as diversas atividades de administração do conhecimento estão definidas em duas estratégias diferentes denominadas de estratégia de codificação e estratégia de personalização.

Na estratégia de codificação, o conhecimento é cuidadosamente codificado e armazenado em banco de dados nas empresas que fabricam e vendem produtos relativamente padronizados que atendem às necessidades de muitos clientes.

Na estratégia da personalização, o conhecimento é compartilhado principalmente mediante contatos interpessoais nas empresas que fornecem soluções altamente personalizadas para clientes únicos ou para problemas de clientes.

Exemplifica o autor que se a empresa oferece produtos padronizados ou tem um produto maduro é melhor que se utilize a estratégia da codificação e, se os produtos são personalizados ou inovativos, recomenda-se que utilize a estratégia da personalização. Existe também uma combinação de padronização e personalização, pois o conhecimento nem sempre é prontamente passível de ser classificado em explícito (bem estruturado, codificado) ou tácito (intuitivo, personalizado).

Algumas características estão envolvidas na competência conforme mencionado no estudo de Rhinesmith apud Vergara (1999, p. 37):

Conhecimento: precisa ser amplo e profundo, cobrindo aspectos técnicos e do negócio e contribuindo para gerir adequadamente o processo competitivo.

Conceituação: diz respeito ao pensamento abstrato, à capacidade conceitual necessária para lidar com a complexidade das organizações atuais. Para tanto gestores devem ser simultaneamente, especializados e holísticos em sua maneira de pensar, o que implica conciliar análise e síntese.

Flexibilidade: refere-se à adaptabilidade necessária para lidar com mudanças rápidas do ambiente, o que permitirá ser capaz de lidar com processos, em vez de regras e procedimentos.

Sensibilidade: é necessária para lidar com as diferenças individuais presentes nas equipes. Para isso, é importante não só estar integrado e emocionalmente estável, como também aberto para outros pontos de vista e predisposto a questionar suposições, valores e convicções.

Julgamento: está associado à qualidade de lidar com a incerteza, cada vez mais presente nas decisões gerenciais.

Reflexão: oferece a perspectiva necessária para lidar com as exigências de um aprendizado contínuo.

Para o autor, a competência é desenvolvida pelo fluxo constante entre mentalidade, prática e tarefa; portanto mentalidade não é competência, pois a competência só se estabelece quando a mentalidade é transformada em comportamento, da mesma forma, característica não é competência. Uma pessoa pode ser sensível para lidar com diferenças individuais e, no entanto, não aplicar esta sensibilidade no trabalho em equipe. A sensibilidade transforma-se em competência gerencial quando o gestor usa para conhecer a si e aos outros, bem como para criar, desenvolver e manter equipes de trabalho.

Paladini (2004, p.206), ao informar sobre Gestão da Qualidade no Serviço Público, finaliza:

“De resto, cabe lembrar que a estabilidade do servidor público é uma cultura ainda comum e, ao mesmo tempo, um conceito e uma prática nociva à qualidade. Conviver com ela é sempre um entrave para a Gestão da Qualidade. Principalmente porque desestimula o movimento rumo à melhoria, incentiva à acomodação e corrói o investimento que a concorrência naturalmente produz nas pessoas e nos setores.”

Estabilidade, no sentido aqui empregado, significa, segundo o dicionário Aurélio, “Garantia que tem o funcionário público efetivo, depois de certo tempo de exercício, de não ser demitido senão por sentença judicial ou mediante processo administrativo”.

Se a estabilidade fosse uma “moeda”, teríamos, então, pelo lado oposto ao citado por Paladini, se devidamente trabalhada pela gestão da qualidade e usando as estratégias e ferramentas para isto, um elevado fator motivacional e, agregado a

outros itens já fartamente aqui informados, reverteriam tais pensamentos. Portanto, pensamos que, em uma organização governamental, cujos gestores da qualidade têm ciência a que realmente presta esta “cultura”, deverá ter nela inseridos mecanismos que tratem a estabilidade do funcionário como algo que contribui, positivamente, para o resultado desejado.

Pelos conceitos apresentados, nota-se que a importância da capacitação de pessoas numa organização, quanto mais abrangente for, maiores serão os resultados em todos os aspectos da organização.

Estudados alguns aspectos do fator humano nas organizações e gestão de qualidade, seguiremos, agora, com o estudo de caso a respeito do *callcenter* do Tribunal Regional Federal.

2.3 CAPÍTULO 3 - ESTUDO DE CAMPO

Depois de estudados os diversos conceitos intrínsecos ao tema deste trabalho, serão tratados os resultados obtidos com a pesquisa de campo, que visam responder a seguinte hipótese:

- 1) H0: A existência do retrabalho está vinculada ao fator humano.
H1: A existência do retrabalho não está vinculada ao fator humano.
- 2) H0: O retrabalho está vinculado com o fluxo de procedimentos.
H1: O retrabalho não está vinculado com o fluxo de procedimentos.
- 3) H0: O retrabalho influi negativamente na qualidade do atendimento.
H1: O retrabalho influi positivamente na qualidade do atendimento.

A figura a seguir resume a proposta de metodologia da pesquisa de campo:

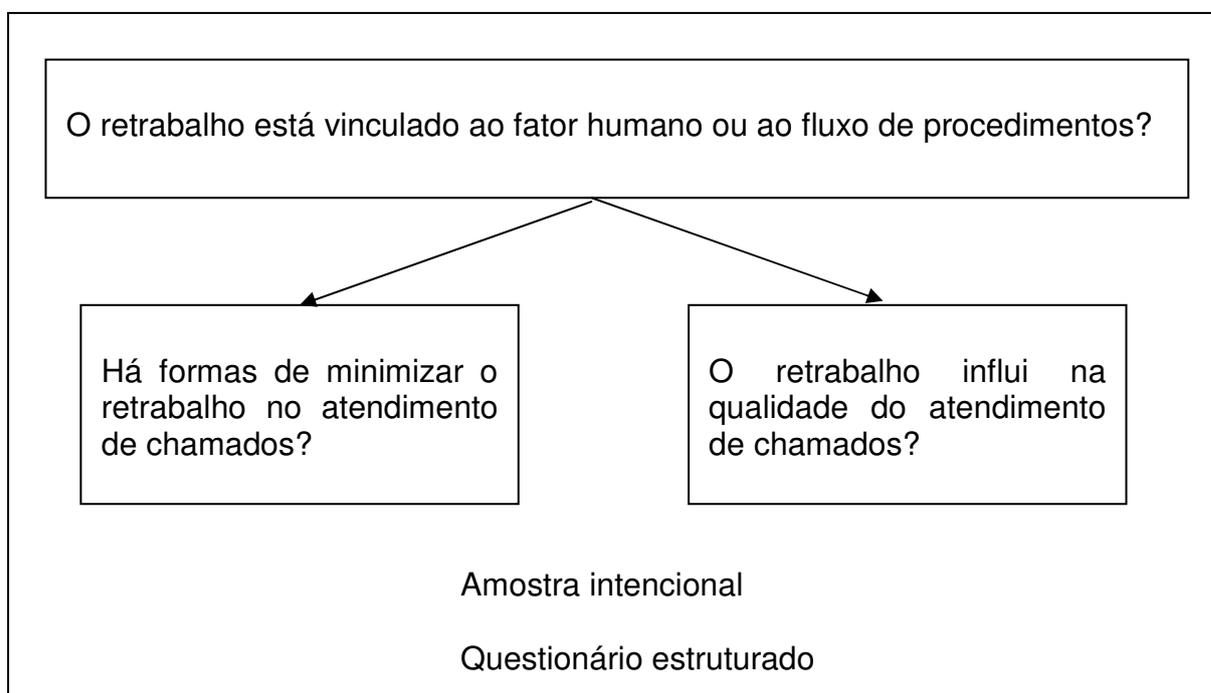


Figura 4: metodologia da pesquisa de campo

Para a aplicabilidade dos conceitos e a comprovação das hipóteses, foi escolhido o *callcenter* do TRF3 – Tribunal Regional da Terceira Região que é uma empresa estatal, de âmbito federal, cujo negócio é a prestação de serviços à população.

2.3.1 O TRF 3ª REGIÃO

MISSÃO:

O Tribunal Regional Federal da Terceira Região tem por missão ratificar ou retificar o julgamento dos autos constantes dos processos da 1ª instância, conforme consta na “Carta Magna”, com o mais alto grau de justiça, independente do credo, cor ou posição social dos envolvidos.

BREVE HISTÓRICO:

Com a Constituição de 1988 (artigo 27, § 6º do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias) foram criados 5 Tribunais Regionais Federais (TRF's) que absorveriam, de forma descentralizada, os processos a serem julgados pelo extinto Tribunal Federal de Recursos (TFR).

Os Tribunais iniciaram suas atividades em 1989, recebendo as soluções de informática anteriormente adotadas pelo TFR. A primeira equipe de técnicos de informática ingressou no TRF no início de 1990. Havia, então, dois sistemas em funcionamento: o Sistema de Acompanhamento Processual e o Sistema de Folha de Pagamento, ambos desenvolvidos por empresa terceirizada, em linguagem MUMPS. O equipamento utilizado era um minicomputador Digirede.

As atividades iniciais de informática restringiam-se à supervisão da manutenção desses sistemas, que era terceirizada, e operação do equipamento. Os primeiros sistemas desenvolvidos internamente, bem como as primeiras aquisições de microcomputadores eram utilizados de forma bastante restrita. A equipe de informática subordinava-se a Subsecretaria de Registro e Informações Processuais (área fim do TRF), passando a constituir Secretaria própria somente em 1994.

Em 1992, a Lei nº 8.472 de 14/10/92, dispôs sobre a composição e a competência do Conselho da Justiça Federal, e definiu em seu art. 2º: “as atividades de recursos humanos, orçamento, administração financeira, controle interno e informática, além de outras atividades auxiliares comuns que necessitem de coordenação central, na Justiça Federal de Primeiro e Segundo Graus, serão

organizadas em forma de sistema, cujo órgão central será o CJF - Conselho da Justiça Federal”.

A partir de então, embora as atividades diárias sejam desenvolvidas por cada regional de forma bastante autônoma, os projetos maiores são, em geral, definidos de forma conjunta. Não há subordinação dos órgãos de informática ao CJF, mas procura-se o consenso na forma de atuação dos TRF's mediada pelo CJF, de forma a permitir intercâmbio entre esses órgãos.

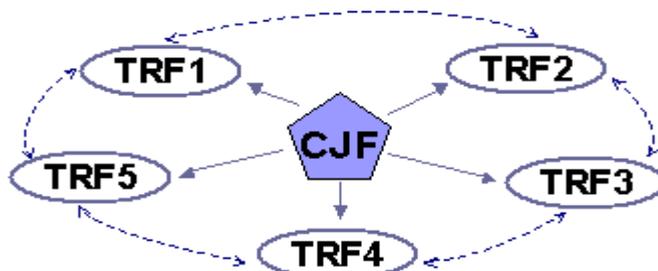


Figura 5: Órgãos que compõem o CJF

A estrutura do TRF é funcional. A área fim é composta de gabinetes, sem relação de subordinação. A área meio é composta de 5 Secretarias subordinadas à Diretoria Geral.

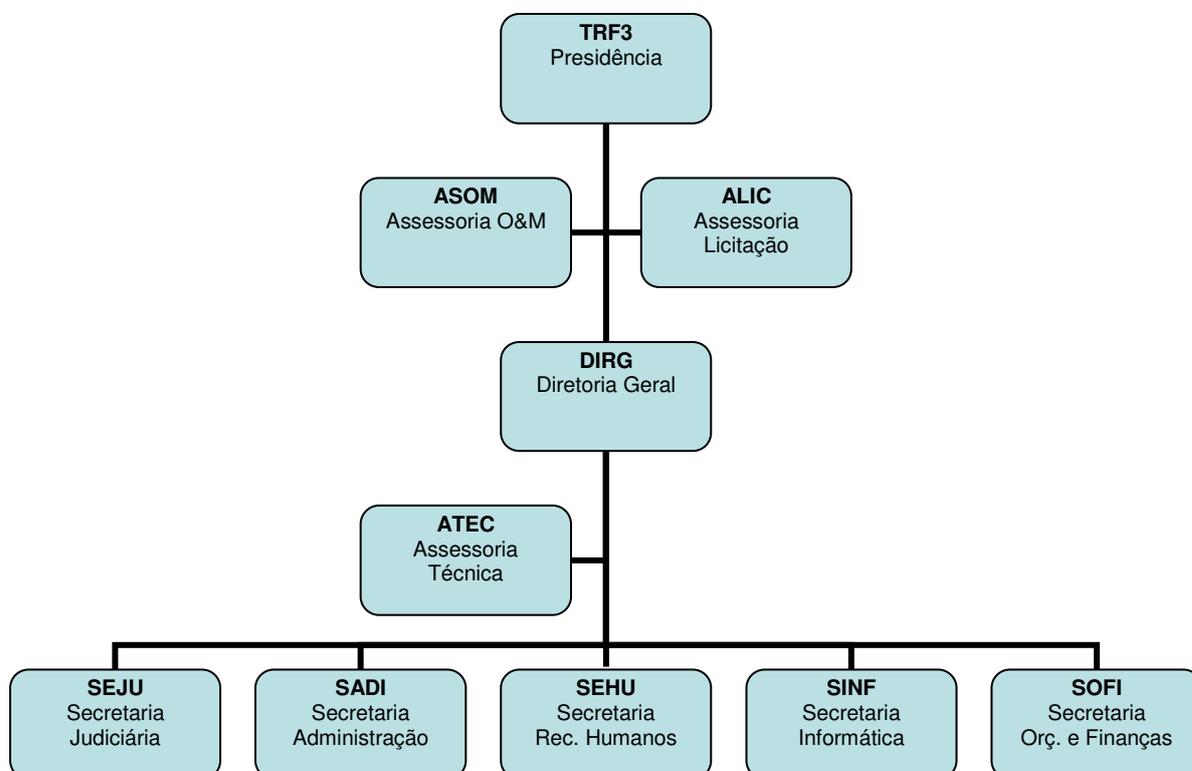


Figura 6: organograma do TRF3ª Região (área meio) (fonte: <http://www.trf3.jus.br/trf3r/fileadmin/docs/asom/organogramatrf.pdf>)

A Presidência do Tribunal é substituída a cada 2 anos por meio de eleição interna entre os Desembargadores Federais e isso geralmente acarreta a substituição dos cargos estratégicos de direção da alta administração conforme o Regimento Interno do Tribunal Regional Federal da 3ª região, “Art. 18 - O Presidente, o Vice-Presidente e o Corregedor-Geral têm mandato por 2 (dois) anos, a contar da posse, vedada a reeleição.”

A área administrativa do Tribunal é dividida em 5 Secretarias e estas subordinadas à Diretoria Geral que responde diretamente à Presidência.

SEJU – Secretaria Judiciária, responsável pelo apoio aos gabinetes dos desembargadores no andamento dos processos judiciais. Embora subordinada à Diretoria Geral, sua atividade é diretamente relacionada à área fim do Tribunal.

SADI – Secretaria da Administração, responsável pela manutenção da instalação física, controle de estoque, controle de patrimônio, frota de veículos.

SEHU - Secretaria de Recursos Humanos, responsável pela gestão de recursos humanos.

SINF – Secretaria de Informática, responsável pela gestão da tecnologia de informação, envolvendo desde a aquisição e distribuição de bens ou produtos de informática à informatização de processos manuais existentes, manutenção de sistemas já implantados, de infra-estrutura de comunicação, de segurança das informações, identificação de novas tecnologias aplicáveis.

SOFI – Secretaria de Orçamento e Finanças, responsável pelo Planejamento e Controle Orçamentário e Financeiro.

SINF – SECRETARIA DE INFORMÁTICA:

A missão da Secretaria de informática do TRF é suprir os usuários (clientes) internos e externos, de tecnologia amigável (simples, clara e objetiva para o usuário final) e confiável, tanto na parte de segurança das informações, como na qualidade dessas informações.

Segundo Drucker (2001, p.6), os três fatores essenciais ao sucesso de uma missão são oportunidades, competência e compromisso. Se a declaração da missão não refletir as três, não se conseguirá descrever a meta, a finalidade e o teste finais.

A Secretaria de Informática é composta de 1 Subsecretaria e 6 divisões: Divisão de Sistemas Administrativos e de Apoio (DSAP); Divisão de Sistemas Judiciários (DEJU); Divisão de Administração de Redes (DRED); Divisão de Administração de Dados e de Banco de Dados (DIAD); Divisão de Atendimento a Usuários (DATE); Divisão de Informática do Juizado Especial Federal (DJEF); e concentra toda a equipe de informática do TRF e Seção Judiciária de São Paulo. Também orienta as atividades da Seção Judiciária de Mato Grosso do Sul.

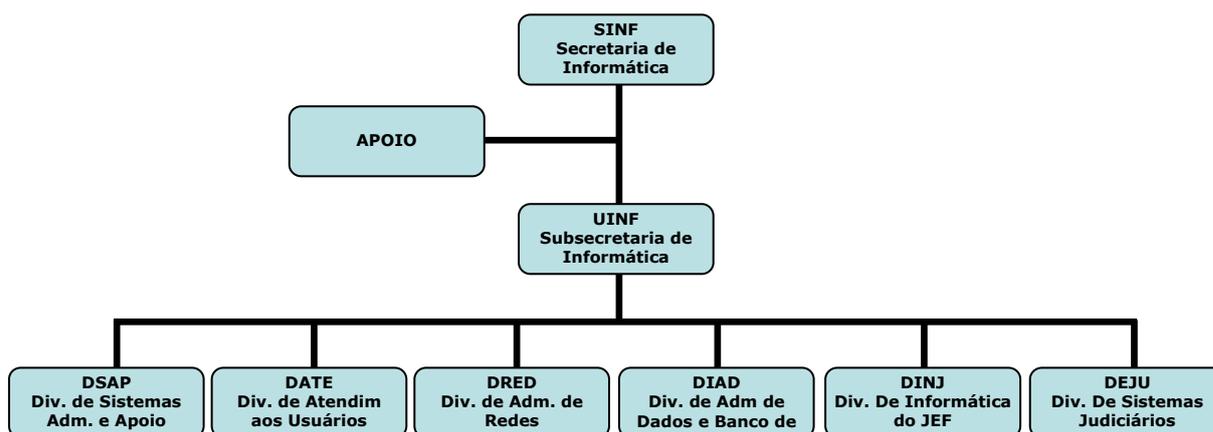


Figura 7: Organograma da SINF (fonte: Resolução nº 277, de 15/05/2007)

A Instituição (TRF3 e SJSP) conta com, aproximadamente, 9000 funcionários sendo que cerca de 30% faz parte do TRF e os demais estão lotadas por toda a SJSP/MS (Seção Judiciária de São Paulo e Mato Grosso do Sul).

ATRIBUIÇÕES DA INFORMÁTICA:

A informática do Tribunal possui ao todo 130 funcionários, sendo que as divisões que participam no atendimento de necessidades dos usuários, em geral, são: a SINF, UINF, DSAP, DATE, DRED, DIAD, DEJU e DINJ e as atribuições resumidas de cada uma delas estão organizadas da seguinte forma:

A SINF é responsável por:

- 1) Planejar, coordenar e dirigir as atividades de informática no Tribunal;
- 2) Definição de planos de desenvolvimento de sistemas e de distribuição de recursos tecnológicos;

- 3) Elaboração do planejamento orçamentário no âmbito da Secretaria e execução do mesmo.
- 4) Coordenar a operação de equipamentos computacionais, dispositivos e acessórios, bem como sua manutenção preventiva e corretiva;
- 5) Planejar e controlar as atividades de desenvolvimento, documentação, implantação, otimização e manutenção dos sistemas computadorizados;
- 6) Planejar, projetar, implantar e administrar a rede de teleprocessamento e de banco de dados;
- 7) Desenvolver, implantar e gerenciar padrões e normas de controle de segurança e auditoria do sistema computacional;
- 8) Fornecer subsídios e apoio técnico no desenvolvimento de programas e aplicativos para as Seções Judiciárias;
- 9) Definir a política de desenvolvimento, implantação e operação de sistemas informatizados;
- 10) Estabelecer padrões de equipamentos, critérios de utilização e definição de aquisição de bens e serviços de informática;
- 11) Acompanhar os contratos ligados à área de informática;
- 12) Designar o IP (Provedor de Informações), selecionar e garantir a veracidade das informações a serem divulgadas;
- 13) Atualizar, de forma contínua, todos os dados relativos à sua área de responsabilidade, disponibilizados na Intranet (IP);

A UINF é responsável por:

- 1) Supervisionar e orientar as equipes nas atividades de desenvolvimento, suporte, operação, atendimento e planejamento das ações de informática (TI) do Tribunal.
- 2) Auxiliar na definição de política da operação de equipamentos computacionais, dispositivos e acessórios, bem como sua manutenção preventiva e corretiva;
- 3) Auxiliar no planejamento e controle das atividades de desenvolvimento, documentação, implantação, otimização e manutenção dos sistemas computadorizados;
- 4) Auxiliar no planejamento, projeção, implantação e administração da rede de teleprocessamento e de banco de dados;

- 5) Auxiliar na definição da política de desenvolvimento, implantação e operação de sistemas informatizados;
- 6) Auxiliar no desenvolvimento, implantação e gerenciamento de padrões e normas de controle de segurança e auditoria do sistema computacional;
- 7) Auxiliar os diretores das divisões nas atividades administrativas e técnicas, com objetivo de padronizar e consolidar o conceito de equipe;
- 8) Estabelecer padrões de equipamentos, critérios de utilização e definição de aquisição de bens e serviços de informática, em conjunto com a Secretaria.
- 9) Definir planos de desenvolvimento de sistemas e de distribuição de recursos tecnológicos;
- 10) Elaborar planejamento estratégico para o suprimento de equipamentos acompanhando o desenvolvimento tecnológico;
- 11) Elaborar, orientar e coordenar planos de trabalho e de metas;
- 12) Acompanhar as atividades de controle orçamentário no âmbito da Secretaria;
- 13) Acompanhar, técnica e administrativamente, o andamento dos contratos da área de informática;
- 14) Desempenhar outras competências típicas da unidade, delegadas por autoridade superior ou cometidas por meio de normas.

