

Controle na emissão de senhas nas unidades de atendimento

1º Lugar

THIERRY ROLAND ROLDAN ROLDAN*

* Graduado em Educação Física – Universidade Estadual de
Campinas – Unicamp
Analista Tributário da Receita Federal do Brasil
Centro de Atendimento ao Contribuinte
Campinas – São Paulo



Controle na emissão de senhas nas unidades de atendimento

Resumo

Os objetivos deste trabalho são:

apresentar uma solução equânime para o controle de emissão de senhas na Triagem do Centro de Atendimento ao Contribuinte (CAC) e Agências da Receita Federal do Brasil (ARF), evitando-se, desta forma, a requisição indevida, desnecessária ou concentração de senhas com poucas pessoas; apresentar uma solução para desestimular a prática de requisição de senhas e posterior não comparecimento ao atendimento, em especial nas senhas com horário; demonstrar a sua viabilidade e eficácia em teste piloto chamado Controle de Emissão de Senhas; sugerir que estas soluções sejam implantadas e incorporadas em versão futura do Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga).

A metodologia utilizada neste trabalho teve base na análise de vários relatórios do Saga, na observação de fatos e nos comportamentos no cotidiano de todos os ambientes do Centro de Atendimento ao Contribuinte, no desenvolvimento de aplicativo informatizado piloto e na comparação de resultados com relatórios atuais do Saga, além de entrevistas com diversos contribuintes e profissionais tributários.

A relação custo–benefício da implementação *versus* melhoria no gerenciamento diário é ótima, pois a RFB já possui um aplicativo de informática específico para o atendimento, o Saga, em constante evolução, o que torna o custo de implantação deste trabalho reduzido. Uma vez comprovada a importância deste novo projeto, ele pode ser submetido à implementação em futura versão do aplicativo Saga, gerando benefício para as Unidades de Atendimento do país. Os benefícios propagam-se pelo atendimento: são percebidos pelos contribuintes e representantes, servidores e gerentes. Ao auxiliar a gerência do CAC ou ARF, o Saga contribui para a busca de um atendimento de excelência ao cidadão, e este valor é imensurável para a imagem institucional da RFB.

Ao se evitar desperdício de senhas com emissões desnecessárias ou especulativas e se reduzir o índice de senhas emitidas a pessoas que não comparecem, é possível planejar e efetivar uma produtividade, que antes não era alcançada, seja em termos quantitativo como qualitativo.

Todos os atributos e banco de dados da solução a ser apresentada já se encontram no Saga, bastando algumas modificações técnicas. Na área de tecnologia da RFB, existe prática na gestão de mudanças, o que proporciona a viabilidade de este projeto ser implementado em nova versão do Saga. Os chefes de Unidades de Atendimento da RFB são o público-alvo deste trabalho e, conseqüentemente, do Saga, mas seus efeitos são sentidos em todo ambiente de atendimento.

Os benefícios deste estudo permitem ao servidor ter sua rotina diária de atendimento melhor planejada e executada, evitando-se desgaste na relação entre atendente e cidadão, pressão sobre os servidores por excesso de senhas aguardando, ou subutilização do atendente em momentos de muita demanda com não comparecimento de senhas. Melhor condição de trabalho é ponto inicial para um círculo virtuoso que gera condições favoráveis ao gerenciamento, à capacitação profissional e à motivação de todos os servidores.

As Unidades de Atendimento ao contribuinte (CAC e ARF) são a vitrine da RFB, são os locais onde a prestação de serviço se efetiva na presença do cidadão. A melhoria no atendimento, proposta neste

trabalho, contribui no cumprimento dos seguintes objetivos do Mapa Estratégico da RFB: prestar atendimento integrado e conclusivo ao contribuinte, atendendo toda a demanda, com justiça e qualidade; além de promover uma imagem positiva da RFB; conhecer o perfil integral dos contribuintes, incluindo suas necessidades e comportamentos, para melhor atendê-los; prover soluções integradas e alinhadas às necessidades, como a ferramenta proposta nesta pesquisa; motivar e comprometer as pessoas, por meio de um agradável ambiente de trabalho e com participação de todos os servidores.

O macroprocesso do crédito tributário também é beneficiado com o “Controle de Emissão de Senhas”, quando o atendimento está focado e em estado ótimo de produção, sem perda de eficiência ou tensões na relação cidadão *versus* atendente. Em condições ideais, uma Unidade de Atendimento produz mais e melhor todas as demandas do macroprocesso. O atendimento participa ativamente quando da emissão de lotes de cobrança de crédito tributário, resolvendo pendências ou orientando pagamentos ou parcelamentos e reduzindo Inscrições em Dívida Ativa da União.

Quando se limita a emissão de senhas a uma, por vez, por cidadão, por exemplo, para que um número maior de cidadãos tenha oportunidade de obter senhas, faz-se justiça social em sentido amplo, busca-se isonomia e equidade. Independentemente de ser um órgão fiscal ou qualquer outra atividade para o bem estar social, a simples existência ou a existência com qualidade do serviço foi proporcionada por meio da tributação. Atender com excelência é uma maneira tácita de se ressaltar a importância da justiça fiscal e social dos tributos, ao prover o Estado de recursos. Neste ambiente ótimo de trabalho, torna-se viável contribuir para o incentivo do cumprimento voluntário das obrigações tributárias e conhecimento de seus direitos, no exercício pleno de cidadania, como em ações do Programa Nacional de Educação Fiscal (PNEF).

Pequenas soluções ou pequenos ajustes podem provocar grandes resultados. As pequenas implementações aqui propostas para o Saga ajudarão sobremaneira os gerentes de atendimento a oferecer um atendimento mais justo e de qualidade.

O atendimento pela simples presença humana do cidadão, pela complexidade tributária nacional, imensa demanda e inúmeros outros fatores levam o gerente de atendimento, inúmeras vezes, a dedicar-se somente a atividades emergenciais, não se dedicando a atividades de médio e longo prazo que podem propiciar resultados valorosos e duradouros. O objeto deste estudo somente foi observado e modificado em razão do benigno distanciamento conseguido por uma gerência. A RFB precisa formar e valorizar gerentes, as Unidades de Atendimento devem ter prioridade.

Um indicativo muito controlado por Unidades de Atendimento, Divisões e Coordenação é o Tempo Médio de Espera (TME). Ele é um dado que, mesmo isoladamente, contém muita informação embutida, tais como nível de tensão no atendimento, pressão por parte da imprensa, número de reclamações de cidadãos e etc., mas ele não é o único. O outro indicativo que merece mérito é a demanda reprimida, que pode indicar dados que o TME pode ocultar, por exemplo, Unidade de Atendimento com poucos servidores em relação a sua população ou Produto Interno Bruto (PIB), ineficiência produtiva, seja por pessoas, procedimentos, legislação ou tecnologia.

Controle na emissão de senhas nas unidades de atendimento

Introdução

A grandiosidade do atendimento da RFB é inquestionável nos dias atuais. Sua importância se faz notar pelo organograma da RFB, o qual contém uma coordenação exclusiva de Atendimento e Educação Fiscal (Coeaf) e divisões em cada região fiscal, as Divisões de Interação com o Cidadão (Divic). As formas de atendimento estão diversificadas: a *internet*, seja por transmissão de declarações, seja via e-CAC ou em outras consultas no sítio da RFB; o atendimento telefônico pelo número 146, oferecendo uma alternativa a quem não tem acesso à *internet* ou precisa se deslocar por grandes distâncias para atendimento presencial; os Centros de Atendimento ao Contribuinte e as Agências da Receita Federal, que possibilitam atendimento presencial.

É impensável o atendimento da RFB sem a *internet*, mas reconhece-se o valor das relações humanas, por mais desenvolvimento tecnológico que se tenha alcançado, nada substitui a presença humana. Recorre-se ao atendimento presencial principalmente quando a automação não é suficiente e nos casos complexos.

De todas as formas de atendimento, o presencial é o mais sensi-

vel às interferências internas e externas. Muitos são os desafios ainda não superados: no gênero unificação com a Secretaria da Receita Previdenciária (SRP), há várias espécies: indefinição institucional e política em relação aos servidores oriundos da ex-SRP, unificação da legislação, unificação de sistemas informatizados. Embora a fusão “Fazenda-Previdência” não esteja concretizada, o próximo iminente desafio é executar o atendimento integrado com a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

Há desafios inerentes à RFB, como as constantes alterações na legislação tributária e pacotes especiais de ajuda do governo, por exemplo, os parcelamentos especiais (Refis, Paes, Paex, Lei nº 11.941). Aos CAC e ARF, há o agravante da pluralidade de assuntos, todos os assuntos chegam ao atendente, no mínimo é preciso saber um pouco de cada assunto que é tratado da RFB. Diferenças regionais e dimensões continentais são outros fatores a desafiar o atendimento, aquilo que é problema em uma unidade pode não ser em outra, portanto as soluções podem não ser as mesmas.