A UINF é composta por 6 divisões sendo cada uma responsável por determinado segmento. As divisões estão assim definidas:

A DSAP responde por sistemas administrativos, a DINJ pelos sistemas judiciários dos Juizados Especiais Federais e a DEJU pelos sistemas judiciários do Tribunal e Seções Judiciárias.

Estas três divisões são responsáveis por:

- 1) Dirigir de forma integrada o desenvolvimento, a implantação e a manutenção de sistemas de sua responsabilidade;
- 2) Coordenar as atividades relativas ao desenvolvimento e implantação dos sistemas de processamento de dados;
- 3) Supervisionar as atividades relativas à manutenção dos sistemas de Processamento de Dados implantados;
- 4) Orientar a equipe no desenvolvimento/manutenção dos sistemas, bem como avaliar os resultados obtidos;

- 5) Coordenar a instalação e manutenção de sistemas;
- 6) Auxiliar na definição das ferramentas (*softwares*) a serem utilizadas no desenvolvimento de sistemas corporativos ou setoriais;
- 7) Alocar pessoal aos projetos de acordo com as habilidades técnicas e obedecendo as prioridades estabelecidas;
- 8) Definir as diretrizes para o desenvolvimento de sistemas quanto às normas a serem seguidas e técnicas a serem utilizadas;
- 9) Acompanhar as atividades executadas identificando pontos críticos e necessidades de melhoria;
- 10) Elaborar o cronograma de desenvolvimento e manutenção de sistemas de acordo com as necessidades dos usuários;
- 11) Identificar necessidades/oportunidades de automatização;
- 12) Garantir a integridade da definição conceitual do dado na sua implementação;
- 13) Planejar cursos para novos sistemas;
- 14) Acompanhar os contratos junto às empresas prestadoras de serviços de desenvolvimento de sistemas ou fornecimento de materiais correlatos;
- 15) Desempenhar outras competências típicas da unidade, delegadas por autoridade superior ou cometidas por meio de normas.

A DATE é responsável por:

- 1) Coordenar a análise dos *softwares* adquiridos pelo Tribunal e elaborar as orientações necessárias aos usuários;
- 2) Integrar-se com outros setores da Informática, em busca de soluções para as dificuldades em *softwares* encontradas pelos usuários;
- 3) Coordenar os trabalhos de implantação e/ou operacionalização dos equipamentos de microinformática;
- 4) Orientar e estimular os usuários com o objetivo de dominar, ao máximo, os recursos disponíveis de *software* e *hardware*;
- 5) Preparar planos de manutenção preventiva e corretiva de equipamentos de microinformática;
- 6) Efetuar o controle da manutenção dos equipamentos de informática;
- 7) Desempenhar outras competências típicas da unidade, delegadas por autoridade superior ou cometidas por meio de normas.
- 8) Coletar, analisar e divulgar informações enviadas por toda a informática.

A DRED é responsável por:

- 1) Dirigir as ações de instalação, manutenção, operação e administração de equipamentos centrais e seus periféricos e da infra-estrutura de comunicação e de teleprocessamento no Tribunal e Seções Judiciárias;
- 2) Coordenar os trabalhos de implantação e/ou operacionalização dos equipamentos de informática;
- 3) Coordenar os trabalhos de suporte técnico aos usuários quanto à otimização do uso do equipamento;
- 4) Avaliar a funcionalidade dos computadores de grande porte, tomando medidas que visem corrigir distorções observadas;
- 5) Certificar/homologar o cumprimento dos procedimentos de segurança definidos para utilização dos equipamentos, dados e informações;
- 6) Estudar e estabelecer procedimentos para o planejamento de projetos, instalação experimental, retirada e/ou manutenção dos equipamentos de informática, bem como para o treinamento de técnicos necessários nessas finalidades;
- 7) Coordenar os trabalhos de suporte técnico de implantação e manutenção do Sistema operacional, dos gerenciadores de Teleprocessamento e dos programas-produto de apoio, envolvendo a elaboração de estudos de desempenho e de viabilidade técnica;
- 8) Detectar novas necessidades operacionais, normativas e tecnológicas, planejando métodos e custos pertinentes, bem como avaliar os ensaios decorrentes;
- 9) Participar de estudos de novos *softwares* de apoio aos projetos de sistemas de informações, bem como pesquisas de aplicação de novas técnicas e recursos com o objetivo de aperfeiçoar e agilizar os serviços de informática;
- 10) Coordenar as atividades relativas à manutenção da rede de computadores;
- 11) Auxiliar na definição das ferramentas (*software*) a serem utilizadas para monitoração de uso e dimensionamento de recursos físicos necessários à implementação de projetos de rede;
- 12) Definir as diretrizes para administração dos recursos de rede quanto às normas a serem seguidas e técnicas a serem utilizadas;
- 13) Coordenar os trabalhos de instalação dos *softwares* de rede nos equipamentos em que for necessário;

- 14) Definir procedimentos de segurança para utilização da rede de computadores e certificar o seu cumprimento;
- 15) Coordenar as atividades de dimensionamento de recursos físicos para implementação de projetos na rede;
- 16) Coordenar os trabalhos de acompanhamento do desempenho da rede, fornecendo sugestões para melhoria;
- 17) Desempenhar outras competências típicas da unidade delegadas por autoridade superior ou cometidas por meio de normas.

A DIAD é responsável por:

- 1) Gerenciar o trabalho das equipes terceirizadas de consultoria e suporte, estabelecendo prioridades para cada problema, distribuindo as tarefas entre as equipes, fixando prazos e acompanhando o desenrolar dos trabalhos, mantendo um permanente diálogo entre a Divisão e os Coordenadores ou Gerentes das equipes terceirizadas;
- 2) Fixar paradigmas que garantam a qualidade e a produtividade do trabalho dos consultores externos assegurando sua observância, quer sejam padrões independentes da natureza dos serviços prestados quer sejam específicos para os problemas, plataformas ou soluções abrangidos;
- 3) Coordenar as atividades relativas à elaboração e manutenção do modelo de dados dos projetos desenvolvidos pelo Tribunal;
- 4) Coordenar as atividades relativas à homologação e gerência na manutenção do modelo de dados dos projetos desenvolvidos por terceiros;
- 5) Coordenar as atividades relativas à implementação física do modelo de dados, e suas alterações no banco de dados;
- 6) Auxiliar na definição das ferramentas (*softwares*) a serem utilizados para documentação dos modelos e padronização de termos, e ferramentas para dimensionamento de recursos físicos necessários à implementação de projetos em banco de dados;
- 7) Alocar pessoal aos projetos de acordo com as habilidades técnicas e obedecendo às prioridades estabelecidas;
- 8) Definir as diretrizes para administração dos recursos de bancos de dados quanto às normas a serem seguidas e técnicas a serem utilizadas;

- 9) Definir a padronização e garantir a utilização das nomenclaturas de tabelas e atributos a serem implementados no banco de dados;
- 10) Garantir que as regras de negócios sejam implementadas no banco de dados, assim como as regras de integridade referencial e integridade de dados;
- 11) Acompanhar as atividades executadas identificando pontos críticos e necessidades de melhoria;
- 12) Coordenar os trabalhos de instalação do banco de dados nos equipamentos em que for necessário;
- 13) Definir procedimentos de segurança para utilização do banco de dados e certificar o seu cumprimento;
- 14) Definir procedimentos de segurança para garantir a recuperação de dados em caso de falhas e certificar seu cumprimento;
- 15) Coordenar as atividades de dimensionamento de recursos físicos para implementação de projetos em banco de dados;
- 16) Coordenar os trabalhos de acompanhamento do desempenho dos sistemas em banco de dados, fornecendo sugestões para melhoria;
- 17) Divulgar o modelo e o dicionário de dados aos usuários, a fim de que possam extrair informações via ferramentas gerenciais;
- 18) Coordenar o procedimento de conversão de dados, para os casos de implantação de sistema novo em substituição ao antigo;
- 19) Acompanhar os contratos junto às empresas prestadoras de serviços de desenvolvimento de sistemas ou fornecimento de materiais correlatos.

NORMAS DE SEGURANÇA E AUDITORIA DE SISTEMAS

O Tribunal, em 2001, estabeleceu uma Instrução Normativa que dispõe sobre a Política de Segurança dos Sistemas Informatizados da Justiça Federal da Terceira Região (Anexo II).

Embora estejam traçadas as linhas gerais a serem seguidas, faltam definições de procedimentos operacionais para implementá-la.

HISTÓRICO DO *CALLCENTER* NO TRIBUNAL

Por ser o Tribunal uma instituição pública de prestação de serviços, a população externa submete-se a obter seus serviços prestados no tempo que lhe é oferecido, pois é o único provedor do serviço da qual necessita não existindo nesta relação, a figura de um 'concorrente' como ocorre em uma empresa privada de prestação de serviços.

A prestação de serviço para a população é o objetivo final, porém, para atingir este resultado, existe uma infinidade de sistemas informatizados disponibilizados para as áreas meio e fim, ou seja, sistemas administrativos e judiciários, sendo que muitos destes são sistemas legados que geram constante manutenção ou então novos sistemas desenvolvidos pela equipe técnica interna.

Os profissionais de informática que trabalham no quadro foram se qualificando ao longo do tempo, nem sempre na medida em que as exigências dos usuários se faziam presentes, porém permitindo, dentro das possibilidades dos recursos oferecidos pela instituição, prestarem o serviço de forma a atender as solicitações dos usuários.

No início, a quantidade de sistemas existentes era menor e mais simples e o porte da empresa era reduzido. As ocorrências de chamados de informática eram menores e os controles dos chamados eram feitos manualmente e tinha a finalidade de registrar a solicitação e seu respectivo encerramento do atendimento, a identificação do solicitante e da pessoa que efetuou o atendimento assim como um breve detalhamento do procedimento efetuado, conforme anexo IV. (SI.doc).

Com o passar do tempo e a expansão do Tribunal, o volume de chamados teve um crescimento significativo sendo necessário implantar novos mecanismos e ferramentas de controle dos chamados.

Assim criou-se o *Callcenter* no Tribunal tendo como início um pequeno sistema feito em Access, sucedido pelo HelpDesk, que evolui para a WEB com o uso do OTRS. Atualmente a ferramenta empregada no atendimento é o *software* desenvolvido internamente pela TI do TRF3, chamado de CallCenter3 conforme consta no anexo V.

SITUAÇÃO ATUAL

Os chamados são iniciados por meio de autenticação do usuário pela web e a descrição da solicitação. As pessoas que trabalham no *CALLCENTER* efetuam o atendimento de primeiro nível verificando a solicitação, que poderá ter seu atendimento efetuado ou, se abranger outras áreas, ter a triagem específica ou até mesmo envolver diversas áreas para o atendimento da solicitação.

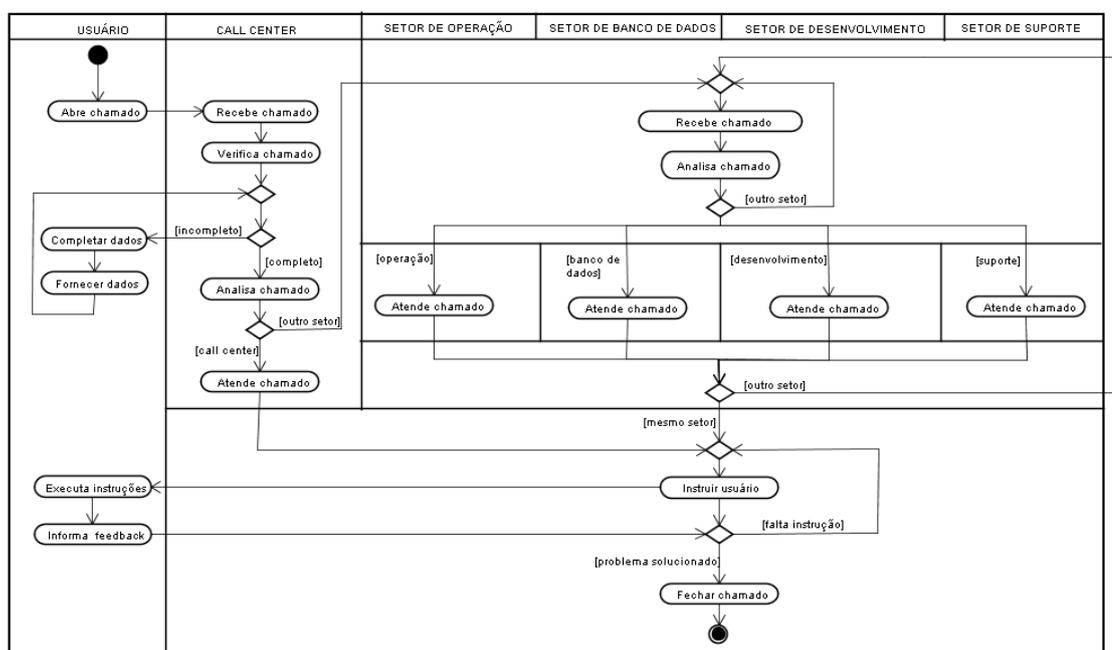


Figura 8: Fluxo de atendimento do *callcenter*

O fluxo de procedimentos é simples, a princípio, porém verificam-se diversos conceitos intrínsecos, já estudados em capítulos anteriores, para que ocorra uma prestação de serviço bem sucedida.

Existe uma deficiência de padronização específica de requisitos técnicos para uso e/ou instalação dos sistemas exigindo o conhecimento técnico das peculiaridades de cada sistema, nem sempre bem definidos ou documentados pelas áreas responsáveis.

Todas as pessoas envolvidas no ciclo de vida de uma solicitação no *Callcenter* são responsáveis pelos resultados do atendimento. Começa com a comunicação clara e objetiva, redigida pelo usuário que efetua a solicitação inicial, e

todas as pessoas que participam do ciclo interpretando de forma correta e agregando informações que esclarecerão as etapas seguintes de um chamado.

Não só o aspecto da comunicação está envolvido, mas também o comprometimento das pessoas na execução das tarefas, um acompanhamento gerencial sobre a produtividade e qualidade dos serviços prestados, e uma cultura organizacional que propicie o compromisso com resultados.

No caso de um *callcenter*, cujo atendimento de chamado envolve vários setores, quanto ao comprometimento e à qualidade, ficamos com o pensamento de Nóbrega (2002, p.119):

Em situações em que todo mundo é dono de uma pequena fração de um bem coletivo, ninguém se comporta como dono de nada. Apelos à colaboração não dão resultado no mundo real se não vêm acompanhados por incentivo/penalidades.

Infelizmente, os fatos revelam que há uma grande quantidade de solicitações que, numa análise mais apurada, verifica-se uma alta incidência de retrabalho ou procedimentos incompletos ou desnecessários que poderiam ser evitados para determinada solução.

Apresentados os fatos atuais do *Callcenter* no Tribunal, segue a análise dos resultados obtidos.

2.3.2 ANÁLISE DE RESULTADOS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada no período de 16 a 23 de dezembro de 2008 através do envio de questionário por e-mail a 113 profissionais de TI do Tribunal. Deste total, 46 questionários foram respondidos, que corresponde a 40,7%, onde podemos considerar um índice elevado para uma pesquisa de campo, segundo estudo apresentado no capítulo sobre metodologia da pesquisa.

O resultado da pesquisa segue apresentando, inicialmente, o perfil dos respondentes e na seqüência, os dados coletados sobre a opinião dos respondentes acerca das questões envolvidas no *Callcenter*.

2.3.2.1. PERFIL DA AMOSTRA

A amostra é composta de 46 respondentes que trabalham no Tribunal.