Além disso, há o fato de historicamente a demanda ser maior que a oferta de serviços nas grandes cidades do país. O argumento inquestionável é a necessidade de usarmos senhas com horário e senhas agendadas. Caso existisse uma situação de equilíbrio entre demanda e oferta, do ponto de vista do cidadão, bastaria que ele se dirigisse à Unidade de Atendimento e encontraria senha para atendimento imediato, a qualquer momento. Do ponto de vista da Administração, isso implicaria um extraordinário número de atendentes suficiente para que nunca houvesse fila, além de o afluxo de cidadãos à Unidade de Atendimento não ser constante.

A busca do equilíbrio entre a necessidade do oferecer o máximo ao cidadão a qualquer custo e a verdadeira capacidade de atendimento da Administração requerem o uso de senhas agendadas e senhas com horário para organizar o fluxo de contribuintes, otimizar a capacidade de produção da Unidade de Atendimento e tratar o cidadão com o devido respeito.

Nos últimos anos, a RFB vem trabalhando com sucesso para in-

intensificar o atendimento eletrônico e reduzir o número de atendimentos presenciais e melhorar a qualidade do atendimento, mesmo com todos os desafios supracitados.

Um dos símbolos desse sucesso foi atingir níveis aceitáveis no Tempo Médio de Espera (TME), em quase todas as Unidades de Atendimento do nosso país. Os Centros de Atendimentos das capitais e grandes cidades têm maior dificuldade em manter o TME em razão da grande demanda. Ainda que obtidos bons números com TME, há o fantasma da demanda reprimida, provocador de atritos na relação entre servidor público e cidadão que deseja atendimento.

O Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga) é o aplicativo de informática fundamental na administração operacional de uma Unidade de Atendimento. Parte do sucesso nos resultados alcançados em termos de atendimento deve-se ao Saga. Com ele, é possível minimizar os efeitos da demanda reprimida, ou até reduzi-la, se ela for consequência de falhas na relação entre Atendimento da RFB e cidadão. O presente estudo pretende demonstrar que algumas alterações no Saga podem ser de extrema valia no controle da demanda reprimida.

1 Balanced scorecard e mapa estratégico

A RFB, atualmente, apoia-se na metodologia de Gestão por Resultados do *Balanced Scorecard* (BSC) para o desenvolvimento do Mapa Estratégico da organização, apresentada por Kaplan e Norton (1997).

De acordo com o Mapa Estratégico da RFB, o objeto deste trabalho insere-se da seguinte maneira:

Perspectiva dos resultados

➤ Objetivo:

- Prestar atendimento integrado e conclusivo ao contribuinte.

➤ Indicadores:

- Tempo Médio de Espera e demanda reprimida.

➤ Metas:

- Tempo Médio de Espera abaixo de 20 minutos para todos os serviços, demanda reprimida abaixo de 5% da grade de senhas com horário;
- Nenhuma senha com *status* “não compareceu”.

➤ Iniciativas:

- Chefes focados em gerenciar o atendimento e não em executá-lo.

Perspectiva dos processos internos

➤ Objetivo:

- Conhecer o perfil integral dos contribuintes, fortalecer a integração e o relacionamento com parceiros institucionais e agilizar a realização do crédito tributário.

➤ Indicadores:

- Reclamações de qualquer tipo.

➤ Metas:

- Nenhum registro de reclamação;
- Aprovação dos parceiros institucionais.

➤ Iniciativas:

- Comunicação direta da gerência entre contribuintes e profissionais tributários.

Perspectiva das pessoas e recursos

➤ Objetivo:

- Prover soluções integradas e alinhadas às necessidades.

➤ Indicadores:

- Atividades redundantes e ineficientes.

➤ Metas:

- Servidores focados exclusivamente no atendimento.
- Iniciativas:
 - Melhor controle na emissão de senhas através de novas ferramentas para o Saga.

2 Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento

O aplicativo institucional da RFB para gerenciamento de todo atendimento é o Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga). Esta ferramenta de informática permite planejar, acompanhar e controlar os diferentes fluxos de um CAC ou ARF, entre eles, a fila de espera, os atendentes, a emissão de senhas e serviços, os serviços internos, senhas para agendamento na *internet* e relatórios.