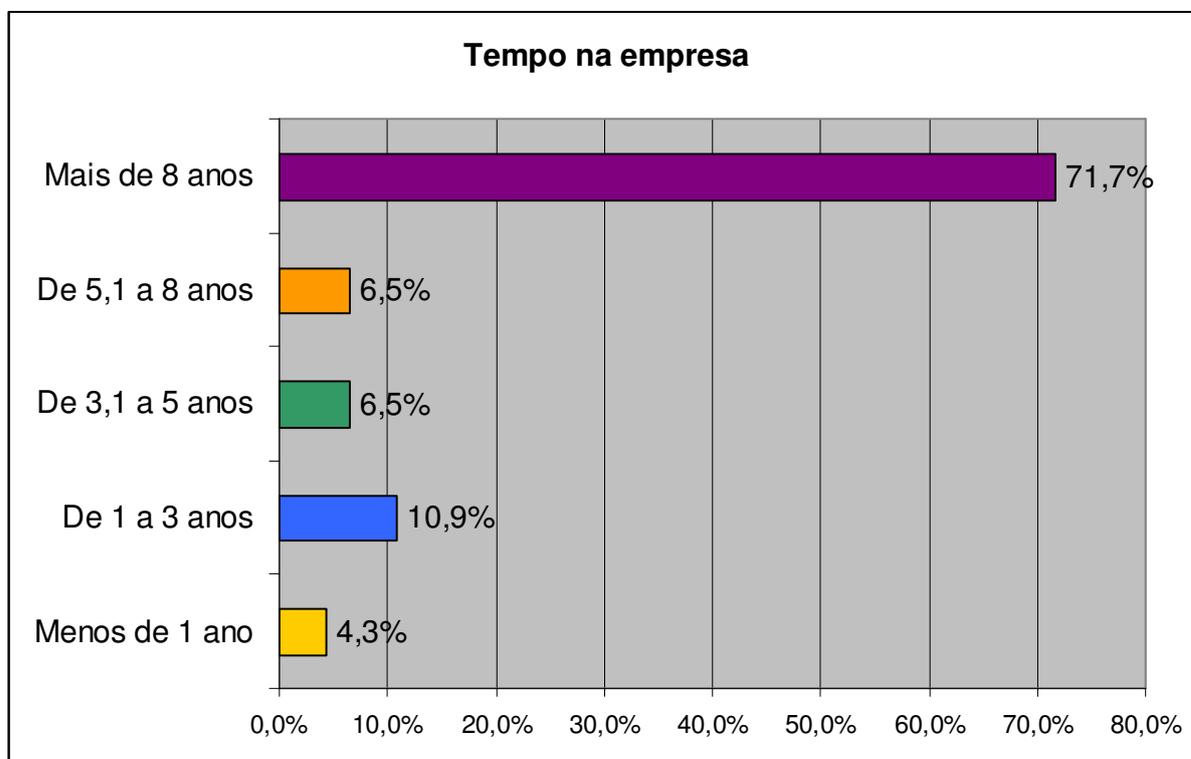


Gráfico 1: Tempo na empresa

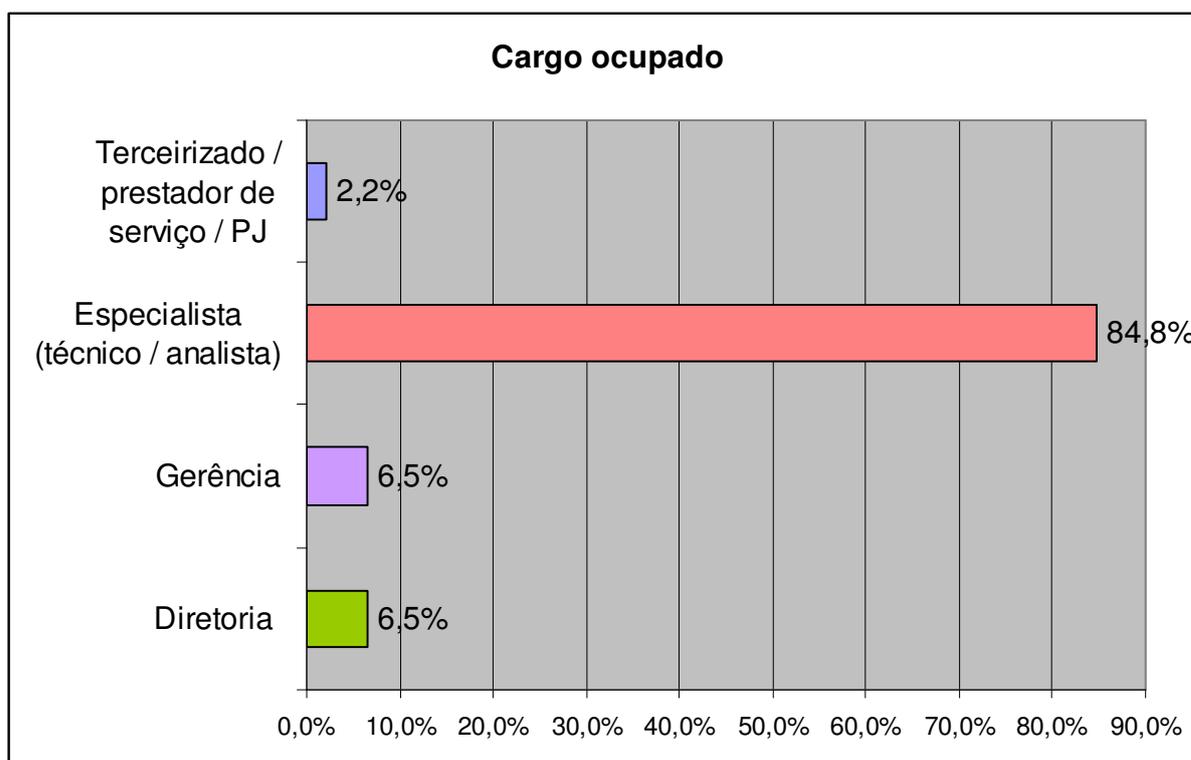


Gráfico 2: Cargo dos respondentes

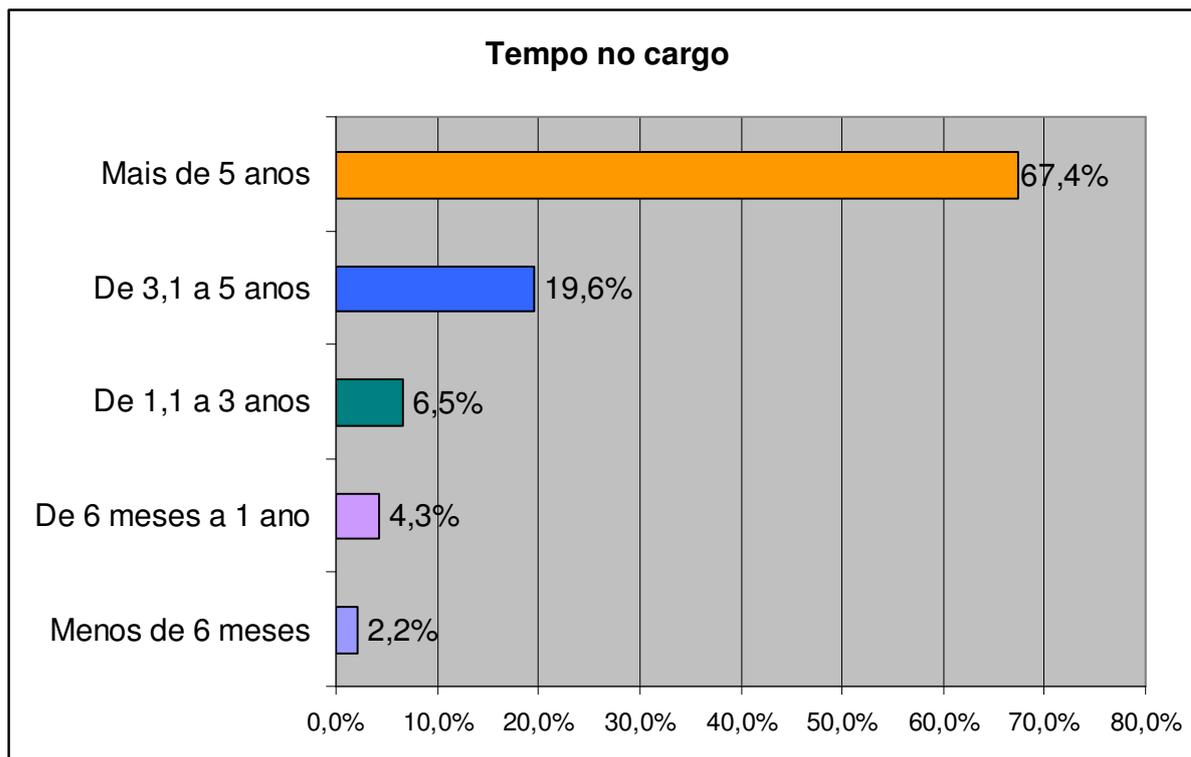


Gráfico 3: Tempo no cargo

O resultado da pesquisa nos revela que 71,7% estão na empresa há mais de 8 anos, 84,8% ocupam o cargo de especialista e 67,4% estão no cargo a mais de 5 anos. Os que estão há menos de 1 ano no cargo e na empresa representam os aprovados no último concurso, pois é o único meio de ingresso no quadro de pessoal da instituição, exceto os terceirizados que são prestadores de serviços sem vínculo.

Verifica-se, pelos gráficos apresentados acima, que a rotatividade de pessoas é mínima dentro da área de TI do Tribunal.

Os próximos gráficos indicam que 65,2% dos respondentes são do sexo masculino; 45,7% possuem de 35 a 45 anos de idade.

Portanto, o perfil da amostra indica que os trabalhadores da área de TI do Tribunal são, em sua maioria, do sexo masculino, trabalham na empresa com o mesmo cargo por muitos anos, sendo predominantemente composto de profissionais com uma faixa etária com certa maturidade.

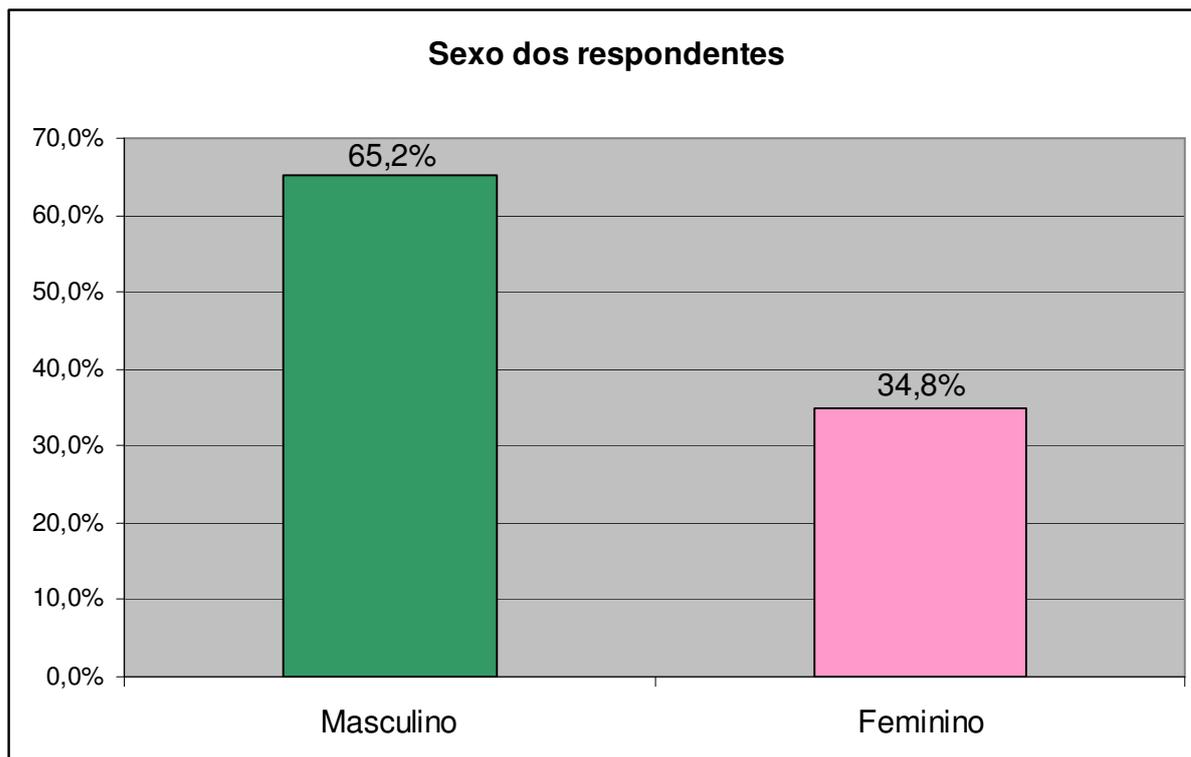


Gráfico 4: Sexo dos respondentes

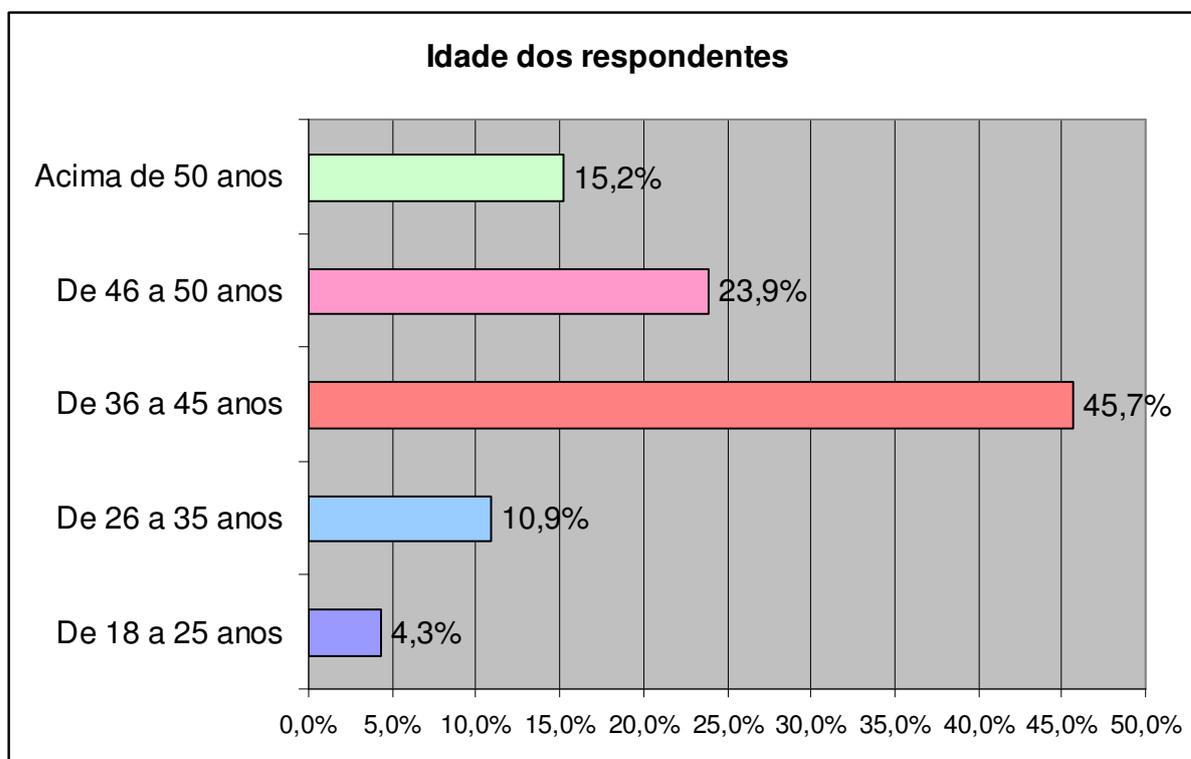


Gráfico 5: faixa etária dos respondentes

2.3.2.2. RESULTADO DAS QUESTÕES

As questões foram divididas em 5 grupos para melhor entender os aspectos que possam identificar as comprovações das hipóteses.

Os grupos de questões são sobre:

- Fluxo de trabalho
- Capacitação/treinamento no setor
- Relações de trabalho (líder x liderado)
- Motivação
- Lado cliente

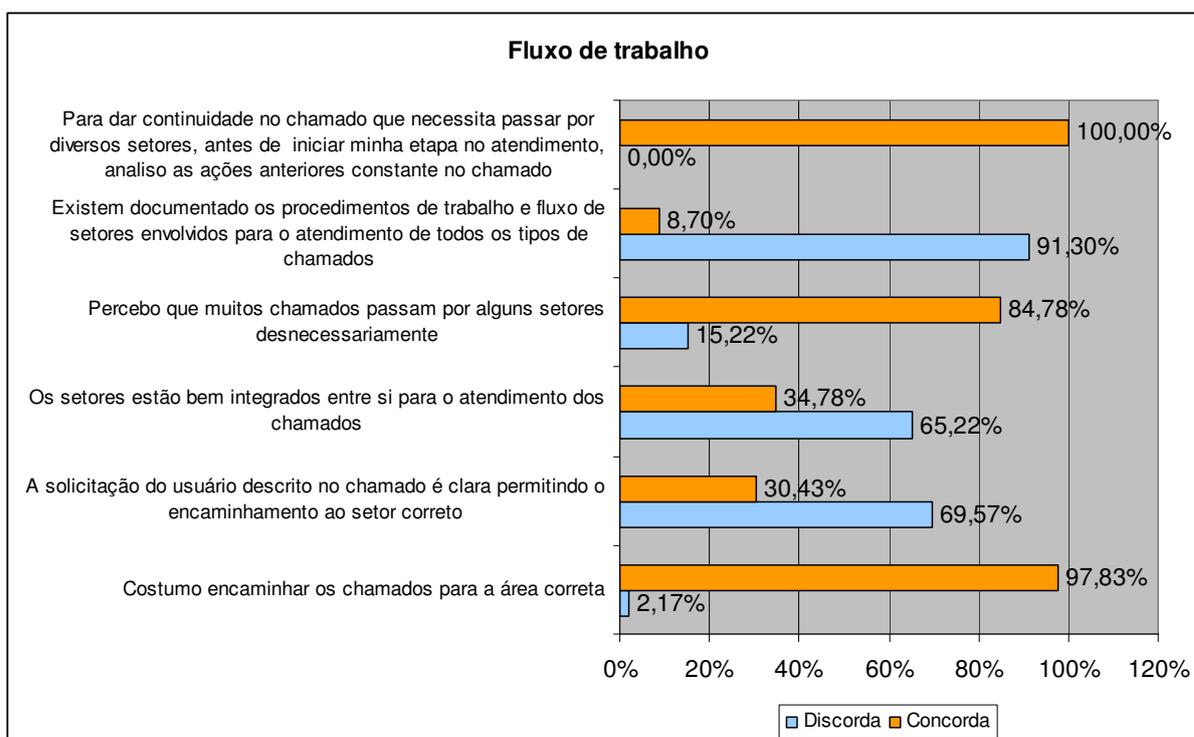


Gráfico 6: Questões sobre fluxo de trabalho

Com relação ao fluxo de trabalho, na média 59,42% concordam com as questões levantadas em relação o fluxo de trabalho. Analisando detalhadamente algumas questões, 97,83% costumam encaminhar os chamados para a área correta, mas contraditoriamente, 84,78% responderam que percebem que muitos chamados passam por alguns setores desnecessariamente, o que é justificado por 91,3% concordarem que não existem procedimentos de trabalho e fluxo de setores envolvidos devidamente documentados para atender aos chamados.

Quanto à clareza da solicitação do usuário descrita no chamado, 69,57% discordam sobre esse aspecto contribuindo também para que o chamado seja direcionado de forma incorreta a outros setores.

Verifica-se, portanto, que o fluxo de trabalho não flui de forma adequada seja pela descrição inicial do solicitante e também pela ausência de documentação dos procedimentos de trabalho e fluxo dos setores envolvidos.

Identificados alguns aspectos que afetam o fluxo de trabalho, estudaremos no próximo grupo, se há uma relação com os resultados encontrados até o momento.

Com relação à capacitação e treinamento do setor 47,27% na média, concordam com as questões apresentadas conforme o gráfico seguinte:

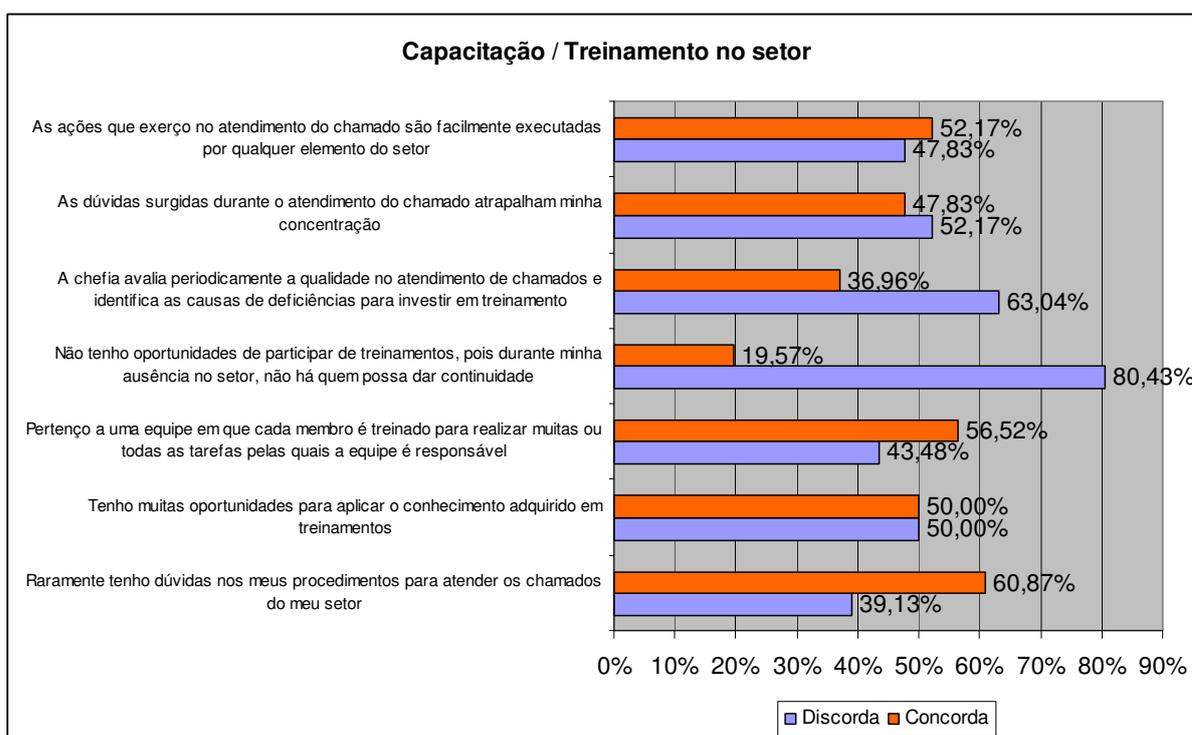


Gráfico 7: Questões sobre capacitação/treinamento do setor

De uma forma geral, verifica-se que os itens sobre capacitação e treinamento são satisfatórios, pois 80,43% consideram ter oportunidades de treinamento, 60,87% raramente têm dúvidas nos procedimentos para atender os chamados do próprio setor; 56,52% sentem-se pertencentes a uma equipe na qual cada membro realiza muitas ou todas as tarefas da qual a equipe é responsável.

Numa análise mais detalhada, observa-se uma elevada participação em treinamentos, porém 47,83% responderam que as dúvidas surgidas no atendimento dos chamados atrapalham, ou seja, há um indicativo que, embora sejam treinados, os profissionais de TI não se sentem devidamente capacitados em todas as situações, tanto que apenas 50% dos respondentes concordam que tem oportunidades de aplicar o conhecimento adquirido em treinamentos.

Constata-se que 52,17% concordam que as atividades que executam são facilmente executadas por qualquer pessoa do setor, ou seja, não requer um treinamento específico para o desempenho de tarefas simples.

Apenas 36,96% concordam que a chefia avalia periodicamente o atendimento dos chamados para identificar necessidades de treinamento.

Verificaremos, agora, se estes percentuais obtidos têm alguma influência com os resultados do grupo a seguir.