Não é o objeto desta monografia descrever o aplicativo Saga, ou fazer seu tutorial, no entanto far-se-á uma breve apresentação com finalidade de contextualizar o tema deste trabalho.

O Saga possui diversos módulos, conforme a equipe que fará o uso, e serão descritos a seguir:

- O módulo Tela de Chamada é responsável unicamente pelo funcionamento da tela de chamada, e o módulo Instalação da Tela de Chamada é usado para a instalação daquele.
- O módulo Triagem tem a função de emitir senhas e registrar demanda reprimida (serviços solicitados quando não há mais senhas disponíveis, seja qual for o motivo) e é usado pela equipe de recepção e triagem da Unidade de Atendimento.
- O módulo Atendente, usado pelos servidores que executam o atendimento em si, chama as senhas, registra o início e fim de cada serviço e senha, além de registrar os serviços executados internamente. Permite, também, que o servidor atendente tenha algumas informações, tais como os serviços que ele está habilitado a chamar e a quantidade de serviços aguardando.
- O módulo Gerencial e Configuração são utilizados pelos gerentes do atendimento. O Gerencial permite ampla visão e

acompanhamento de todo atendimento em tempo presente. As alterações de configuração, seja nas telas de chamada, na triagem ou atendentes, é feita pelo módulo Configuração. Sinteticamente, pode-se dizer que o Saga Gerencial permite ver o atendimento e o Configuração permite fazer mudanças.

O Saga Intranet permite acesso a inúmeros relatórios, gerenciar e controlar os serviços e senhas disponibilizados para agendamento via *internet*. Os relatórios são fundamentais para que o chefe de CAC possa avaliar os dados registrados e planejar estrategicamente o futuro do atendimento, seja a curto, médio e longo prazo.

É inquestionável o uso da *internet* na sociedade atual e o atendimento da RFB não poderia ficar à margem. Basta citar a quantidade de informação presente na página da RFB na *internet* e o número de acessos ao dia. O atendimento faz-se presente com o e-CAC e outras ferramentas, havendo ao contribuinte a opção de solicitar serviços presenciais por meio de senhas agendadas. Cada unidade disponibiliza e controla as senhas na *internet* a partir do Saga Intranet, obedecendo as determinações da Coaef.

O aplicativo Saga possibilita a emissão de senhas de diversas formas, podendo uma senha estar classificada em mais de um item ao mesmo tempo. As classificações são:

Pelo local de emissão

- Na Triagem do CAC:
 - a. Senha sem horário;
 - b. Senha com horário.
- Na página da RFB, na *internet*:
 - a. Senha agendada.

Pela preferência de chamada, em ordem crescente

- Senha normal.
- Senha prioritária (sigla PR).

➤ Senha especial (sigla EP).

➤ Senha de ofício (sigla OF)

Pela quantidade de serviços a ser realizada por meio da senha

➤ Senha unitária.

➤ Senha múltipla (sigla ML).

Pela presença do Número de Identificação (NI) do contribuinte ou representante na senha:

➤ Com NI.

➤ Sem NI.

A seguir, algumas regras são predefinidas pelo Saga. Uma senha unitária ou múltipla pode ser normal, prioritária, especial ou de ofício. A senha prioritária e a senha especial são usadas para idosos, gestantes, adultos com criança de colo e portadores de necessidades especiais. Senhas com horário e senhas agendadas não permitem diferenciação entre normal, prioritária, especial e ofício. Senhas agendadas sempre exigem o Número de Identificação (NI)¹ do contribuinte e representante (quando é o próprio contribuinte, ele repete seu NI no campo representante). Senhas agendadas ainda não permitem múltiplos serviços, mas nas senhas com horário é permitido.

O critério básico de classificação da fila de senhas é sua hora de emissão, porém os critérios descritos anteriormente podem sobrepor-se. Por exemplo, uma senha com horário terá preferência de chamada sobre uma senha normal sem horário, mesmo que emitida depois desta. Mas uma senha normal prioritária terá preferência sobre a senha com horário. Já a senha agendada tem preferência sobre as senhas sem horário (seja normal, prioritária, especial ou ofício) e com horário.

Entre uma senha unitária normal e uma senha múltipla normal, o único critério de classificação é o horário de emissão da senha. Uma senha múltipla, quando atendida em um serviço e restarem outros cujo

¹ NI é o gênero cujas espécies são CPF, CNPJ, NIRF e CEI.

atendente atual não possui o perfil para executá-lo, será devolvida à fila de acordo com o seu horário de emissão. Senhas com horário e senhas agendadas são chamadas somente após o horário informado: as primeiras são emitidas sempre para o dia atual e as segundas, de acordo com o período disponibilizado pela gerência do atendimento. Dessa forma, percebe-se que é possível existir um complexo jogo de preferências entre as diferentes senhas.