No grupo de questões sobre relações de trabalho, 48,69%, na média concordam com as questões apresentadas, conforme visto no gráfico abaixo:

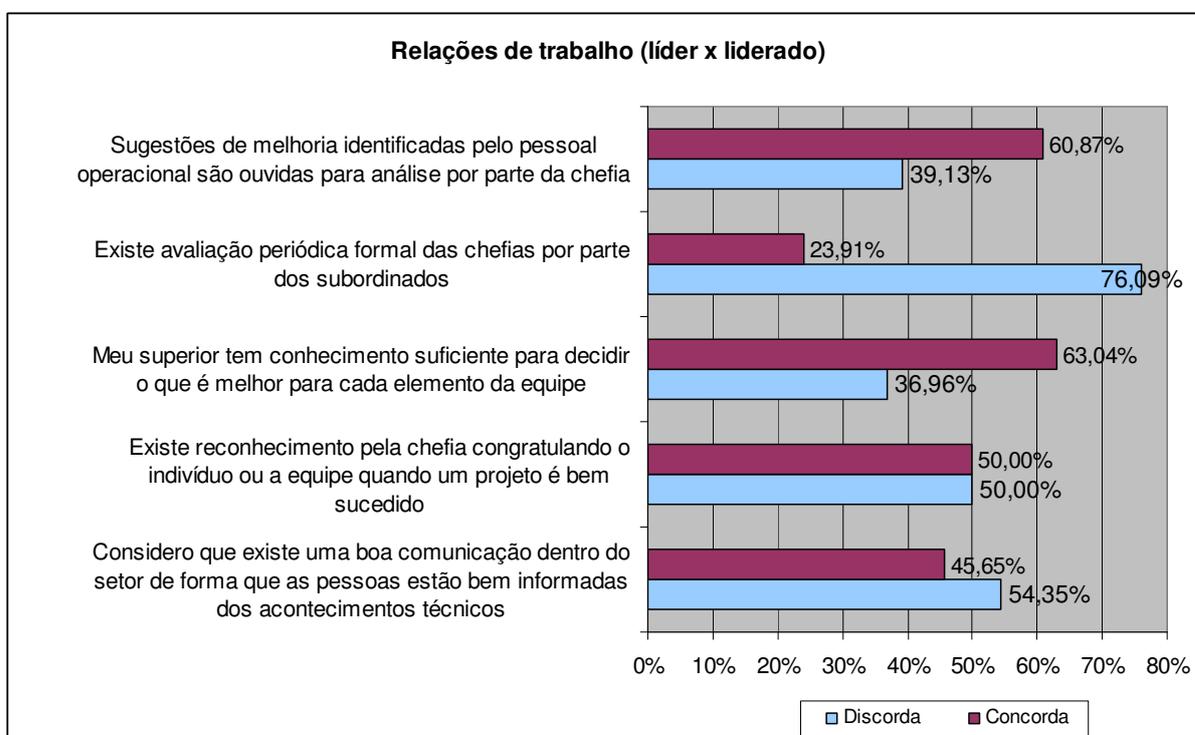


Gráfico 8: Questões sobre relações de trabalho (líder x liderado)

De uma forma geral, os números apresentados indicam que existe uma boa relação de trabalho entre o líder e seus liderados; 60,87% concordam que as

sugestões de melhoria identificadas são ouvidas pela chefia; 63,04% afirmam que seus superiores têm conhecimento suficiente para decidir o que é melhor para cada elemento da equipe. Apenas um discreto percentual de 23,91% concorda que existe avaliação periódica formal das chefias por parte dos subordinados.

Constata-se que exatamente 50% dos respondentes concordam e discordam sobre a existência de reconhecimento pela chefia congratulando as pessoas ou equipes pelos projetos bem sucedidos; 45,65% das pessoas concordam que existe uma boa comunicação dentro do setor.

Observa-se, portanto, que as questões que envolvem uma boa relação entre líder e liderados dentro do ambiente de trabalho decorrem de forma favorável, não apresentando nenhum indicativo significativo que possa interferir nos resultados encontrados.

Prosseguiremos, agora, com o estudo do grupo dos fatores motivacionais. Neste aspecto, verifica-se que, em média, 57,97% concordam com os fatores questionados conforme o gráfico que se apresenta a seguir:

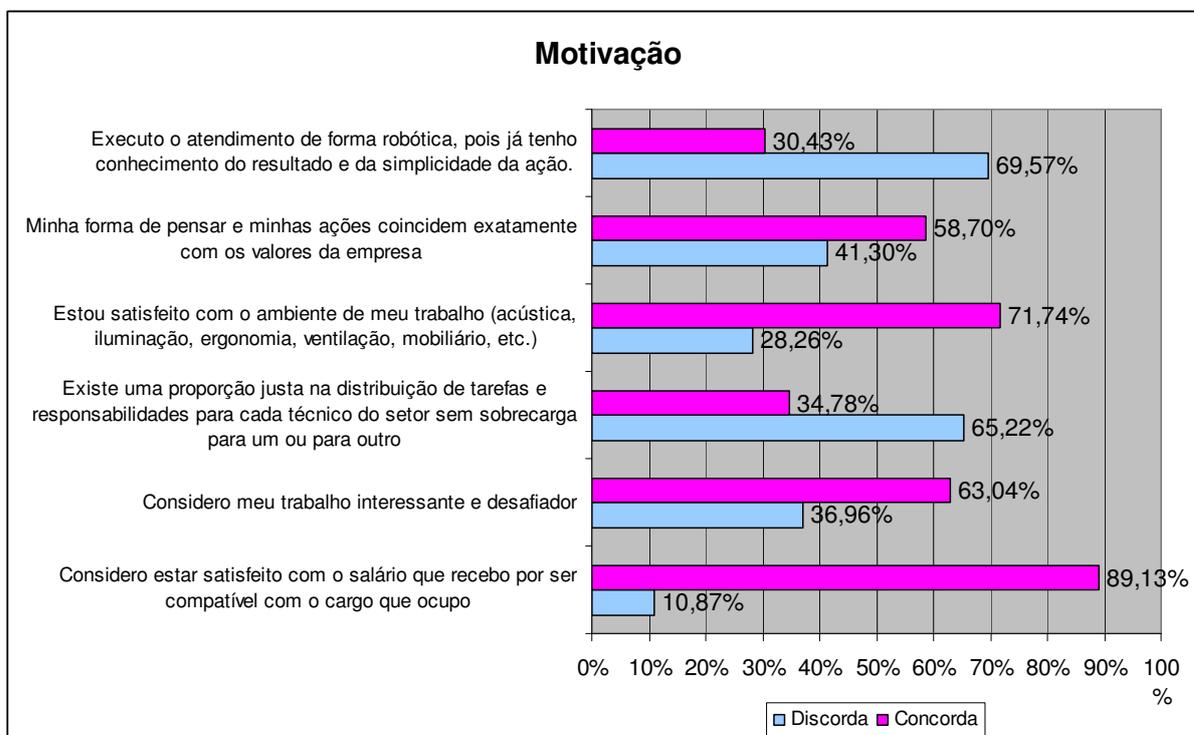


Gráfico 9: Questões sobre motivação

A questão salarial e sua compatibilidade com o cargo é o fator que apresenta o maior índice de concordância, onde 89,13% concordam estarem satisfeitos com sua remuneração; outro item de relevância que se revela favorecido é a condição do ambiente de trabalho em que 71,74% das pessoas concordam estarem satisfeitas; 58,70% afirmam que os valores pessoais coincidem com os valores da empresa, porém 34,78% consideram que não há uma desproporção na distribuição justa de tarefas e responsabilidades.

Verifica-se, numa análise mais apurada, que 63,34% consideram que o trabalho executado é desafiador, mas 30,48% efetuam suas tarefas de forma automática pela simplicidade da ação.

Portanto, constata-se que de uma forma geral o conjunto de fatores motivacionais apresenta resultados positivos, mas nota-se que apesar de ser um trabalho desafiador é de execução simples e automática o que pode gerar indícios de certa monotonia e, conseqüentemente, enganos esporádicos.

O estudo do próximo grupo possui uma abordagem diferenciada em relação aos grupos anteriores, pois levam em consideração as questões que envolvem o lado cliente, ou seja, as percepções do cliente quanto ao serviço da qual se utiliza no *callcenter*.

Entende-se 'cliente' como: cliente interno - os próprios profissionais de TI e o cliente externo como sendo os usuários finais.

Para tal objetivo, a pesquisa foi direcionada a dois grupos distintos, o usuário final e o próprio profissional de TI, que embora aquele sempre seja o consumidor dos serviços, e este o provedor dos serviços, por vezes poderá ter vários papéis dentro do fluxo de chamado, ora como consumidor, ora como prestador de serviço dentro da própria área de TI.

Primeiramente será analisado o gráfico que corresponde aos respondentes da área de TI para, na seqüência, analisarmos o gráfico dos respondentes dos usuários finais.

Com relação aos aspectos do lado cliente, do ponto de vista dos próprios profissionais de TI, tiveram em média 67,39% de respostas concordantes com relação às questões apresentadas.

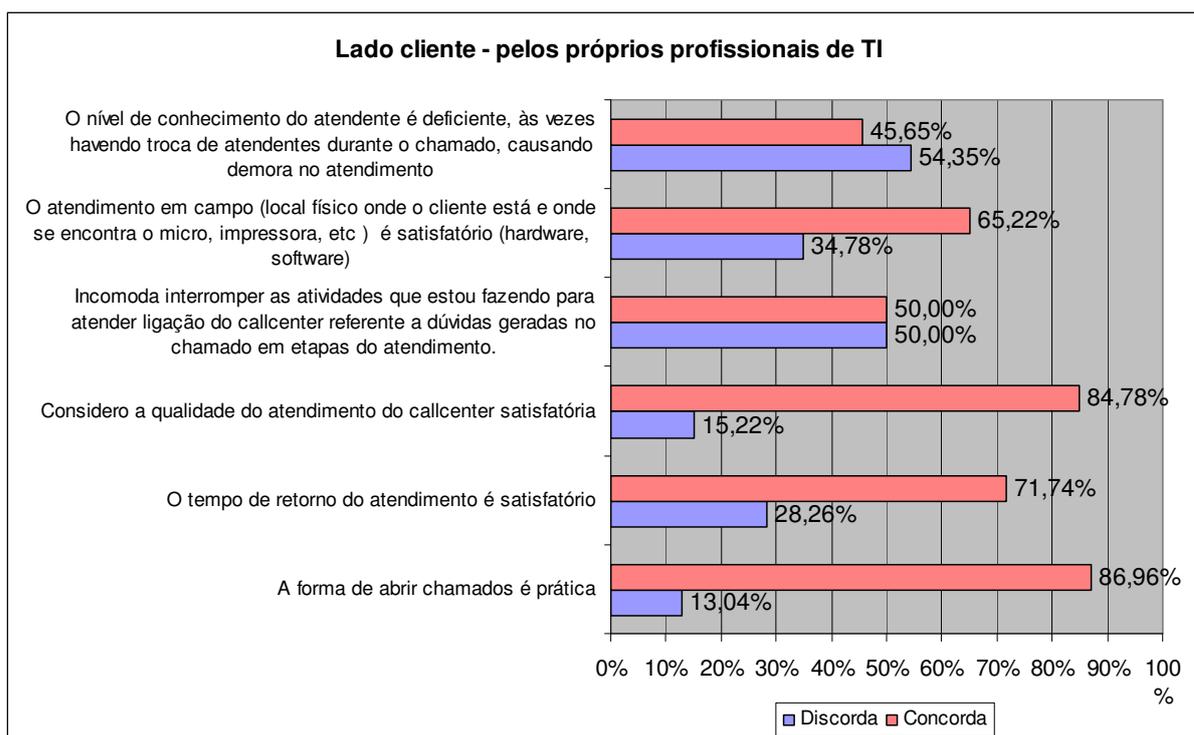


Gráfico 10: Questões sobre lado cliente (pelos próprios profissionais de TI)

Constata-se que 86,96% concordam que a forma de abrir o chamado é prática no atual sistema de abertura de chamados; 84,78% concordam que a qualidade do atendimento do *callcenter* é satisfatória; 71,74% afirmam que o tempo de retorno do atendimento é satisfatório, porém 45,65% avaliaram que o nível de conhecimento do atendente é deficiente sugerindo um acompanhamento mais detalhado para verificar este resultado.

A seguir, serão analisados os resultados das questões obtidos com relação ao lado cliente do ponto de vista dos usuários finais. Cabe ressaltar que a pesquisa, neste caso, difere da primeira quanto aos respondentes, pois os respondentes são usuários finais, mais especificamente os gabinetes e turmas do Tribunal que se utilizam do serviço de *Callcenter*.

A pesquisa foi realizada em igual período ao anterior por meio de envio de questionário, por e-mail, a 93 pessoas que atuam em gabinetes e turmas, porém, somente com as questões específicas com relação ao lado cliente. Deste total, 11 questionários foram respondidos que corresponde a 11,83%, índice considerado abaixo do normal para uma pesquisa de campo conforme estudo apresentado no capítulo sobre metodologia da pesquisa. Este retorno pífio justifica-se pela época de férias e recesso desses profissionais.

O resultado da pesquisa se verifica, conforme o gráfico abaixo, que na média 77,08% responderam que concordam com os itens apresentados.

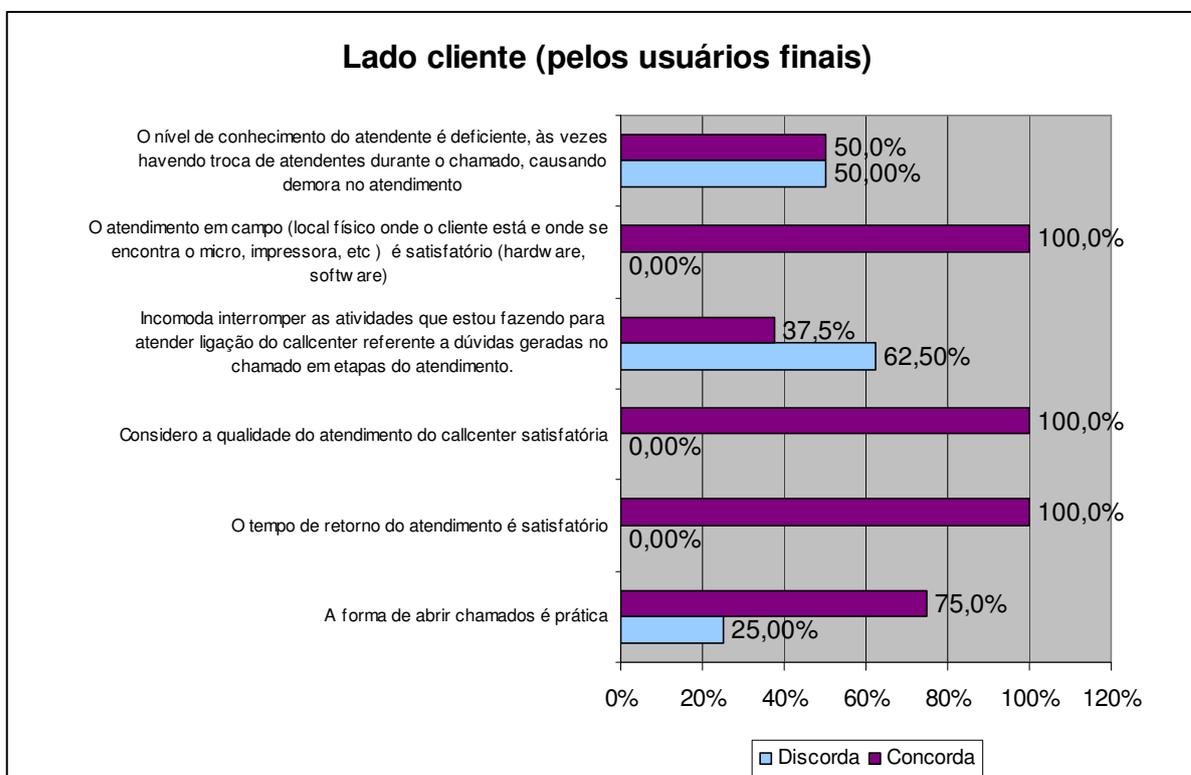


Gráfico 11: Questões sobre lado cliente (pelos usuários finais)

Analisando-se os números, em geral, os usuários finais estão satisfeitos com o atendimento do *callcenter*, tanto na qualidade do atendimento em campo e o tempo de atendimento. Concordam 75% ainda, que a forma de abrir chamados é prática, porém metade dos respondentes considera que o nível do atendente é deficiente e 37,5% opinaram que se sentem incomodados em interromper as próprias tarefas para esclarecer dúvidas geradas nas etapas de atendimento de chamados.

Observa-se, numa análise mais depurada, que apesar de existir vários aspectos positivos, outros devem ser observados, que embora não críticos devem ser melhorados para total satisfação do usuário final.

3 CONCLUSÕES FINAIS

Após análise dos resultados obtidos, podemos deduzir que os fatores detectados na pesquisa confirmam a existência de retrabalho no *Callcenter*.

Observou-se que os itens identificados referem-se basicamente a fatores humanos que ao fluxo de procedimentos, porém sem descartar totalmente esta segunda possibilidade.

Na investigação quanto ao fluxo de trabalho verificou-se que os procedimentos para o atendimento de chamados não são devidamente documentados bem como não há documentação que indique os setores envolvidos nesse atendimento, de acordo com sua competência correspondente e há, também, ausência de clareza no conteúdo descrito no chamado pelo usuário.

Percebemos, portanto, que existe a relação do retrabalho vinculado ao fluxo de procedimentos de trabalho, mais especificamente pela insuficiência de procedimentos padronizados dentre tantas situações diversificadas existentes.

Outra importante constatação é que, embora seja oferecido investimento em treinamento e capacitação dos recursos, os resultados em benefícios para o tribunal não correspondem na mesma medida, pois uma parcela significativa dos respondentes manifestou não terem oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido em treinamentos, restrito muitas vezes em executar apenas tarefas simples.

Os estudos não revelaram nenhum fator preocupante quanto à motivação, porém, convém cuidados para evitar esse contexto sem subutilizar o potencial individual das pessoas, pois conforme já estudado em capítulo específico, o clima organizacional, que abrange todas as formas de interação do trabalhador com a organização, sejam as tarefas executadas, oportunidades ou das relações humanas, interfere na motivação do indivíduo.

Esta preocupação se deve pela constatação, na pesquisa, da manifestação dos respondentes opinarem que, embora os valores pessoais correspondam a valores da empresa, há discordância nos aspectos de valorização dos liderados por

parte dos líderes e da distribuição, nem tanto adequada, de tarefas e responsabilidades entre os profissionais.

Pelos resultados obtidos na pesquisa, inerentes ao cliente final, tanto pelo lado dos profissionais de TI quanto pelo lado clientes (usuário final), conclui-se que o retrabalho influi positivamente na qualidade do atendimento. Observa-se que, mesmo com a existência comprovada do retrabalho, o índice de satisfação é elevado (em torno de 92%). Contudo, não devemos esquecer os alertas citados nesta pesquisa, onde, por falta de competitividade, não havendo nenhum outro concorrente que os clientes possam procurar. O sinal de *feedback* não existe e, em situações como esta, esses clientes ficam sem parâmetro, não têm como saber se há um serviço melhor e acabam aceitando padrões inferiores sem mesmo questioná-los.

Conclui-se, assim, que o retrabalho no *Callcenter* existe ao menos em um grau inicial e, de acordo com os capítulos estudados, o fator humano está vinculado e envolvido em toda a sua amplitude nas relações de qualquer âmbito e as análises da pesquisa têm mostrado essa influência nos resultados obtidos.

Sugere-se aos gestores estratégicos de TI, observarem as considerações deste estudo para melhor otimizar seus recursos e melhorar os fatores identificados, de forma que possibilite oferecer serviços de *callcenter* cada vez melhor.

Identificou-se, pela pesquisa de campo, que não há qualquer trato, por parte dos gestores, referente à qualidade dos procedimentos existentes no *Callcenter*, assim como inexistência de diretriz norteando o processo em suas etapas, além de não haver o emprego de qualquer estatística. Essa situação ajuda a comprovar as hipóteses apresentadas neste trabalho. Portanto, ainda seguindo o proposto na etapa 5 (estudo de caso e análise dos resultados), por meio desta pesquisa propõe-se a implementação de novas metodologias para facilitar a entrega final aos clientes. Pode-se ainda aplicar a melhoria de processos em negócios diversificados. Como por exemplo, em empresas de telefonia, empresas do ramo financeiro, tais como bancos, financeiras, empresas de cobranças, as do ramo imobiliário, (venda e locação) ou ainda as que têm negócios em B2B².

Business to Business - B2B - refere-se ao comércio eletrônico de operações de compra e venda, de informações, de produtos e de serviços através da Internet ou de redes privadas partilhadas entre parceiros de negócios, substituindo os processos físicos que envolvem as transações comerciais.

A demanda no *Callcenter* do Tribunal se mostra cada vez mais presente, haja vista o aumento do serviço público prestado e a expansão de juizados federais.

É preciso considerar cada vez mais a otimização destes serviços, minimizando falhas, maximizando esforços em busca de uma gestão que, sem desrespeitar as questões relativas ao fator humano, consiga que os reflexos de melhoria e celeridade sejam percebidos pela população. Atuando dessa forma, não só o Tribunal, mas empresas de outros ramos ou atividades desfrutarão desses benefícios e, por conseguinte, terão facilitado o cumprimento de sua missão.

Este estudo é limitado em termos de amostragem e impossibilidade de generalização de dados, mas acreditamos que novos estudos, mais direcionados e aprimorados, poderão ser continuados para que, de alguma forma, possam servir de aprimoramento para atingir os fins a que se destinam.

4 GLOSSÁRIO

Access: Ferramenta de armazenamento de dados da família Microsoft Office

Aplicações Web: Programas especialmente escrito para serem executados em um servidor web, onde podem realizar funções específicas em um web site, como, por exemplo, controlar e formatar o fluxo de informações de um banco de dados.

Aurélio: Dicionário eletrônico.

Benchmarking: Método para comparar desempenho de algum processo, prática de gestão ou produto da organização com o de um processo, prática ou produto similar, que esteja sendo executado de maneira mais eficaz e eficiente, na própria ou em outra organização, entender as razões do desempenho superior, adaptar à realidade da organização e implementar melhorias significativas.

Callcenter 3.0: *Software* usado no atendimento do *callcenter*.

Coaching: tem como principal objetivo desenvolver competências em cada membro de uma equipe, destacando individualmente o "seu melhor", trazendo resultados positivos ao grupo.

Digirede: Empresa fabricante de microcomputadores na década de 1990.

Feedback: Informações sobre quão bem uma pessoa está-se dando na conquista de metas.

Gabinete: O conjunto dos auxiliares ou colaboradores imediatos de um chefe de Estado, de um ministro, de um prefeito, de um desembargador, etc.

Helpdesk: Serviço de apoio ao usuário.

HelpDesk: *Software* de registro de solicitações de serviços à informática.

Recesso: Suspensão temporária das atividades do legislativo e do judiciário.

Turma: Órgão, no TRF, cuja competência é processar e julgar, dentro da respectiva área de especialização.

Web: "teia" em inglês. É um termo usado para se referir a redes de computadores. O termo surgiu devido o formato de uma teia de aranha lembrar a disposição física de uma rede, com cabos interligando os pontos.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem multidisciplinar**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BARÇANTE, Luiz Cezar; CASTRO, Guilherme Caldas. **Ouvindo a voz do cliente interno**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BERRY, Leonard L.. **Descobrimo a essência do serviço: os novos geradores de sucesso sustentável nos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BIO, Sergio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CONTADOR, José Celso (coord.). **Gestão de operações**. 2 ed. São Paulo: Edgard Blucher, 1998.
- CAMPOS, Vicenti Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. 3 ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo decisivo para gestão participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.
- _____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Recursos Humanos: Edição compacta**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.
- _____. **O fator humano**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- _____. **Psicodinâmica do Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A Revolução da Administração**: tradução por Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.
- DUBRIN, Andrew J.. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de competências**. São Paulo: Ed. Gente, 2001.
- _____. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

- DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: Princípios e práticas**: tradução por Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, Antonio. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JAMIL, George Leal; Silva, Fabiana Bigão. **Call Center & Telemarketing**. Rio de Janeiro, Axcel Books, 2005.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARCONI, Marina de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, Amostragens e técnicas de pesquisa, Elaboração, análise e interpretação de dados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- NOBREGA, Clemente. **Antropomarketing**. São Paulo: Senac, 2002.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática 2ª. Ed.** São Paulo: Atlas, 2004.
- SENGE, Peter M. **Quinta disciplina**. 23 ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.
- TOWNSEND, Patrick L. **Compromisso com a qualidade: um sistema comprovado de melhoria da qualidade**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

Artigo de internet - Webgrafia

- GOMES, Marco Antônio Vieira. **Pesquisa de clima organizacional**. Disponível em: WWW.guiarh.com.br/pp128.htm - Acessado em: 06/06/2008.
- HOOPER, Jeffrey H.. **A abordagem de processo na nova ISO 9001**: Disponível em: http://www.qsp.org.br/abordagem_processo.shtml. Acesso em: 02/11/2008.
- MOHR, James. **Gerenciamento de chamados técnicos**. Disponível em: http://www.lenep.uenf.br/~bueno/DisciplinaSL/MANUAIS/00-SOFTWARE_LIVRE/REVISTAS/LinuxMagazine/LM_06/LM06_helpline.pdf
Acessado em: 23/05/2008.

NOMURA, Maria Carolina. **Conflito no trabalho é motivado por diferenças e estresse**. Disponível em:
<http://www1.folha.uol.com.br/folha/classificados/empregos/ult1671u455170.shtml>
Acessado em: 23/05/2008

AMARAL, Ricardo Ferraz. **Análise e Gerenciamento de Processos**. Disponível em:
http://www.rhportal.com.br/recursos humanos/Analise_E_Gerenciamento_De_Proces sos.htm Acessado em: 09/11/2008.

SCHIMITZ, Marcos. **Satisfação garantida ou seu cliente não volta**. Disponível em:
http://www.varejista.com.br/novo_site/desc_materia.asp?id=23699 Acessado em:
04/10/2008.

SCUCUGLIA, Rafael. **A polêmica definição de qualidade**. Disponível em:
http://www.gaussconsulting.com.br/artigos/polemica_qualidade.pdf Acessado em:
23/10/2008.

VALLS, Valéria Martins. **O enfoque por processos da NBR ISO 9001 e sua aplicação nos serviços de informação**. Disponível em:
<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/265/233> Acessado em: 09/11/2008.

Apostila de curso:

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas por Competências**. São Paulo: TRF3, 2008.

6 ANEXOS

ANEXO I – SEQÜÊNCIA DE ATENDIMENTOS DO OTRS

OTRS :: Chamado :: Buscar - SeaMonkey

Arquivo Editar Exibir Ir Marcadores Ferramentas Janela Ajuda

https://svtrf305.trf3.gov.br/otrs/index.pl?Action=AgentTicketSearch

OTRS :: Chamado :: Buscar

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Seg 16 Jun 15:40:13 2008

Sair Survey Preferências Nova mensagem (0) Chamados Bloqueados (0)

Fila Chamado-Fone Chamado-Mail Buscar Executar Ação

[Busca de Chamado]

Perfil

Modelo de Busca -

Selecionar Excluir Buscar

Ticket# e ID.do Cliente

Ticket# (ex.: 10*5155 or 105658*)

ID.do Cliente (ex.: 234321)

Cliente Login (ex.: U5150)

Busca por texto completo no Artigo (ex.: "Mar*in" or "Baue**")

De

Para

Cópia

Assunto

Texto

Texto livre Chamado

Equipamento

Impressora
Monitor

Prioridade

Estado

OTRS :: Chamado :: Buscar - SeaMonkey

Arquivo Editar Exibir Ir Marcadores Ferramentas Janela Ajuda

https://svtrf305.trf3.gov.br/otrs/index.pl

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:09:53 2008

Sair Survey Preferências Nova mensagem (0) Chamados Bloqueados (0)

Fila Chamado-Fone Chamado-Mail Buscar Executar Ação

Resultado da Busca

Alterar as opções de busca - Resultados: 1-1 - Total de acertos: 1 - Página: 1

Ticket# C/D	Tempo C/D	De/Assunto	Estado C/D	Fila C/D	Proprietário C/D	ID.do Cliente C/D
1006995	1113 dias 20 horas	IGOR MAXIMILIAN GONCALVES <IMG[.] Solicitação de senha p/ Estag[.]	fechado com êxito	cau	soutuki (SIDNEY OUTUKI)	imgoncal IGOR MAXIMILIAN[.]

Topo da Página
Powered by OTRS 2.2.1

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:10:58 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 20 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

1->>> 1. cliente (Solicitar via web) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha [.] - 01.06.2005 14:14:01
 1->> 2. sistema (email-externo) (texto) OTRS System <otr> Solicitação de senha [.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> 3. Atendente (nota-interna) MALVINA DIAS GONÇ. [.] Notal - 01.06.2005 16:26:44
 1-> 4. Atendente (nota-interna) SEBASTIAO MARTIN [.] Notal - 01.06.2005 17:35:10
 1-> 5. Atendente (nota-interna) Monica Ferreira [.] Notal - 01.06.2005 17:41:13
 1-> 6. Atendente (nota-interna) CLAIRISSON HUMBEI [.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 1-> 7. Atendente (nota-interna) PEDRO RAIMUNDO DI [.] Notal - 02.06.2005 15:36:26
 1-> 8. Atendente (nota-interna) MALVINA DIAS GONÇ. [.] Notal - 02.06.2005 15:39:08
 1-> 9. Atendente (nota-interna) SEBASTIAO MARTIN [.] Notal - 02.06.2005 15:52:14
 1-> 10. Atendente (nota-interna) MALVINA DIAS GONÇ. [.] Notal - 02.06.2005 16:07:01
 1-> 11. Atendente (nota-interna) SEBASTIAO MARTIN [.] Notal - 02.06.2005 16:25:51
 1-> 12. Atendente (nota-interna) Monica Ferreira [.] Notal - 02.06.2005 17:02:25
 1-> 13. Atendente (nota-interna) MARLY MENEZES DA [.] Notal - 02.06.2005 17:44:41
 1-> 14. Atendente (nota-interna) SIDNEY OUTUKI <sj> [.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado: fechado com êxito
Bloqueado: desbloquear
Prioridade: 4 alto
Fila: cau
ID.do Cliente: [imgoncal](#)
Tempo contabilizado: 0
Proprietário: soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):
Linked (Pai):
Linked (Filho):

Informação do Cliente:
Nome: IGOR
Sobrenome: MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo
[Dividir](#)

Topo da Página
Powered by OTRS 2.2.1

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:12:15 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 20 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

1-> 1. cliente (Solicitar via web) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha [.] - 01.06.2005 14:14:01
 1->>> 2. sistema (email-externo) (texto) OTRS System <otr> Solicitação de senha [.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> 3. Atendente (nota-interna) MALVINA DIAS GONÇ. [.] Notal - 01.06.2005 16:26:44
 1-> 4. Atendente (nota-interna) SEBASTIAO MARTIN [.] Notal - 01.06.2005 17:35:10
 1-> 5. Atendente (nota-interna) Monica Ferreira [.] Notal - 01.06.2005 17:41:13
 1-> 6. Atendente (nota-interna) CLAIRISSON HUMBEI [.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 1-> 7. Atendente (nota-interna) PEDRO RAIMUNDO DI [.] Notal - 02.06.2005 15:36:26
 1-> 8. Atendente (nota-interna) MALVINA DIAS GONÇ. [.] Notal - 02.06.2005 15:39:08
 1-> 9. Atendente (nota-interna) SEBASTIAO MARTIN [.] Notal - 02.06.2005 15:52:14
 1-> 10. Atendente (nota-interna) MALVINA DIAS GONÇ. [.] Notal - 02.06.2005 16:07:01
 1-> 11. Atendente (nota-interna) SEBASTIAO MARTIN [.] Notal - 02.06.2005 16:25:51
 1-> 12. Atendente (nota-interna) Monica Ferreira [.] Notal - 02.06.2005 17:02:25
 1-> 13. Atendente (nota-interna) MARLY MENEZES DA [.] Notal - 02.06.2005 17:44:41
 1-> 14. Atendente (nota-interna) SIDNEY OUTUKI <sj> [.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado: fechado com êxito
Bloqueado: desbloquear
Prioridade: 4 alto
Fila: cau
ID.do Cliente: [imgoncal](#)
Tempo contabilizado: 0
Proprietário: soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):
Linked (Pai):
Linked (Filho):

Informação do Cliente:
Nome: IGOR
Sobrenome: MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

Topo da Página
Powered by OTRS 2.2.1

De: OTRS System <otr@helpdesk2.trf3.gov.br>
Para: IGOR MAXIMILIAN GONCALVES <IMGONCAL@trf3.gov.br>
Assunto: [Ticket#: 1006995] RE: Solicitação de senha [.]
Criado: 01.06.2005 14:14:01

Obrigado por seu email.
 Um novo chamado foi aberto

Você escreveu:
 > Para um melhor atendimento preencha os dados abaixo:
 > Setor: Gab. Dr. Walter do Amaral
 > Andar: 8°
 > Ramal para contato: 1226
 >
 >

Você receberá uma resposta tão logo seja possível.

CAU - Central de Atendimento aos Usuários

Topo da Página
Powered by OTRS 2.2.1

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:13:51 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 20 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

[-> 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [-> 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [->> 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ. Nota - 01.06.2005 16:25:44
 [-> 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 01.06.2005 17:35:10
 [-> 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota - 01.06.2005 17:41:13
 [-> 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEL[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 [-> 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota - 02.06.2005 15:36:26
 [-> 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 02.06.2005 15:39:08
 [-> 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 02.06.2005 15:52:14
 [-> 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 02.06.2005 16:07:01
 [-> 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 02.06.2005 16:25:51
 [-> 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota - 02.06.2005 17:02:25
 [-> 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota - 02.06.2005 17:44:41
 [-> 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:
 Nome: IGOR
 Sobrenome:MAXIMILIAN GONCALVES
 Login: IMGONCAL
 E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:14:39 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

[-> 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [-> 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [-> 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 01.06.2005 16:25:44
 [->> 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 01.06.2005 17:35:10
 [-> 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota - 01.06.2005 17:41:13
 [-> 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEL[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 [-> 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota - 02.06.2005 15:36:26
 [-> 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 02.06.2005 15:39:08
 [-> 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 02.06.2005 15:52:14
 [-> 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 02.06.2005 16:07:01
 [-> 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 02.06.2005 16:25:51
 [-> 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota - 02.06.2005 17:02:25
 [-> 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota - 02.06.2005 17:44:41
 [-> 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:
 Nome: IGOR
 Sobrenome:MAXIMILIAN GONCALVES
 Login: IMGONCAL
 E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:15:22 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

[-> 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [-> 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [-> 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 01.06.2005 16:25:44
 [-> 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 01.06.2005 17:35:10
 [->> 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira F. Nota - 01.06.2005 17:41:13
 [-> 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEL[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 [-> 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota - 02.06.2005 15:36:26
 [-> 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 02.06.2005 15:39:08
 [-> 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 02.06.2005 15:52:14
 [-> 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota - 02.06.2005 16:07:01
 [-> 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota - 02.06.2005 16:25:51
 [-> 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota - 02.06.2005 17:02:25
 [-> 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota - 02.06.2005 17:44:41
 [-> 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:
 Nome: IGOR
 Sobrenome:MAXIMILIAN GONCALVES
 Login: IMGONCAL
 E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:16:08 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

1-> [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> [3. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 1-> [4. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 1-> [5. Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 1->>> [6. Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 1-> [7. Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 1-> [8. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 1-> [9. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 1-> [10. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 1-> [11. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 1-> [12. Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 1-> [13. Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 1-> [14. Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:
Nome: IGOR
Sobrenome:MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

De: CLAIRISSON HUMBERTO GONZAGA <cgonzaga@trf3.gov.br>
Assunto: Fechar!
Criado: 02.06.2005 09:56:08
 senha fornecida ao func. do gab. Basílio
 senha = trf123

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:17:31 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

1-> [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> [3. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 1-> [4. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 1-> [5. Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 1-> [6. Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 1->>> [7. Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 1-> [8. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 1-> [9. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 1-> [10. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 1-> [11. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 1-> [12. Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 1-> [13. Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 1-> [14. Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:
Nome: IGOR
Sobrenome:MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

De: PEDRO RAIMUNDO DO NASCIMENTO <PRNASCIM@trf3.gov.br>
Assunto: Nota!
Criado: 02.06.2005 15:36:26
 Reaberto a pedido da Malvinas

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:18:14 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

1-> [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 1-> [3. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 1-> [4. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 1-> [5. Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 1-> [6. Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 1-> [7. Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 1->>> [8. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 1-> [9. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 1-> [10. Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GON[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 1-> [11. Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 1-> [12. Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 1-> [13. Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 1-> [14. Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:
Nome: IGOR
Sobrenome:MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

De: MALVINA DIAS GONCALVES <mdgoncal@trf3.gov.br>
Assunto: Nota!
Criado: 02.06.2005 15:39:08
 O login correto da usuária é:- NLIERDERS - NATALIA MARCHIO LIERDERS

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:19:06 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) **Criado: 01.06.2005 14:14:01**

|-> 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 |-> 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 |-> 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 |-> 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 |-> 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 |-> 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 |-> 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 |-> 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 |->>> 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 |-> 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 |-> 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 |-> 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 |-> 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 |-> 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sj[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:

Nome: IGOR
Sobrenome: MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:19:57 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) **Criado: 01.06.2005 14:14:01**

|-> 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 |-> 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 |-> 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 |-> 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 |-> 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 |-> 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 |-> 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 |-> 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 |-> 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 |->>> 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 |-> 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 |-> 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 |-> 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 |-> 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sj[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:

Nome: IGOR
Sobrenome: MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

De: MALVINA DIAS GONCALVES <mdgoncal@trf3.gov.br>
Assunto: Nota!
Criado: 02.06.2005 16:07:01
 Desculpe, o correto é:- NLIEDERS - NATALIA MARCHIO LIEDERS

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:20:37 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar - Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) **Criado: 01.06.2005 14:14:01**

|-> 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 |-> 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 |-> 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 |-> 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 |-> 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 |-> 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 |-> 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 |-> 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 |-> 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 |-> 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 |->>> 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 |-> 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 |-> 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 |-> 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sj[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

Informação do Cliente:

Nome: IGOR
Sobrenome: MAXIMILIAN GONCALVES
Login: IMGONCAL
E-mail: IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

De: SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM <svicenti@trf3.gov.br>
Assunto: Nota!
Criado: 02.06.2005 16:25:51
 Ao DBA para excluir login anterior do banco.
 Enviar chamado, posteriormente, à DEJU para que exclua o login (errado) do siaipro.

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:21:15 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar](#) - [Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

[->] 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [->] 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [->] 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 [->] 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 [->] 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 [->] 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 [->] 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 [->] 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 [->] 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 [->] 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 [->] 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 [->>>] 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) **Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25**
 [->] 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 [->] 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

De: Monica Ferreira Mariano <mfmarian@trf3.gov.br>
Assunto: Nota!
Criado: 02.06.2005 17:02:25
 Retirado o acesso do login NLIERDRS ao banco SIAPRO.
 Dado o acesso ao login NLIEDERS ao banco SIAPRO.

Informação do Cliente:	
Nome:	IGOR
Sobrenome:	MAXIMILIAN GONCALVES
Login:	IMGONCAL
E-mail:	IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:22:14 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar](#) - [Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

[->] 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [->] 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [->] 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 [->] 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 [->] 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 [->] 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 [->] 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 [->] 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 [->] 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 [->] 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 [->] 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 [->] 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 [->>>] 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) **MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41**
 [->] 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

De: MARLY MENEZES DA COSTA GUIMARAES <MMCOSTA@trf3.gov.br>
Assunto: Nota!
Criado: 02.06.2005 17:44:41
 À CAU:

P/ informar ao usuário que a liberação das rotinas do SIAPRO, deve ser realizada pelo Autorizador do Setor.

E proceder o fechamento do chamado.

Informação do Cliente:	
Nome:	IGOR
Sobrenome:	MAXIMILIAN GONCALVES
Login:	IMGONCAL
E-mail:	IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

OTRS || Home SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM (svicenti@trf3.gov.br) Qui 19 Jun 11:22:55 2008

[Sair](#) [Survey](#) [Preferências](#) [Nova mensagem \(0\)](#) [Chamados Bloqueados \(0\)](#)

[Fila](#) [Chamado-Fone](#) [Chamado-Mail](#) [Buscar](#) [Executar Ação](#)

Detalhes Ticket#: 1006995 **Tempo: 1113 dias 21 horas**

[Voltar](#) - [Histórico](#) - [Imprimir](#) - [Link](#) Criado:01.06.2005 14:14:01

[->] 1. [cliente \(Solicitar via web\)](#) IGOR MAXIMILIAN [.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [->] 2. [sistema \(email-externo\) \(texto\)](#) OTRS System <otr[.] Solicitação de senha[.] - 01.06.2005 14:14:01
 [->] 3. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 01.06.2005 16:25:44
 [->] 4. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 01.06.2005 17:35:10
 [->] 5. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 01.06.2005 17:41:13
 [->] 6. [Atendente \(nota-interna\)](#) CLAIRISSON HUMBEI[.] Fechar! - 02.06.2005 09:56:08
 [->] 7. [Atendente \(nota-interna\)](#) PEDRO RAIMUNDO DI[.] Nota! - 02.06.2005 15:36:26
 [->] 8. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 15:39:08
 [->] 9. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 15:52:14
 [->] 10. [Atendente \(nota-interna\)](#) MALVINA DIAS GONÇ[.] Nota! - 02.06.2005 16:07:01
 [->] 11. [Atendente \(nota-interna\)](#) SEBASTIAO MARTIN[.] Nota! - 02.06.2005 16:25:51
 [->] 12. [Atendente \(nota-interna\)](#) Monica Ferreira [.] Nota! - 02.06.2005 17:02:25
 [->] 13. [Atendente \(nota-interna\)](#) MARLY MENEZES DA[.] Nota! - 02.06.2005 17:44:41
 [->>>] 14. [Atendente \(nota-interna\)](#) **SIDNEY OUTUKI <sf[.] Fechar! - 02.06.2005 18:01:17**

Estado:	fechado com êxito
Bloqueado:	desbloquear
Prioridade:	4 alto
Fila:	cau
ID.do Cliente:	imgoncal
Tempo contabilizado:	0
Proprietário:	soutuki (SIDNEY OUTUKI)
Linked (Normal):	
Linked (Pai):	
Linked (Filho):	

De: SIDNEY OUTUKI <soutuki@trf3.gov.br>
Assunto: Fechar!
Criado: 02.06.2005 18:01:17
 Usuário Igor comunicado.