Cabe ressaltar a qualidade e importância do aplicativo Saga, ele é infinitamente maior que um simples “gerenciador de fila”. O Saga foi projetado e desenvolvido para a RFB, portanto atende às necessidades específicas desse órgão, as quais não são poucas e são complexas. Dentre as diversas funções do Saga, “controlar a fila” parece, do ponto de vista desse trabalho, um termo inadequado e reducionista. Por “fila” (presencial ou virtual), pode-se entender cidadãos exercendo seus direitos e obrigações. O Saga é uma fundamental ferramenta que auxilia as decisões de chefes a oferecer atendimento de qualidade ao cidadão.

Nosso mundo está em constante mudança e evolução e o sistema tributário brasileiro não foge a regra. Pode-se dizer que a única constante é a mudança. Um aplicativo de informática, para ter valor agregado, também deve estar preparado para mudanças. O Saga segue esta tendência e está em constante aprimoramento.

O escopo deste trabalho é apresentar duas novas funcionalidades ao Saga e os resultados de seu piloto.

3 Unidade de atendimento de grande porte

Como referencial para este estudo, criar-se-á um CAC de grande porte. O horário de atendimento é das 7h às 19h; possui mais de 50 pessoas lotadas; atende em média a 1000 serviços por dia, chegando, sob muita demanda, a 1500 serviços em único dia; possui mais de 50 estações de atendimento. O CAC, de acordo com os Objetivos do Mapa Estratégico da RFB, tem como meta atender todos os serviços de maneira presencial e conclusiva, evitando a formação de equipes internas de trabalho, sem atendimento presencial. Em períodos de alta demanda, é possível encontrar todas as estações de atendimento

funcionando simultaneamente. O CAC oferece aproximadamente 50 diferentes serviços ao cidadão.

No turno da manhã, das 7h às 13h, são realizados todos os serviços, aproximadamente 50, de inscrição de CPF a Regularização de Obra (Diso). Portanto, a concentração de demanda e de atendentes é neste turno: 80% dos 1000 serviços realizados diariamente.

No turno da tarde, das 13h às 19h, são realizados somente os atendimentos primários, Linha Rápida e Pessoa Física – Analítica e Protocolo. Este turno responde por, aproximadamente, 20% da demanda diária e dos servidores presentes.

A gerência optou por disponibilizar um número maior de senhas com horário que senhas agendadas. As senhas com horário permitem maior controle na sua emissão. Por serem realizadas na triagem, elas diminuem a possibilidade da reserva de mercado² e no caso de falta de senha o cidadão tem a possibilidade de retornar no dia seguinte. As senhas agendadas submetem o cidadão à agenda disponível, que pode não ser o dia seguinte.

O CAC, buscando melhores maneiras de gerência e divisão de trabalho, divide seus servidores em cinco equipes de atendimento: Linha Rápida, Pessoa Física Analítica, Pessoa Jurídica Fazendária, Pessoa Jurídica Previdenciária e Regularização de Obra.

Existem outras equipes que não serão o foco deste trabalho, a saber: Recepção, Triagem, Protocolo, Serviços Internos e Plantão Fiscal.

Linha Rápida (LR) é a equipe que atende aos seguintes serviços: CPF (inscrição, alteração, regularização), Pesquisa Fiscal, Orientações sobre IRPF, Cópia de Declaração, Impressão de DARF. São serviços primários e de curto tempo de atendimento prestados exclusivamente a Pessoas Físicas.

Pessoa Física Analítica (PF Analítica) é a equipe que atende aos seguintes serviços: Liquidação de Débito PF (conta-corrente), Malha Débito, Malha Antecipada, Malha Intimada, Regularização de Parcela-

² Emissão de mais senhas sem necessidade, por precaução.

mento de PF, Certidão Conjunta de PF e assuntos ligados a ITR. Em regra, são atendimentos mais demorados que aqueles da Linha Rápida.

Pessoa Jurídica Fazendária (PJ Fazenda) é a equipe que atende aos serviços relacionados com Liquidação de Débito PJ (conta-corrente), Certidão Conjunta PJ, Redarf, Parcelamento de débitos não previdenciários e CNPJ (inscrição, alteração e baixa).