Informação do Cliente:	
Nome:	IGOR
Sobrenome:	MAXIMILIAN GONCALVES
Login:	IMGONCAL
E-mail:	IMGONCAL@trf3.jus.br

Artigo

ANEXO II – INSTRUÇÃO NORMATIVA

RESOLUÇÃO Nº 202, DE 23 DE ABRIL DE 2001

O PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA TERCEIRA REGIÃO, no uso de suas atribuições regimentais, "ad referendum",

RESOLVE

Art. 1º - Aprovar a Instrução Normativa nº 37-03, que dispõe sobre a Política de Segurança dos Sistemas Informatizados da Justiça Federal da Terceira Região.

Art. 2º - Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, revogadas todas as disposições em contrário.

Publique-se. Registre-se. Cumpra-se.

JOSÉ KALLÁS

Presidente

SISTEMA
INFORMÁTICA E DOCUMENTAÇÃO

NÚMERO
IN - 37 – 03

SUBSISTEMA
POLÍTICA DE SEGURANÇA DOS SISTEMAS INFORMATIZADOS DA JUSTIÇA FEDERAL DA TERCEIRA REGIÃO

MÓDULO
ÍNDICE

MÓDULO N.º
01
FOLHA Nº **01**

ASSUNTO	MÓDULO	FOLHA
Índice	01	01/01
Generalidades	02	01/04
Proteção, Conservação e Manutenção dos Recursos de Informática	03	01/02
Deveres dos Usuários	04	01/01
Acesso aos Diversos Sistemas	05	01/01
Aquisição e Contratação de Sistemas	06	01/01
Desenvolvimento, Implantação e Manutenção de Sistemas	07	01/01
Integração	08	01/01
Medidas Educacionais	09	01/01
Disposições Finais	10	01/01

MÓDULO
GENERALIDADES

MÓDULO N.º
02
FOLHA Nº 01

I – Referências

Decreto n.º 3.505, de 13/07/2000, da Presidência da República e Decreto n.º 3.587, de 05/09/2000, da Presidência da República.

II – Finalidade

Esta Instrução Normativa tem por finalidade estabelecer a política de segurança dos sistemas informatizados da Justiça Federal da Terceira Região.

III – Objetivos

Para cumprimento da política adotada, torna-se imperioso buscar como objetivos perenes:

01. O estabelecimento de normas, procedimentos e controles da configuração do parque de equipamentos e de "software," assegurando confiabilidade, economia e integridade das bases de dados e a própria segurança física das instalações;

02. Disciplinar o acesso e a utilização dos sistemas informatizados da Justiça Federal da Terceira Região e do material de apoio a esses sistemas.

IV – Conceitos

A seguir serão conceituados os termos de caráter técnico, cujo significado foi fornecido pela área de Informática:

01.**ABUSO DE PRIVILÉGIO:** quando um usuário realiza uma ação que ele não estava autorizado a realizar;

02.**ACESSAR:** procedimento de ativar um programa ou sistema, comunicar-se com uma unidade de armazenamento, ou com uma rede de computadores. Tem o mesmo sentido de ingressar, transitar, entrar;

03.**ACESSO:** interação entre um sujeito e um objeto que permite a fluência da informação de um para o outro (definição de processamento de dados), a capacidade de entrar em um prédio seguro (definição de segurança física);

04.**ATUALIZAÇÃO DO ANTIVÍRUS:** procedimento de renovação do "software" antivírus de modo que ele possa detectar vírus recentes;

MÓDULO
GENERALIDADES

MÓDULO N.º
02
FOLHA Nº 02

05.**AUDITORIA:** revisão e exame dos registros e das atividades do sistema para avaliar sobre sua confiabilidade, executados com independência;

06.**AUTENTICAÇÃO:** verificação reivindicada de uma identidade. O processo de determinar a identidade de um usuário que esteja tentando alcançar um sistema;

07.**AUTENTICAR:** verificação da identidade de um usuário, de dispositivo, ou de outra entidade em um sistema computadorizado, frequentemente como um pré-requisito a permitir o acesso aos recursos em um sistema;

08.**AUTORIZAÇÃO:** é o processo que visa determinar quais os tipos de atividades são permitidas. Geralmente, a autorização está no contexto da autenticação. A autorização é dada pela gerência aos indivíduos previamente determinados, permitindo que aprovelem transações, procedimentos, ou sistemas; concedendo direitos de acesso a um usuário, a um programa, ou a um processo;

09.AUTORIZADORES: pessoas com conhecimento e direitos sobre a rede de computador, para instruir e autorizar o acesso de determinados usuários a rotinas específicas, limitadas a sua área de atuação;

10."BACK-UP": procedimento de realizar cópias em meio magnético, removível e transportável, para a reprodução ou duplicação de arquivos de dados, programas ou sistemas, e que deve ser guardada de forma segura, para utilização em caso de destruição ou inutilização dos dados originais ou do meio magnético que os contém;

11.CERTIFICAÇÃO: é a avaliação detalhada das características técnicas e não técnicas da segurança de um sistema e de outras proteções, baseadas no processo de credenciamento, que estabelece a extensão a que um projeto e/ou uma execução particular se encontra em relação a um conjunto especificado de exigências da segurança;

12.CHAVES: conjunto de caracteres de determinado tamanho, criptografado ou não, que permite a identificação de um determinado usuário em um sistema de segurança de dados, permitindo-lhe criptografar e descriptografar mensagens, assinadas digitalmente, e outros recursos do produto;

13.CONSOLE: terminal ou periférico utilizado para comunicação entre o operador de computador e o computador, que permite a intervenção, por métodos manuais, no controle da máquina e nos processamentos que estão sendo por ela efetuados;

14.CONTROLES: procedimentos usados para controlar o sistema de tal maneira que ele esteja de acordo com critérios especificados. Qualquer ação, procedimento, técnica ou qualquer outra medida que reduza a vulnerabilidade de um sistema;

15.CONTROLE DE ACESSO: prevenção e controle do uso não autorizado de um recurso, tarefas executadas por "hardware", "software" e controles administrativos para monitorar a operação do sistema, garantindo a integridade dos dados, identificando o usuário, registrando os acessos e as mudanças no sistema e permitindo o acesso aos usuários;

MÓDULO
GENERALIDADES
FOLHA N° 03

MÓDULO N.º
02

16.CÓPIA PIRATA: cópia de "software", programas ou sistemas que não dispõem de autorização do fabricante ou produtor para utilização;

17.CREDENCIAMENTO: declaração formal de uma autoridade credenciadora de que o sistema está aprovado para operar num modo seguro, usando um conjunto de proteções prescritas. Credenciamento é a autorização gerencial para operação de um sistema e é baseado numa certificação de processos assim como outras características gerenciais. A declaração de credenciamento determina as responsabilidades de segurança de acordo com padrões aprovados por autoridades e mostra que cuidados devem ser tomados com a segurança;

18.CRIPTOGRAFIA: método de segurança para proteger arquivos ou sistemas, que utiliza o armazenamento de dados ou informações de forma codificada, de forma que só pessoas autorizadas e possuidoras de "software" necessário possam ter acesso;

19.**ESTABILIZADOR**: equipamento eletrônico destinado a manter a rede elétrica livre de variações, ruídos e outras adversidades que ponham em risco a integridade e o funcionamento do aparelho alimentado, bem como assegurar a constância da corrente elétrica que trafega no circuito;

20.**ESTRATÉGIA DE "SITE BACK-UP"**: estratégia para construção, organização e manutenção de uma instalação de "hardware", "software" e serviços em local diferente do principal para minimizar ou eliminar o tempo de interrupção dos serviços de informação;

21.**"FAX-MODEM"**: interface para microcomputador que habilita o equipamento a se comunicar via linha telefônica;

22.**"HARDWARE"**: parte "física" de um sistema de computação; representa os equipamentos propriamente ditos;

23.**INSTALAÇÃO**: (1) procedimento realizado por profissional especializado para introduzir o "hardware" ou "software" no equipamento e habilitá-lo em condições de uso; ou (2) conjunto de itens que compõem uma unidade de funcionamento;

24.**"LOGIN"**: identificação individual de cada usuário, em uma rede ou sistema de computadores;

25.**MECANISMO DE CONTROLE DE ACESSO**: características de "software" ou "hardware", procedimentos operacionais, procedimentos de gerenciamento e várias outras combinações destes itens para detectar e prevenir acessos não autorizados e permitir acessos autorizados num sistema automatizado;

26. **MICROINFORMÁTICA**: parte da informática que faz uso de equipamento de micro computação ("microcomputadores", "notebook" ou "palmtop");

27.**MULTIPLICADORES**: pessoas com conhecimento em informática, que são previamente treinadas para dar suporte nas áreas fora do setor de informática;

MÓDULO
GENERALIDADES
FOLHA N° 04

MÓDULO N.º
02

28.**"NO-BREAK"**: equipamento destinado a suprir a energia elétrica, para que os computadores e outros equipamentos continuem funcionando por tempo determinado, em caso de falta no fornecimento pela infra-estrutura de energia da instalação;

29.**PARQUE DE EQUIPAMENTOS**: totalidade de equipamentos de informática de um determinado local;

30.**PRIVILÉGIO DE ACESSO**: é a configuração de direitos de acesso permitidos (ex.: ler, escrever, anexar, executar, apagar, criar, modificar) a um recurso, programa ou arquivo;

31.**PROGRAMA**: conjunto de instruções em linguagem de programação pertinente ao equipamento, que possibilita a execução de tarefas;

32.**REDE**: sistema em que todos os microcomputadores de um determinado parque ficam interligados e se comunicam entre si, com o servidor de rede e com outros equipamentos, estejam próximos ou distantes;

33.**SISTEMA**: conjunto de itens que interagem ou que se relacionam de forma organizada;

34."**SOFTWARE**": programas específicos para utilização em equipamentos de informática;

35.**TÉCNICO**: pessoa com conhecimento técnico avançado, em condições de:

- a) dar orientação aos usuários, relativa a "hardware" e "software";
- b) desenvolver sistemas e aplicações; e
- c) operar e manter em funcionamento os sistemas.

36.**TRILHA DE AUDITORIA**: histórico das transações de sistemas que estão disponíveis para a avaliação a fim a provar a correção de sua execução comparado com os procedimentos ditados pela política de segurança. Relacionam-se a uma chave ou transação que permite que as quebras na segurança sejam detectáveis;

37.**USUÁRIO**: pessoa que interage diretamente com o sistema computadorizado, com poderes de adicionar ou atualizar a informação. Em alguns ambientes, o usuário pode ser o proprietário da informação; e

38.**VÍRUS**: uma classe do software malicioso que tem a habilidade de auto replicar e infectar partes do sistema operacional ou dos programas de aplicação, com o intuito de causar a perda ou dano nos dados.

V – Convenções

A Justiça Federal da Terceira Região referida nesta IN se refere tanto ao Tribunal Regional Federal da 3ª Região quanto a Justiça Federal de 1º Grau das Seções Judiciárias de São Paulo e Mato Grosso do Sul.

VI –Usuários

São considerados usuários, para os fins desta IN, todos aqueles que utilizarem os serviços e recursos de Informática.

MÓDULO

MÓDULO N.º

**PROTEÇÃO, CONSERVAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS RECURSOS DE 03
INFORMÁTICA**

FOLHA N° 01

I – Proteção

1. Para proteção dos sistemas deverão ser estabelecidas medidas que dificultem o acesso indevido e a modificação não autorizada de dados ou informações, armazenadas, em processamento ou em trânsito, abrangendo inclusive a segurança das documentações, instalações, comunicações e dos equipamentos;
2. As condições de proteção a serem estabelecidas deverão observar a possibilidade de prevenir, detectar, deter e documentar eventuais ameaças a seu desenvolvimento;

3. Deverão ser estabelecidas medidas visando à adoção de tecnologias e mecanismos que viabilizem oferta de serviços de sigilo, a validade, a autenticidade, integridade de dados, a irrevogabilidade e irretratabilidade das transações eletrônicas que o exigirem e das aplicações de suporte que possam demandar o uso de criptografias, certificados e assinaturas digitais, devidamente credenciadas;
4. As Centrais de Processamento de Dados destinadas ao desenvolvimento, à produção e à administração de dados e redes terão acesso restrito, neles podendo ingressar somente servidores e técnicos lotados nessas unidades ou terceiros devidamente autorizados e identificados;
5. As salas que abriguem processadores, consoles, periféricos, bem como outros equipamentos pertencentes ao parque de informática, deverão igualmente ter seu acesso permitido somente aos usuários mencionados no inciso anterior;
6. Deverão ser instalados consoles de gerenciamento, em locais apropriados e devidamente monitorados;
7. Os técnicos e demais usuários autorizados deverão se desconectar e/ou encerrar a sessão no sistema operacional após concluídas suas atividades, observando o mesmo procedimento quando deixarem as salas referidas no itens 4 e 5, desde que encerradas as atividades de manutenção de "hardware" ou quaisquer outros serviços que requeiram intervenções localizadas nos equipamentos.

II – Manutenção

1. As condições que venham garantir a preservação e o funcionamento ininterrupto dos equipamentos contemplarão, entre outras, as seguintes providências:

- 1.1. infra-estrutura ambiental (temperatura e umidade controladas quando necessária);
- 1.2. infra-estrutura elétrica (rede certificada, com dimensionamento adequado e previsão para quedas de energia, com estabilizadores e geradores "no-break");
- 1.3. plano de execução periódica de "back-up" para todos os equipamentos que armazenam de forma centralizada a base de dados, no âmbito dos Centros de Processamento de Dados;
- 1.4. plano de contingência, para controle de interrupções dos sistemas e prevenção da continuidade dos serviços judicantes, minimizando riscos e falhas que afetem a operação dos sistemas;
- 1.5. replicação de informações, espelhamento, redundância de "hardware" e estratégia de "site back-up";
- 1.6. monitoração física, ambiental e de operação; e
- 1.7. manutenção adequada de todos os "hardware", "software" e sistemas críticos.

2. A manutenção de todo e qualquer recurso de "hardware" (unidades centrais de processamento, microcomputadores, terminais de vídeo, impressoras e demais periféricos), bem como dos "software" e sistemas instalados, pertencentes ao patrimônio da Justiça Federal da 3ª Região, somente poderá ser efetuada por técnicos devidamente autorizados pelos respectivos setores de Informática.

3. O procedimento de manutenção obedecerá às seguintes disposições, entre outras:

- 3.1. toda manutenção deverá ser devidamente documentada;
- 3.2. fica proibido o acréscimo ou instalação de recursos de "hardware" e "software" não pertencentes ao patrimônio da Justiça Federal da 3ª Região, tais como placas de fax-modem, dispositivo de acesso externo à rede, memórias, "software" de comunicação e demais produtos de terceiros. As exceções deverão ser submetidas à aprovação da Secretaria de Informática;

3.3. fica proibida a conexão de equipamentos particulares na rede de microcomputadores da Justiça Federal da 3ª Região, da mesma forma, os equipamentos de informática da Justiça Federal da 3ª Região não poderão ser conectados a equipamentos particulares e vice-versa, salvo casos excepcionais, que deverão ser submetidos a estudo de viabilidade na Secretaria de Informática, que os encaminhará à aprovação da Presidência do TRF 3ª Região.

MÓDULO
DEVERES DOS USUÁRIOS

MÓDULO N.º
04

FOLHA Nº 01

Constituem deveres dos Usuários do sistema, entre outros:

1. Realizar procedimentos básicos de segurança, tais como: "back-up" de seus arquivos pessoais e atualização do antivírus, conforme procedimento definido pela equipe de administração da rede;
2. Proceder ao armazenamento e à guarda dos dados existentes nos equipamentos por ele utilizados;
3. Manter o sigilo de sua senha de acesso;
4. Proceder freqüentemente a atualização de sua senha de acesso, e não utilizar conteúdo de aspecto comum ou passível de dedução, tais como: data de aniversário, meses do ano, nome de pessoas, termos de uso freqüente na Justiça Federal, palavras encontráveis em dicionário, marcas de produtos e de equipamentos e outros, devendo preferencialmente compor a senha com letras, números e outros caracteres.
5. Zelar pela conservação dos equipamentos de informática, compreendendo o procedimento de desconexão, desligamento; e
6. Manter os equipamentos sob sua responsabilidade devidamente protegidos (cobertos) quando não estiverem em funcionamento, principalmente ao final do expediente.

MÓDULO
ACESSO AOS DIVERSOS SISTEMAS

MÓDULO N.º
05

FOLHA Nº 01

1. O acesso aos sistemas somente será possível mediante o cadastramento do usuário, seja ele servidor da Justiça Federal ou terceiro autorizado, pelo Setor de Informática, sendo por este criado o login.
2. O cadastramento do login dependerá de solicitação do superior imediato do servidor ou do responsável pelo terceiro, que informará necessariamente nome completo, registro funcional e lotação. Deverão ser adotadas providências para que a identificação do usuário seja única no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região.
3. Não será permitida a alteração de login.
4. O login ou a senha de acesso aos sistemas é de uso pessoal e intransferível, ficando vedado seu empréstimo ou cessão a terceiros, sob qualquer pretexto.
5. Qualquer procedimento irregular utilizando o login ou a senha será da responsabilidade do respectivo usuário.
6. O descumprimento do item anterior poderá gerar conseqüências de ordem administrativa tanto pelo cedente como pelo cessionário das informações sigilosas.

7. O usuário deverá se desconectar completamente do sistema toda vez que concluir seu trabalho ou quando, por qualquer motivo, tiver que se afastar do terminal ou microcomputador.
8. As autorizações e permissões de acesso para utilização dos sistemas pelos usuários serão de responsabilidade dos Autorizadores previamente designados pelas respectivas áreas.
9. Cabe aos responsáveis pelas áreas usuárias dos sistemas e aplicações solicitar a atualização do cadastro de acesso aos sistemas informatizados, sempre que ocorrer alterações de lotação de servidores e retirar as autorizações e permissões que lhes foram atribuídas, citadas no artigo anterior.
10. O descadastramento será feito sempre que não implicar perda de registros históricos de uso do sistema, fundamentais para a auditoria e/ou verificação de uso e apuração de responsabilidade na prática de qualquer ato.
11. O acesso às informações e sistemas deverá destinar-se ao uso exclusivo em serviço.
12. É facultado à Administração o direito de monitorar e acompanhar o uso da Internet e da Intranet, visando a garantia da utilização correta dos recursos disponíveis, respeitada a privacidade individual, no que esta não colida com as disposições desta política de segurança.
13. As práticas ou tentativas de contornar ou burlar os mecanismos de segurança ou detecção de vulnerabilidade dos sistemas, bem como a prática de abusos de privilégios de acesso poderão gerar conseqüências de ordem administrativa.
 - 13.1. Excetua-se da proibição os procedimentos técnicos executados pela Informática com o objetivo de fortalecer as medidas defensivas e eliminar eventuais falhas, desde que aprovados pela Secretaria de Informática.

MÓDULO
AQUISIÇÃO E CONTRATAÇÃO DE SISTEMAS

MÓDULO N.º
06

FOLHA Nº 01

1. Qualquer Requisição de Compras e Serviços para aquisição de recursos de informática deverá ser devidamente aprovada pelo responsável da área de informática do TRF 3ª Região ou das Seções Judiciárias dos Estados de São Paulo ou Mato Grosso do Sul.
2. Todo e qualquer sistema ou "software", independentemente de seu porte ou complexidade, somente poderá ser adquirido, customizado e/ou instalado após aprovação da Secretaria de Informática, ficando vedado o uso de cópias ilegais (piratas) ou programas de terceiros, ainda que legalizados.

MÓDULO
DESENVOLVIMENTO, **IMPLANTAÇÃO** **E**

MÓDULO N.º
MANUTENÇÃO 07

DE SISTEMAS

FOLHA Nº 01

1. Os técnicos responsáveis pelo desenvolvimento, manutenção e suporte de sistemas aplicativos só terão acesso às ferramentas de "hardware" e "software" necessárias para essas finalidades, com permissões e senhas específicas para esse fim.
2. O desenvolvimento de sistemas, independentemente da sua complexidade, deverá seguir as diretrizes de padronização estabelecidas.

3. Os sistemas que vierem a ser criados e que possam interessar à Justiça Federal da 3ª Região, desenvolvidos por servidores como por terceiros, deverão ser submetidos à análise e testes da área de Informática.
 - 3.1. Para esta análise deverão ser apresentados os respectivos programas fonte, a documentação técnica e o manual do usuário.
4. Os sistemas referidos no item anterior, se aprovados, só terão sua instalação efetivada mediante cessão de uso e autorização de seu(s) autor(es), após o que passarão a pertencer ao acervo da Justiça Federal da 3ª Região.
 - 4.1. Nesse caso, sempre que necessário, o(s) autor(es) poderá(ão) ser convocado(s) para possíveis manutenções e/ou instalações dos respectivos sistemas.
5. A administração de dados, o gerenciamento do banco de dados e o desenvolvimento e manutenção de sistemas, no TRF 3ª Região e nas Seções Judiciárias dos Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, deverão ser realizados de forma unificada, em conformidade com as diretrizes de padronização estabelecidas e sem prejuízo das necessidades locais de cada órgão.
6. Os ambientes de desenvolvimento de sistemas e de produção deverão possuir acesso controlado e restrito, com o devido controle de versão dos programas.

MÓDULO
INTEGRAÇÃO

MÓDULO N.º
08
FOLHA Nº 01

1. Estabelecer integração com outros órgãos, sendo que as unidades conveniadas deverão adotar em comum uma política de segurança, de forma a garantir e proteger a integridade das informações trafegadas entre as unidades. A política se fundamentará em princípios abertos, respeitados os padrões adotados e que garantam a implementação da segurança, do mesmo modo que venha a favorecer a interoperabilidade dos sistemas.
2. O acesso externo à rede corporativa da Justiça Federal da 3ª Região, ou a disponibilização de informações utilizando qualquer meio de informática, só poderá ocorrer mediante aprovação da Presidência do TRF 3ª Região, após a realização de estudo de viabilidade e segurança da necessidade apresentada, que será de competência da Secretaria de Informática do Tribunal.
 - 2.1. Esses procedimentos se aplicam, de forma comum, às áreas de informática do TRF 3ª Região e Seções Judiciárias dos Estados de São Paulo e Mato Grasso do Sul.

MÓDULO
MEDIDAS EDUCACIONAIS

MÓDULO N.º
09
FOLHA Nº 01

1. Dentre as medidas educacionais a serem aplicadas se estimulará preferencialmente o treinamento periódico de servidores, buscando a autocapacitação e atualização constante, visando aprimorar a utilização dos recursos de informática.
2. Caberá aos responsáveis dos respectivos setores em incentivar e apoiar as práticas de treinamento e autocapacitação de seus funcionários, visando principalmente a maximização do bom uso de tais recursos.
 - 2.1. Todos os setores deverão indicar servidores que atuarão nos respectivos setores, nas atribuições de colaboradores, facilitadores e multiplicadores de conhecimentos e nas soluções de problemas pertinentes às atividades de informática.

3. Nas Subseções e demais locais onde não existir setor específico de informática, deverá ser indicado servidor a ser designado pelo Juiz Coordenador do respectivo Fórum, que será treinado e capacitado para atuar como responsável pela administração da rede local e suporte técnico na área de informática, devendo o mesmo atender as determinações e diretrizes estabelecidas pelo Núcleo de Informática das Seções Judiciárias.
4. A Justiça Federal da 3ª Região promoverá treinamento dos usuários, em especial para os ingressantes em seus quadros, seja Magistrados ou servidores, no uso de recursos de Internet e Intranet, sendo obrigatória nesse treinamento a discussão desta política de segurança.
5. A Secretaria de Informática deverá promover eventos com frequência mínima anual, com a participação de servidores referenciados nos itens 1, 2 e 3 desse módulo, para análise e proposta de soluções pertinentes aos procedimentos de segurança e processo de informatização no âmbito da Justiça Federal da 3ª Região.

MÓDULO
DISPOSIÇÕES FINAIS

MÓDULO N.º
10
FOLHA Nº 01

1. Os responsáveis pelas áreas de informática na Justiça Federal da 3ª Região coordenarão a instalação e a manutenção dos recursos de informática, cabendo-lhes, ainda, as auditorias periódicas, com base nas diretrizes desta Instrução Normativa.
2. As auditorias de informática serão executadas em periodicidade a ser definida pela Secretaria de Informática, ou a qualquer tempo, levando-se em consideração a complexidade do sistema, a sua importância e os dados que utiliza.
3. As auditorias serão exercidas por profissionais da área de informática do TRF 3ª Região e Justiça Federal dos Estados de São Paulo e Mato Grosso do Sul, podendo ser servidores ou terceiros contratados, especialmente designados para esse trabalho, com a assistência de servidores dos Setores da Administração, quando necessário.
4. Fica autorizada a utilização de "software" destinado às funções de auditoria, incluindo ferramentas de verificação de vulnerabilidade de segurança.
5. É vedada a instalação ou manutenção de qualquer recurso de informática sem a autorização dos responsáveis pelas áreas de informática.
6. Todos os recursos de informática da Justiça Federal da 3ª Região deverão ser utilizados para uso exclusivo do serviço, sendo vedada sua utilização para outros fins.
7. Toda e qualquer informação a ser difundida pela Intranet e/ou Internet deverá ser previamente aprovada pela Administração, por meio dos profissionais designados para essa atividade.
8. Todo material inserido nas páginas da Internet ou Intranet da Justiça Federal da 3ª Região pertencem à Instituição, que possui a exclusividade dos seus direitos. O uso desses recursos é consentido a todos os usuários, desde que o seja para finalidade relacionada às atividades da Instituição. Nos demais casos, por meio de acordo, convênio ou semelhante. Em todo caso deverá ser sempre citada a fonte do material.

9. Deverá ser criado o Comitê de Segurança a ser designado pela Presidência do TRF 3ª Região, que terá por atribuição: planejar, analisar, identificar riscos, propor soluções e recomendar investimentos necessários, no que tange a segurança de informações, com a assistência de outros setores da Administração, quando necessário.
10. Todo e qualquer descumprimento das diretrizes desta Instrução Normativa será apreciado pela Presidência.

São Paulo, 23 de abril de 2001.

JOSÉ KALLÁS

Presidente

PUBLICADO NO DOE 25/04/2001
CAD. 1 PARTE 1 –PÁGS.141/42

ANEXO III - Resolução nº 277, de 15/06/2007

A PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DO TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA TERCEIRA REGIÃO, no uso de suas atribuições regimentais, *ad referendum*,

considerando a permanente necessidade de otimização dos serviços de informática e de gestão eficaz dos recursos humanos e financeiros da Justiça Federal da Terceira Região;

considerando a necessidade de uma política única de planejamento e execução na área de informática com integração entre os diversos setores;

R E S O L V E:

Art. 1º Alterar a denominação de órgãos da Secretaria de Informática – SINFI. estruturada pela Resolução nº 196, de 21/3/2001, deste Conselho de Administração, conforme segue:

I – a Divisão de Suporte a Equipamentos Centrais – DSEC passa a ser denominada “Divisão de Administração de Dados e Banco de Dados – DIAD”;

II – a Divisão de Suporte Técnico – DSUP passa a ser denominada “Divisão de Administração de Rede – DRED”;

III – a Seção de Infra-Estrutura de Comunicação e Teleprocessamento – RIFE passa a ser denominada “Seção de Administração de Dados – RADO”;

IV - a Seção de Suporte Técnico – RTEC passa a ser denominada “Seção de Administração de Rede e Suporte Técnico – RTEC”.

Art. 2º Alterar a denominação e a subordinação de órgãos da Secretaria de Informática, da seguinte forma:

I - a Seção de Administração de Microinformática – RIMI passa a ser denominada “Seção de Administração de Internet e Intranet – RNET” e sua subordinação é deslocada da Divisão de Atendimento a Usuários – DATE para a Divisão de Sistemas Judiciários - DEJU;

II - a Seção de Administração de Dados e Administração de Banco de Dados – RBAN passa a ser denominada “Seção de Administração de Banco de Dados – RBAN” e sua subordinação é deslocada da Divisão de Administração de Rede – DRED para a Divisão de Administração de Dados e Banco de Dados – DIAD;

Art. 3º Alterar a subordinação da Seção de Administração de Equipamentos Centrais – RDEC, da Divisão de Administração de Dados e Banco de Dados – DIAD, para a Divisão de Administração de Rede – DRED.

Art. 4º Criar, na estrutura da Secretaria de Informática, os seguintes órgãos:

I - Divisão de Informática do JEF - DINJ, subordinada à Subsecretaria de Recursos de Informática;

II - Núcleo de Projetos Estratégicos – NUPE, subordinado à Secretaria de Informática ;

III - Núcleo de Aquisições e Acompanhamento de Contratos da Justiça Federal de 1º Grau – NUAC, subordinado à Subsecretaria de Recursos de Informática;

IV - Seção de Apoio Administrativo – RADT, subordinada ao Núcleo de Aquisições e Acompanhamento de Contratos da Justiça Federal de 1º Grau;

V - Seção de Desenvolvimento de Sistemas do JEF – RDEJ, subordinada à Divisão de Informática do JEF;

VI - Seção de Suporte de Microinformática do JEF – RSUJ, subordinada à Divisão de Informática do JEF;

VII - Seção de Sistemas Administrativos de 1º Grau – RSAP, subordinada à Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio;

VIII – Seção de Sistemas Judiciários de 1º Grau – RSIJ, subordinada à Divisão de Sistemas Judiciários;

IX – Seção de Processamento de Dados de 1º Grau – RPAD, subordinada à Divisão de Administração de Dados e Banco de Dados;

X – Seção de Suporte Técnico de 1º Grau – RSUP, subordinada à Divisão de Administração de Rede;

XI – Seção de Microinformática de 1º Grau – RMIC, subordinada à Divisão de Atendimento a Usuários.

Art. 5º Destinar à Secretaria de Informática 1 (um) cargo em comissão CJ-3, 2 (duas) funções comissionadas FC-5 e 1 (uma) função comissionada FC-2, criados pela Lei nº 10.772/2003.

Art. 6º Transformar o cargo em comissão mencionado no artigo anterior em 1 (um) cargo em comissão CJ-1.

Art. 7º Transformar as funções comissionadas mencionadas no art. 5º em 2 (duas) funções comissionadas FC-6, denominadas "Diretor de Núcleo".

Art. 8º Destinar as seguintes funções comissionadas à Secretaria de Informática:

I – 2 (duas) funções comissionadas FC-5, da reserva da Presidência deste Tribunal, remanejadas pela Resolução nº 286-CJ, de 15/05/2007;

III – 6 (seis) funções comissionadas FC-5, criadas pela Lei nº 10.772/2003;

IV – 9 (nove) funções comissionadas FC-4, criadas pela Lei nº 10.772/2003.

Art. 9º Estabelecer a estrutura organizacional da SINP, consoante previsto nos artigos anteriores, atribuindo os seguintes códigos e siglas:

ÓRGÃO	CÓDIGO	SIGLA
SECRETARIA DE INFORMÁTICA	70000	SINF
Seção de Apoio Administrativo	70001	RADI
Núcleo de Projetos Estratégicos	70010	NUPE
Subsecretaria de Recursos de Informática	70200	UINF
Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio	70210	DSAP
Seção de Sistemas Administrativos e Financeiros	70214	RAFI
Seção de Sistemas de Recursos Humanos	70215	REHU
Seção de Sistemas Administrativos de 1º Grau	70216	RSAP
Divisão de Administração de Dados e Banco de Dados	70220	DIAD
Seção de Administração de Dados	70222	RADO
Seção de Administração de Banco de Dados	70223	RBAN
Seção de Processamento de Dados de 1º Grau	70224	RPAD
Divisão de Sistemas Judiciários	70230	DEJU
Seção de Sistemas Judiciários	70231	REJU
Seção de Administração de Internet e Intranet	70233	RNET
Seção de Sistemas Judiciários de 1º Grau	70234	RSIJ
Divisão de Administração de Rede	70240	DRED
Seção de Administração de Rede e Suporte Técnico	70241	RTEC
Seção de Administração de Equipamentos Centrais	70243	RDEC
Seção de Suporte Técnico de 1º Grau	70244	RSUP
Divisão de Atendimento a Usuários	70250	DATE
Seção de Atendimento a Usuários	70252	RAUS
Seção de Microinformática de 1º Grau	70253	RMIC
Núcleo de Aquisições e Acompanhamento de Contratos da Justiça Federal de 1º Grau	70260	NUAC
Seção de Apoio Administrativo	70261	RADT
Divisão de Informática do JEF	70270	DINJ

Seção de Desenvolvimento de Sistemas do JEF	70271	RDEJ
Seção de Suporte de Microinformática do JEF	70272	RSUJ

Art. 10 Atualizar a Norma de Estrutura da SINP, aprovada pela Resolução 196/01-CA, de 21/03/2001.

Art. 11 Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação, com efeitos a partir de 1º de junho de 2007, revogando-se a Resolução nº 196, de 21 de março de 2001, do Conselho de Administração.

Publique-se. Registre-se. Cumpra-se.

MARLI FERREIRA

Presidente

ANEXO IV – SOLICITAÇÃO DE INFORMÁTICA MANUAL

PODER JUDICIÁRIO			
TRIBUNAL REGIONAL FEDERAL DA 3ª REGIÃO			
SOLICITAÇÃO À INFORMÁTICA			
			Reservado à U.I.N.F.: S.I. Nº: _____ CLAS.: _____
USUÁRIO:			
<p><i>Nome do solicitante:</i> _____</p> <p><i>Nome do órgão:</i> _____ <i>Sigla:</i> _____</p> <p><i>Prédio:</i> Sede () Adm. () <i>Andar:</i> _____ <i>Ramal:</i> _____</p> <p>Descrição do serviço/problema:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p style="text-align: right;"><i>Data:</i> ____ / ____ / ____</p> <p style="text-align: center;"><i>Solicitante</i> <i>Responsável</i> <i>UDNF</i> <i>Hora:</i> ____ : ____</p>			
Destino			
MICROINFORMÁTICA ()	OPERAÇÕES ()	SISTEMAS ()	APLICAÇÕES ()
Serviço			
Manutenção ()	Treinamento ()	Instalação ()	Programação ()
Relatório ()	Autorização ()	Outros ()	
Micro ()	Impressora ()	Mouse ()	Estabilizador ()
Terminal ()	_____ ()		
Marca: _____	Modelo: _____	Nº série: _____	R.P.: _____
Data de início: ____ / ____ / ____	Data da conclusão: ____ / ____ / ____	Horas efetivas: _____	
Descrição: _____			
Programa(s): _____			
Global(is): _____			
Acompanhamento:			

() ABRIR CHAMADO TÉCNICO			
Empresa: _____	Chamado Nº: _____	Contato: _____	
Fone: _____	Data: ____ / ____ / ____	Hora: ____ : ____	
<p>Atendimento: ÓTIMO () BOM () REGULAR () RUIM ()</p> <p><i>Espaço reservado para seus comentários:</i></p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Usuário: _____ Técnico do SINF: _____</p>			

ANEXO V – TELAS DO CALLCENTER 3.0

total de usuários cadastrados:	10225
total de usuários logados na rede:	4626
solicitações abertas hoje:	116
solicitações fechadas hoje:	100
solicitações fechadas nos últimos 15 dias:	1799
solicitações em andamento:	928

Dados atualizados em 07/11/2008 - 15:31

Página inicial do CallCenter3.0

CallCenter - Sistema de Ajuda ao Usuário - Windows Internet Explorer

https://apps.trf3.jus.br/callcenter/admin.cfm?Destino=780F7874-5056-9125-54 Erro do Certificado Google

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Google OK 46 bloqueado Verificar Enviar para Configurações

Página Principal Abertura de Cha... CallCenter - Sist... CallCenter - ...

Solicitações Fila de Atendimento Novell Painel de Controle Gerenciamento CallCenter Ajuda

Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF)

Pendentes:

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (9)
- Aguardando (2)
- JERDEI (2)
- CBFLORID (5)

Últimas fechadas (15 dias):

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (20)
- JFUKAGAW (3)
- RBASTOS (1)
- JERDEI (2)
- FRFREITA (2)
- CBFLORID (11)

atualizar contadores
nova solicitação
busca de solicitação
favoritas

Busca de solicitações:

Por número: **Procurar Solicitação**

OU

Busca avançada:

Setor atendente:

Cadastrada: em e

Concluída: em e

Concluída:

Atendente:

RF Solicitante: busca no campo RF:

Login Solicitante:

Fórum do solicitante:

Setor Solicitante:

E-mail Solicitante:

Objeto:

Patrimônio:

Descrição: (apenas uma palavra-chave)

Nome da Busca: (obrigatório apenas quando salvar a busca)

Limpar Campos **Fazer Busca Avançada** **Salvar Busca**

=>=Usuário: LMACUMOT.SINF.ADM.SEDE.TRF_SP.TRF_3=<= Intranet local 100%

Página de busca de chamados

CallCenter - Sistema de Ajuda ao Usuário - Windows Internet Explorer

https://apps.trf3.jus.br/callcenter/admin.cfm

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Google OK 44 bloqueado Verificar Enviar para Configurações

Solicitações Fila de Atendimento Novell Painel de Controle Gerenciamento Callcenter Ajuda

Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP (TRF)

Pendientes:

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (9)
- Aguardando (2)
- JERDEI (2)
- CBFLORID (5)

Últimas fechadas (15 dias):

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (20)
- JFUKAGAW (3)
- RBASTOS (1)
- JERDEI (2)
- FRFREITA (2)
- CBFLORID (11)

atualizar contadores
nova solicitação
busca de solicitação
favoritas

Solicitação Fechada

Número: 20843 [clique aqui para imprimir](#)

Solicitante: ROSANGELA REGINA FRANCISCO (3340) e-Mail: rfrancis@jfsp.jus.br

Setor: Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP (TRF) Tel./Ramal: (11) 3012-1024

Data: 05/11/2008 Hora: 16:10

Setor At.: Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP (TRF) Responsável: JORGE AKIO FUKAGAWA

Objeto: Outros Patrimônio: 97339-4

Status: Solicitação fechada por atendente Local: Torre Norte 19º

Descrição da Solicitação:

Solicito acesso ao banco de dados Ingres - SISRH

Andamento da Solicitação:

- (05/11/2008 - 16:10) - Recebida pelo setor atendente
- (05/11/2008 - 16:12) - Atendente: MALVINA DIAS GONCALVES
 - Solicitação encaminhada do(a) Redes - SP(TRF) para o(a) Operação - SP (TRF).
Motivo:
RFRANCIS - ROSANGELA REGINA FRANCISCO
- (05/11/2008 - 16:32) - Atendente: ADILSON ROCELLI
 - Solicitação encaminhada do(a) Operação - SP(TRF) para o(a) Div de Admin. de Dados e Banco de Dados - SP(TRF).
Motivo:
usuaria já estava cadastrada no aix
- (05/11/2008 - 16:46) - Atendente: MIGUEL ANGELO CAETANO
 - Solicitação encaminhada do(a) Div de Admin. de Dados e Banco de Dados - SP(TRF) para o(a) Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF).
Motivo:
Login RFRANCIS foi autorizado acesso ao banco SISRH de produção, conforme solicitado. Á DSAP para dar continuidade ao chamado.

Grato,
Miguel Ângelo Caetano

===>Usuário: LMACUMOT.SINF.ADM.SEDE.TRF_SP.TRF_3<=== Intranet local 100%

Página de resultados da busca

CallCenter - Sistema de Ajuda ao Usuário - Windows Internet Explorer

https://apps.trf3.jus.br/callcenter/admin.cfm?Destino=782E89D2-5056-9125-548584C571A9542D&Porta= Erro do Certificado Google

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Google OK 47 bloqueado Verificar Enviar para Configurações

Solicitações Fila de Atendimento Novell Painel de Controle Gerenciamento Callcenter Ajuda

Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF)

Pendentes:

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (9)
- Aguardando (2)
- JERDEI (2)
- CBFLORID (5)

Últimas fechadas (15 dias):

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (20)
- JFUAGAW (3)
- RBASTOS (1)
- JERDEI (2)
- FRFREITA (2)
- CBFLORID (11)

atualizar contadores
nova solicitação
busca de solicitação
favoritas

Solicitação Fechada

Número da Solicitação

- 8248 - 01/08/2008
JCALDEIR
Cadastro de Estagiario
- 8226 - 01/08/2008
WCARMO
Cadastro Sigla-Senha
- 8221 - 01/08/2008
SVIEIRA
Cadastro de Estagiario
- 8202 - 01/08/2008
CSISINNO
Cadastro de Estagiario
- 8138 - 01/08/2008
ARLOPES
Cadastro Sigla-Senha
- 8119 - 01/08/2008
LOUSILVA
SIAPRO

Número: ☆ 8221 [clique aqui para imprimir](#)

Solicitante: **SILENE GONCALVES VIEIRA (1628)** e-Mail: **svieira@trf3.jus.br**

Sector: **Divisão de Cadastro e Registro - SP(TRF)** Tel./Ramal: **(11) 3012-1092**

Data: **01/08/2008** Hora: **16:10**

Sector At.: **Operação - SP(TRF)** Responsável: **SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM**

Objeto: **Cadastro de Estagiario** Local: **nada consta**

Status: **Solicitação fechada por atendente**

Descrição da Solicitação:

Solicito cadastramento na rede novell para o estagiario(a) contratado ALINE PEREIRA ALMEIDA
No. do contrato: 0001332185
Data de vencimento: 01/02/2009
Grupos do solicitante:
.GRP-F-DIRE.SERH.ADM.SEDE.TRF_SP.TRF_3
.GRP-F-SEHU.SERH.ADM.SEDE.TRF_SP.TRF_3
.GRP-A-MALOTE.Servicos.SEDE.TRF_SP.TRF_3
.GRP-A-SEDEX.Servicos.SEDE.TRF_SP.TRF_3
.GRP-A-INTERNET.Servicos.SEDE.TRF_SP.TRF_3
.GRP-F-IMESP_USR.Servicos.SEDE.TRF_SP.TRF_3
Comentarios do solicitante:
Solicito acesso para:
Rede Novell
Mumps
Malote e Sedex
Grata,
Silene - R 1094

Andamento da Solicitação:

- (01/08/2008 - 16:10) - Recebida pelo setor atendente
- (01/08/2008 - 16:10) (interno) - Atendente: Solicitante
 - Login gerado pelo sistema = ALINALME
 - Senha = r1d1qz23wc
- (01/08/2008 - 17:10) - Atendente: CARLOS EDUARDO FERREIRA DE ALMEIDA JUNIOR
 - Solicitação encaminhada do(a) Redes - SP(TRF) para o(a) Operação - SP(TRF).
Motivo:
Habilitado o login ALINALME, com senha inicial r1d1qz23wc.