Pessoa Jurídica Previdenciária (PJ Previdência) é a equipe que atende aos serviços relacionados com Liquidação de Débito PJ (IP e LDC),³ Certidão Previdenciária, Ajuste de Guia, Parcelamento de débitos previdenciários e CNPJ (inscrição e alteração).

Regularização de Obra (Diso) é a equipe que atende ao serviço Regularização de Obra e emissão da respectiva certidão.

Alguns serviços são realizados por todas as equipes, por exemplo, conferência de Procuração de RFB.

O CAC, de maneira simplificada e para fins didáticos, pode ter sua demanda dividida em três grandes grupos de cidadãos, e cada um deles é responsável por aproximadamente um terço da demanda geral. Neste trabalho, utilizar-se-á o termo Grupo de Demanda para identificá-los e sua divisão será da forma descrita a seguir:

O primeiro Grupo é composto por Pessoas Físicas que vão à RFB resolver problemas em o próprio nome, são os atendimentos de CPF, Pesquisa Fiscal, Orientações sobre IRPF, Cópia de Declaração, Liquidação de Débito (conta-corrente), Malha Débito, Malha Antecipada, Malha Intimada, enfim, os serviços das equipes de Linha Rápida (LR) e PF – Analítica.

O segundo Grupo é composto por médias e grandes empresas que possuem o próprio departamento de contabilidade e jurídico. Em regra, são os funcionários destas empresas que vão ao CAC, algumas vezes um dos proprietários está pessoalmente no CAC. Somam-se a este grupo os pequenos e médios escritórios de contabilidade e advo-

3 Intimação de Pagamento e Lançamento de Débito Confessado, exemplos de cobranças previdenciárias.

cia, bem como os profissionais autônomos destas duas importantes áreas. A demanda deste Grupo abrange todos os serviços da DRF, mas geralmente, os mais procurados são os serviços de PJ – Fazenda, PJ – Previdência e Diso. Neste trabalho, este Grupo será chamado de Profissionais Tributários de Médio e Pequeno Porte.

O terceiro Grupo é composto pelos grandes escritórios de contabilidade. A característica principal é a grande concentração de serviços por representante. Um funcionário de grande escritório pode levar mais de 20 serviços em um único dia, eles preferem as senhas múltiplas com muitos serviços, representam muitos contribuintes e estão diariamente no CAC. Sua demanda abrange todos os serviços da DRF, mas geralmente, os mais procurados são os serviços de PJ – Fazenda, PJ – Previdência e Diso. Nesta pesquisa, este Grupo será chamado de Profissionais Tributários de Grande Porte.

Em uma avaliação pela perspectiva desses Grupos de demanda, foi possível definir algumas importantes características que auxiliaram a tomada de decisão gerencial correta e precisa.

O primeiro Grupo de Demanda, pessoas físicas buscando Linha Rápida e PF – Analítica, responsável por um terço dos serviços realizados, possui uma relação 1:1 para senhas e serviços, ou seja, um contribuinte solicita uma senha com somente um serviço. A relação senha número de pessoas tende a 1:2, ou seja, é muito comum o cidadão estar acompanhado quando vêm ao CAC. A esposa vem com o marido, ou vice-versa, o(a) filho(a) vem com a mãe, a senhora vem acompanhada do filho ou neto para ajudá-la e etc. O efeito é que este Grupo de Demanda eleva significativamente a quantidade de pessoas no CAC.

Outra característica importante é a baixa tolerância em aguardar pelo atendimento: cidadãos em defesa de interesses próprios em um órgão de tributação (muitas vezes procurando o fisco para cumprir obrigações principais) não têm a mesma paciência que um Profissional Tributário. O tempo limite de espera deste Grupo de Demanda é de uma hora. Acima deste tempo, o cidadão fatalmente fará reclamações verbais na triagem e recepção do CAC, solicitará a presença do chefe, fará reclamações por escrito na DRF e na ouvidoria. O principal indicador

deste problema é o número de reclamações. Não há justificativa a ser dada a um cidadão que esperou uma hora e trinta minutos para fazer uma alteração em seu CPF, cujo tempo de atendimento foi de cinco minutos. Percebe-se, então, que se quisermos um padrão elevado de qualidade em atendimento ao cidadão, este Grupo de Demanda não pode esperar mais que 30 minutos, mesmo nos horários de pico. Mas, se este Grupo de Demanda solicita, em média, 30 serviços por hora e cada cidadão vem acompanhado de pelo menos mais um cidadão, em menos de 30 minutos o CAC pode ter mais de 60 pessoas.

Faz-se necessário que este Grupo de Demanda (ou fluxo operacional) não fique acumulado, em outras palavras, este Grupo deve ficar o mínimo possível aguardando atendimento, seja em um CAC ou em uma fila virtual, por exemplo, com uma senha agendada somente daqui a 15 dias. Este Grupo é leigo em assuntos tributários. O termo leigo, neste caso, significa que ele não é um Profissional Tributário, não faz planejamento tributário, não entende a diferença entre parcelamento de débitos e quotas do IRPF e assim por diante. Não estamos, necessariamente, sob a ótica da Educação Fiscal, mesmo um cidadão que tenha uma consciência política e fiscal pode continuar sendo um leigo em matéria tributária. Enfim, o cidadão deste Grupo de Demanda, em regra, raramente vai (ou nunca foi) a um CAC.

O segundo Grupo de Demanda (médias e grandes empresas e pequenos e médios Profissionais Tributários) e o terceiro Grupo de Demanda (grandes Profissionais Tributários) têm uma característica em comum. São todos profissionais do ramo e conhecem os termos técnicos, as regras tributárias, a burocracia, enfim, os problemas do sistema tributário brasileiro. Não se quer dizer, absolutamente, que este Grupo de Demanda tem tolerância maior para espera pelo atendimento. Mas, ele tem uma quantidade maior de serviços e, em regra, se o Profissional Tributário solicita atendimento presencial é porque seu problema não foi resolvido pelo atendimento virtual e tende a ser mais complexo e trabalhoso. Quando o Profissional Tributário vai à DRF, ele está em sua atividade fim, diferente do cidadão em causa própria que está em uma atividade meio.

O segundo Grupo de Demanda é composto por representantes que

solicitam, na maioria das vezes, de um a três serviços e chegam ao atendimento de forma espaçada, ou seja, não chegam todos juntos na abertura do CAC. A maior procura por senhas acontece entre 7h e 11h.

O terceiro Grupo de Demanda é composto por representantes que concentram muitos contribuintes. Cada representante vem ao CAC diariamente solicitar de 5 a 10 serviços. Eles chegam, em sua maioria, na abertura, entre 7h e 8h. A preferência deste Grupo de Demanda é por senhas múltiplas (senhas cuja sigla é ML), ou seja, diferentes serviços e mais de uma unidade de determinado serviço. Obviamente, este Grupo prefere chegar ao CAC e receber uma única senha múltipla com todos seus serviços para aquele dia.

Ressalte-se que cada Grupo de Demanda é responsável, em média, por um terço dos serviços realizados no CAC. Assim, cada grupo significa aproximadamente 400 serviços ao dia.

Uma senha múltipla pode necessitar de atendimento de diversas equipes de atendimento, ou seja, uma equipe atende a seus serviços e devolve a senha para a fila, para que outra equipe chame esta senha relativamente aos serviços que lhe compete. A senha múltipla retorna a fila sob a classificação crescente do horário de emissão.

4 Esgotamento das senhas com horário

O primeiro problema identificado foi o rápido esgotamento das senhas com horário e sua possível relação com o excesso de senhas com o Grupo de Demanda dos Profissionais Tributários de grande porte.

A oferta de senhas com horário do CAC era a seguinte: 480 senhas com horário, entre 7h e 13h, com intervalo de 15 minutos, sendo um serviço por senha, o que resulta na seguinte grade:

Tabela 1

Horário	Quantidade de senhas	Horário	Quantidade de senhas
7h	20	10h	20
7h15	20	10h15	20
7h30	20	10h30	20
7h45	20	10h45	20
8h	20	11h	20
8h15	20	11h15	20
8h30	20	11h30	20
8h45	20	11h45	20
9h	20	12h	20
9h15	20	12h15	20
9h30	20	12h30	20
9h45	20	12h45	20

Fonte: Saga.

O fluxo de trabalho desejado, com base na Tabela 1, é que cada lote de 20 senhas seja chamado no horário estipulado, não gerando atrasos para o contribuinte em espera. Ele tem a certeza de que sua senha somente será chamada a partir de determinado horário e terá a confiança na pontualidade.