=>Usuário: LMACUMOT.SINF.ADM.SEDE.TRF_SP.TRF_3<=<= Intranet local 100%

Página com detalhes de um chamado da abertura ao encerramento.

CallCenter - Sistema de Ajuda ao Usuário - Windows Internet Explorer

https://apps.trf3.jus.br/callcenter/admin.cfm?Destino=782E89D2-5056-9125-548584C571A9542D&Porta=

Arquivo Editar Exibir Favoritos Ferramentas Ajuda

Solicitações Fila de Atendimento Novell Painel de Controle Gerenciamento Callcenter Ajuda

Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF)

Pendentes:

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (9)
- Aguardando (2)
- JERDEI (2)
- CBFLORID (5)

Últimas fechadas (15 dias):

- Meus Chamados (0)
- Todos do Setor (20)
- JFKAGAW (3)
- RBASTOS (1)
- JERDEI (2)
- FRFREITA (2)
- CBFLORID (11)

atualizar contadores
nova solicitação
busca de solicitação
favoritas

Número da Solicitação

- 8248 - 01/08/2008
JCALDEIR
Cadastro de Estagiario
- 8226 - 01/08/2008
WCARMO
Cadastro Sigla-Senha
- 8221 - 01/08/2008
SVIEIRA
Cadastro de Estagiario
- 8202 - 01/08/2008
CSISINNO
Cadastro de Estagiario
- 8138 - 01/08/2008
ARLOPES
Cadastro Sigla-Senha
- 8119 - 01/08/2008
LOUSILVA
SIAPRO

- (01/08/2008 - 17:27) - Atendente: SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM
 - Solicitação encaminhada do(a) Operação - SP(TRF) para o(a) Div de Admin. de Dados e Banco de Dados - SP(TRF).
 - Motivo:
Sigla/senha(inicial) no MUMPS = APA.
Cadastrei o login no aix - senha = ali0801 - Ao DBA e DSAP para atendimento.
- (01/08/2008 - 17:59) - Atendente: CLAUDIA STREFEZZA LOPEZ
 - Solicitação encaminhada do(a) Div de Admin. de Dados e Banco de Dados - SP(TRF) para o(a) Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF).
 - Motivo:
- ao usuário alinalme acaba de ser concedida permissão de acesso à base padm.
- (04/08/2008 - 14:45) - Atendente: CELSO BATISTA FLORIDO
 - O usuário foi **cfrsanto** cadastrado nos Sistemas Sedex e Malotes.
Aguardo teste de acesso nos sistemas.
- (04/08/2008 - 16:29) - Atendente: CELSO BATISTA FLORIDO
 - A usuária foi **alinalme** cadastrada nos Sistemas Sedex e Malotes.
Aguardo teste de acesso nos sistemas.
- (08/08/2008 - 12:24) - Atendente: CELSO BATISTA FLORIDO
 - Solicitação fechada.
 - Detalhes:
Ok A usuária foi cadastrada.
- (22/09/2008 - 16:50) - Atendente: JOSE ERDEI
 - Solicitação re-aberta.
 - Detalhes:
Encaminho a Operação
Conforme contato com usuária CLEONICE da Div.Cadastro, o login(**alinalme**) com senha inicial(**ali0801**); da estagiária (**ALINE PEREIRA ALMEIDA**) não está acessando os sistemas Sedex e Malotes, favor verificar se Corretos Login e Senha, se corretos encaminhar ao setor
DBA, para verificações de acesso ao banco padm, Obrigado, Erdei.
- (22/09/2008 - 16:51) - Atendente: JOSE ERDEI
 - Solicitação encaminhada do(a) Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF) para o(a) Operação - SP(TRF).
 - Motivo:
Encaminho a Operação

==>Usuário: LMACUMOT.SINF.ADM.SEDE.TRF_SP.TRF_3<==

Intranet local 100%

Página com detalhes de um chamado da abertura ao encerramento.

The screenshot displays the CallCenter web application interface within a Windows Internet Explorer browser. The browser's address bar shows the URL: `https://apps.trf3.jus.br/callcenter/admin.cfm?Destino=782E89D2-5056-9125-548584C571A9542D&Porta=`. The interface is divided into several sections:

- Left Sidebar:** Contains navigation options like "Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF)", "Pendientes" (with sub-items like "Meus Chamados (0)", "Todos do Setor (9)", etc.), and "Últimas fechadas (15 dias)".
- Center Panel:** A list of tickets with columns for "Número da Solicitação", name, and date. Ticket 8226 is selected, showing "JCALDEIR Cadastro de Estagiario" and "8226 - 01/08/2008".
- Right Panel:** Displays the details for ticket 8226, including a list of actions:
 - (22/09/2008 - 16:50) - Atendente: JOSE ERDEI. Solicitação re-aberta. Encaminhado a Operação.
 - (22/09/2008 - 16:51) - Atendente: JOSE ERDEI. Solicitação encaminhada do(a) Divisão de Sistemas Administrativos e Apoio - SP(TRF) para o(a) Operação - SP(TRF). Motivo: Encaminhado a Operação.
 - (22/09/2008 - 17:27) - Atendente: SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM. Solicitação fechada. Detalhes: Falei com Aline. Forneci nova senha. Havia a necessidade de startar o ingres.
- Bottom Section:** Shows "Último atendente do setor que acessou esta solicitação:" as SEBASTIAO MARTINHO VICENTIM em 22/09/2008 às 17:09, and an "Anexos:" section with a dropdown menu set to "-- Sem Anexos --".

The status bar at the bottom indicates the user is "LMA CIMOT.SINF.ADM.SEDE.TRF_SP.TRF_3" and the page is viewed at 100% zoom.

Página com detalhes de um chamado da abertura ao encerramento.

ANEXO VI - Questionário enviado para coleta de dados

PESQUISA PARA TRABALHO ACADÊMICO DE CONCLUSÃO DO CURSO MBA - TIC (Tecnologia da Informação e Comunicação) da UNIRADIAL

Este questionário tem por finalidade identificar sua opinião sobre aspectos de seu trabalho para finalização de um trabalho de conclusão de curso de pós graduação do Centro Universitário Radial. Ao respondê-lo, procure basear-se apenas na sua experiência prática e vivência do dia-a-dia de trabalho. Lembre-se: não existe certo ou errado. O mais importante é ser sincero(a).

Responder a pesquisa tomará apenas 5 minutos de seu tempo. Agradecemos antecipadamente pela colaboração!

Por favor, responda as questões abaixo. **Não há necessidade de identificar o seu nome.** Garantimos total sigilo nos dados respondidos: apenas o resultado estatístico geral será utilizado para a finalização da monografia.

1. Você deverá analisar as questões abaixo sobre o fluxo de seu trabalho e e assinalar com um "X" ao lado de cada questão, identificando a resposta que **melhor corresponde ao seu sentimento em relação a ela, utilizando a escala abaixo:**

Discordo Totalmente	Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4

	1	2	3	4	
1.1					Costumo encaminhar os chamados para a área correta
1.2					A solicitação do usuário descrito no chamado é clara permitindo o encaminhamento ao setor correto
1.3					Os setores estão bem integrados entre si para o atendimento dos chamados
1.4					Percebo que muitos chamados passam por alguns setores desnecessariamente
1.5					Existem documentado os procedimentos de trabalho e fluxo de setores envolvidos para o atendimento de todos os tipos de chamados
1.6					Para dar continuidade no chamado que necessita passar por diversos setores, antes de iniciar minha etapa no atendimento, analiso as ações anteriores constante no chamado
1.7					Raramente tenho dúvidas nos meus procedimentos para atender os chamados do meu setor
1.8					Tenho muitas oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido em treinamentos
1.9					Pertenço a uma equipe em que cada membro é treinado para realizar muitas ou todas as tarefas pelas quais a equipe é responsável
1.10					Não tenho oportunidades de participar de treinamentos, pois durante minha ausência no setor, não há quem possa dar continuidade
1.11					A chefia avalia periodicamente a qualidade no atendimento de chamados e identifica as causas de deficiências para investir em treinamento
1.12					As dúvidas surgidas durante o atendimento do chamado atrapalham minha concentração
1.13					As ações que exerço no atendimento do chamado são facilmente executadas por qualquer elemento do setor
1.14					Considero que existe uma boa comunicação dentro do setor de forma que as pessoas estão bem informadas dos acontecimentos técnicos
1.15					Existe reconhecimento pela chefia congratulando o indivíduo ou a equipe quando um projeto é bem sucedido
1.16					Meu superior tem conhecimento suficiente para decidir o que é melhor para cada elemento da equipe
1.17					Existe avaliação periódica formal das chefias por parte dos subordinados
1.18					Sugestões de melhoria identificadas pelo pessoal operacional são ouvidas para análise por parte da chefia
1.19					Considero estar satisfeito com o salário que recebo por ser compatível com o cargo que ocupo
1.20					Considero meu trabalho interessante e desafiador
1.21					Existe uma proporção justa na distribuição de tarefas e responsabilidades para cada técnico do setor sem sobrecarga para um ou para outro
1.22					Estou satisfeito com o ambiente de meu trabalho (acústica, iluminação, ergonomia, ventilação, mobiliário, etc.)
1.23					Minha forma de pensar e minhas ações coincidem exatamente com os valores da empresa
1.24					Executo o atendimento de forma robótica, pois já tenho conhecimento do resultado e da simplicidade da ação.
1.25					A forma de abrir chamados é prática
1.26					O tempo de retorno do atendimento é satisfatório
1.27					Considero a qualidade do atendimento do callcenter satisfatória
1.28					Incomoda interromper as atividades que estou fazendo para atender ligação do callcenter referente a dúvidas geradas no chamado em etapas do atendimento.
1.29					O atendimento em campo (local físico onde o cliente está e onde se encontra o micro, impressora, etc.) é satisfatório (hardware, software)
1.30					O nível de conhecimento do atendente é deficiente, às vezes havendo troca de atendentes durante o chamado, causando demora no atendimento

2. Para cada questão abaixo, assinale com X a alternativa que se adequa ao seu perfil:

a. Tempo no cargo:

<input type="checkbox"/>	Menos de 6 meses
<input type="checkbox"/>	De 6 meses a 1 ano
<input type="checkbox"/>	De 1,1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	De 3,1 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 5 anos

b. Sexo:

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

c. Idade:

<input type="checkbox"/>	De 18 a 25 anos
<input type="checkbox"/>	De 26 a 35 anos
<input type="checkbox"/>	De 36 a 45 anos
<input type="checkbox"/>	De 46 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 50 anos

d. Tempo na empresa:

<input type="checkbox"/>	Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/>	De 1 a 3 anos
<input type="checkbox"/>	De 3,1 a 5 anos
<input type="checkbox"/>	De 5,1 a 8 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 8 anos

e. Cargo:

<input type="checkbox"/>	Diretoria
<input type="checkbox"/>	Gerência
<input type="checkbox"/>	Especialista (técnico / analista)
<input type="checkbox"/>	Terceirizado / prestador de serviço / PJ

Questionário sobre questões de fluxo de trabalho:

	Costumo encaminhar os chamados para a área correta				A solicitação do usuário descrito no chamado é clara permitindo o encaminhamento ao setor correto				Os setores estão bem integrados entre si para o atendimento dos chamados				Percebo que muitos chamados passam por alguns setores desnecessariamente				Existem documentado os procedimentos de trabalho e fluxo de setores envolvidos para o atendimento de todos os tipos de chamados				Para dar continuidade no chamado que necessita passar por diversos setores, antes de iniciar minha etapa no atendimento, analiso as ações anteriores constante no chamado																											
% total respondidos (não brancos)	1	0	16	29	1	31	12	2	3	27	15	1	0	7	28	11	9	33	3	1	0	0	25	21																								
% respostas na questão	1	0	16	29	1	31	12	2	3	27	15	1	0	7	28	11	9	33	3	1	0	0	25	21																								
% respostas / total	2,2%	0,0%	34,8%	63,0%	2,2%	67,4%	26,1%	4,3%	6,5%	58,7%	32,6%	2,2%	0,0%	15,2%	60,9%	23,9%	19,6%	71,7%	6,5%	2,2%	0,0%	0,0%	54,3%	45,7%																								
% 1 + 2 (discordo) e 3 + 4 (concordo)	2,2%				97,8%				69,6%				30,4%				65,2%				34,8%				15,2%				84,8%				91,3%				8,7%				0,0%				100,0%			

Questionário sobre questões de capacitação/treinamento no setor:

	Raramente tenho dúvidas nos meus procedimentos para atender os chamados do meu setor				Tenho muitas oportunidades para aplicar o conhecimento adquirido em treinamentos				Pertencem a uma equipe em que cada membro é treinado para realizar muitas ou todas as tarefas pelas quais a equipe é responsável				Não tenho oportunidades de participar de treinamentos, pois durante minha ausência no setor, não há quem possa dar continuidade			
% total respondidos (não brancos)	4	14	20	8	2	21	19	4	5	15	22	4	8	29	9	0
% respostas na questão	4	14	20	8	2	21	19	4	5	15	22	4	8	29	9	0
% respostas / total	8,7%	30,4%	43,5%	17,4%	4,3%	45,7%	41,3%	8,7%	10,9%	32,6%	47,8%	8,7%	17,4%	63,0%	19,6%	0,0%
% 1 + 2 (discordo) e 3 + 4 (concordo)	39,1%				60,9%				50,0%				50,0%			
	39,1%				60,9%				43,5%				56,5%			
	80,4%				19,6%											

	A chefia avalia periodicamente a qualidade no atendimento de chamados e identifica as causas de deficiências para investir em treinamento				As dúvidas surgidas durante o atendimento do chamado atrapalham minha concentração				As ações que exerço no atendimento do chamado são facilmente executadas por qualquer elemento do setor							
% total respondidos (não brancos)	5	24	16	1	6	18	18	4	2	20	18	6				
% respostas na questão	5	24	16	1	6	18	18	4	2	20	18	6				
% respostas / total	10,9%	52,2%	34,8%	2,2%	13,0%	39,1%	39,1%	8,7%	4,3%	43,5%	39,1%	13,0%				
% 1 + 2 (discordo) e 3 + 4 (concordo)	63,0%				37,0%				52,2%				47,8%			
	63,0%				37,0%				47,8%				47,8%			
	47,8%				52,2%				47,8%				52,2%			

Questionário sobre questões de relação de trabalho (líder x liderado)

	Considero que existe uma boa comunicação dentro do setor de forma que as pessoas estão bem informadas dos acontecimentos técnicos				Existe reconhecimento pela chefia congratulando o indivíduo ou a equipe quando um projeto é bem sucedido				Meu superior tem conhecimento suficiente para decidir o que é melhor para cada elemento da equipe				Existe avaliação periódica formal das chefias por parte dos subordinados			
% total respondidos (não brancos)	6	19	21	0	3	20	17	6	1	16	20	9	7	28	9	2
% respostas na questão	6	19	21	0	3	20	17	6	1	16	20	9	7	28	9	2
% respostas / total	13,0%	41,3%	45,7%	0,0%	6,5%	43,5%	37,0%	13,0%	2,2%	34,8%	43,5%	19,6%	15,2%	60,9%	19,6%	4,3%
% 1 + 2 (discordo) e 3 + 4 (concordo)	54,3%				45,7%				50,0%				50,0%			
	54,3%				45,7%				37,0%				63,0%			
	76,1%				23,9%											

Questionário sobre questões de motivação

	Considero estar satisfeito com o salário que recebo por ser compatível com o cargo que ocupo				Considero meu trabalho interessante e desafiador				Existe uma proporção justa na distribuição de tarefas e responsabilidades para cada técnico do setor sem sobrecarga para um ou para outro				Estou satisfeito com o ambiente de meu trabalho (acústica, iluminação, ergonomia, ventilação, mobiliário, etc.)				Minha forma de pensar e minhas ações coincidem exatamente com os valores da empresa				Executo o atendimento de forma robótica, pois já tenho conhecimento do resultado e da simplicidade da ação.			
% total respondidos (não brancos)	1	4	29	12	1	16	25	4	8	22	16	0	2	11	23	10	2	17	26	1	6	26	14	0
% respostas na questão	1	4	29	12	1	16	25	4	8	22	16	0	2	11	23	10	2	17	26	1	6	26	14	0
% respostas / total	2,2%	8,7%	63,0%	26,1%	2,2%	34,8%	54,3%	8,7%	17,4%	47,8%	34,8%	0,0%	4,3%	23,9%	50,0%	21,7%	4,3%	37,0%	56,5%	2,2%	13,0%	56,5%	30,4%	0,0%
% 1 + 2 (discordo) e 3 + 4 (concordo)	10,9%		89,1%		37,0%		63,0%		65,2%		34,8%		28,3%		71,7%		41,3%		58,7%		69,6%		30,4%	

Questionário sobre questões do lado cliente (pelos profissionais de TI)

	A forma de abrir chamados é prática				O tempo de retorno do atendimento é satisfatório				Considero a qualidade do atendimento do callcenter satisfatória				Incomoda interromper as atividades que estou fazendo para atender ligação do callcenter referente a dúvidas geradas no chamado em etapas do atendimento.				O atendimento em campo (local físico onde o cliente está e onde se encontra o micro, impressora, etc.) é satisfatório (hardware, software)				O nível de conhecimento do atendente é deficiente, às vezes havendo troca de atendentes durante o chamado, causando demora no atendimento			
% total respondidos (não brancos)	0	6	35	5	0	13	30	3	0	7	38	1	4	19	18	5	0	16	28	2	2	23	19	2
% respostas na questão	0	6	35	5	0	13	30	3	0	7	38	1	4	19	18	5	0	16	28	2	2	23	19	2
% respostas / total	0,0%	13,0%	76,1%	10,9%	0,0%	28,3%	65,2%	6,5%	0,0%	15,2%	82,6%	2,2%	8,7%	41,3%	39,1%	10,9%	0,0%	34,8%	60,9%	4,3%	4,3%	50,0%	41,3%	4,3%
% 1 + 2 (discordo) e 3 + 4 (concordo)	13,0%		87,0%		28,3%		71,7%		15,2%		84,8%		50,0%		50,0%		34,8%		65,2%		54,3%		45,7%	

Questionário sobre questões do lado cliente (usuário final)

	A forma de abrir chamados é prática				O tempo de retorno do atendimento é satisfatório				Considero a qualidade do atendimento do callcenter satisfatória				Incomoda interromper as atividades que estou fazendo para atender ligação do callcenter referente a dúvidas geradas no chamado em etapas do atendimento.				O atendimento em campo (local físico onde o cliente está e onde se encontra o micro, impressora, etc.) é satisfatório (hardware, software)				O nível de conhecimento do atendente é deficiente, às vezes havendo troca de atendentes durante o chamado, causando demora no atendimento			
% total respondidos (não brancos)	0	2	3	3	0	0	5	3	0	0	5	3	2	3	3	0	0	0	4	4	2	2	2	2
% respostas na questão	0	2	3	3	0	0	5	3	0	0	5	3	2	3	3	0	0	0	4	4	2	2	2	2
% respostas / total	0,0%	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	0,0%	0,0%	62,5%	37,5%	25,0%	37,5%	37,5%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
% 1 + 2 (discordo) e 3 + 4 (concordo)	25,0%		75,0%		0,0%		100,0%		0,0%		100,0%		62,5%		37,5%		0,0%		100,0%		50,0%		50,0%	