Os Profissionais Tributários de grande porte, com demanda de vários serviços ao dia, e diante das senhas com horário permitindo somente um serviço por senha, começaram a retirar várias senhas com horário ao dia. A determinação da triagem de emitir somente um serviço por senha e somente uma senha por cidadão por si só não impedia que representantes retornassem a fila da triagem para solicitar outras senhas. A ilustração representativa é aquela em que o representante retira na triagem, às 7h05, uma senha com horário para as 7h45; ao invés de se dirigir à área de espera, ele retorna a triagem para retirar uma segunda, terceira, quarta senha, chegando a retirar até uma dezena de senhas. Insensata e improdutiva a tentativa de se evitar pela simples observação que o Profissional Tributário retornasse à fila da triagem.

Neste processo, se 20 representantes retirassem uma senha

(com um serviço cada) teríamos 20 senhas emitidas em uma rodada de demanda na triagem, porém, quando cada representante retorna à fila diversas vezes e retira dez senhas, em minutos haverá 200 senhas emitidas. Se o CAC disponibiliza uma grade de 480 senhas com horário, como na Tabela 1, esta grade tende a esgotar-se rapidamente.

Entende-se que o ideal é que a grade não se esgote rapidamente, pois isso significa um desequilíbrio na relação entre demanda e oferta. Se o intervalo de tempo entre a emissão da senha com horário e o horário previsto de chamada é alto, há um indicativo de muita procura em relação à oferta de senhas. Se esta tendência for mantida, a grade se esgotará e existirá o problema da demanda reprimida.

A Tabela 2 informa os horários de esgotamento da grade. Quanto mais cedo são emitidas todas as senhas de uma grade, pior é o indicativo. Ao fim de uma hora de atendimento já não se encontra mais uma senha, mesmo que para o último horário, às 12h45.

De acordo com a tabela a seguir, podem-se comparar as datas 8/7/10 e 16/7/10. No dia 8 de julho, é informado que todas as senhas com horário disponíveis, conforme a Tabela 2, já estavam emitidas às 8 horas e 06 minutos, ou seja, verifica-se a grade esgotada 4 horas e 45 minutos antes da última senha e final do expediente. No dia 16 de julho, observa-se que a partir das 10 horas não havia mais senhas com horário disponíveis, ou seja, percebe-se a grade esgotada 2 horas e 45 minutos antes da última senha. Ao compararmos as duas datas, conclui-se que o ideal é que o Atendimento tenha senhas com horário disponíveis o maior tempo possível, até o limite de seu último horário.

Tabela 2

Data	Horário
6/7/10	8h35
7/7/10	8h10
8/7/10	8h06
12/7/10	8h20
13/7/10	8h
14/7/10	8h
15/7/10	9h15
16/7/10	10h
19/7/10	11h44
20/7/10	10h38
21/7/10	10h15

Fonte: Saga.

Com a grade esgotada rapidamente, o efeito é nefasto: muitas senhas concentradas em poucos representantes; outras pessoas que chegam mais tarde ao CAC não encontram senha, gerando elevado número de demanda reprimida na triagem; reclamações orais; reclamações escritas no protocolo da DRF e na Ouvidoria da RFB; propaga-se a sensação de que é preciso chegar cada vez mais cedo para se garantir uma senha, gerando as inaceitáveis filas na madrugada em frente a um prédio público.

O Grupo de Demanda dos grandes Profissionais Tributários, na busca legítima de atender a todos seus clientes, cria uma “corrida do ouro” para a obtenção de senhas, que é nocivo para todos os participantes do atendimento: outros cidadãos que não conseguem ser atendidos, atendentes que trabalham em um ambiente de tensão e atrito com os cidadãos, e gerentes de CAC que recebem pressão de ambos os lados.

O atendimento está, então, diante de um ciclo vicioso e cujo sintoma seguinte é algo que chamaremos de “reserva de mercado”. Esta perigosa “corrida do ouro”, que sob a ótica econômica nada mais é que oferta insuficiente em face da demanda, abre a possibilidade de troca ou venda de senhas. Sabendo que as senhas com horário esgotarão, os

profissionais podem sentir-se pressionados a requisitar mais senhas do que o necessário e negociá-las com aqueles que não conseguiram senhas. Estão presentes elementos para um mercado de senhas na RFB.

Em suma, os relatórios indicavam um rápido esgotamento da grade de horário, gerando demanda reprimida e tensão na triagem e alguns representantes requisitando muitas senhas e outros sem senha alguma.

Faz-se a pergunta: como garantir que, diariamente, mais pessoas consigam senhas com horário, se não há como aumentar mais a quantidade de senhas?

5 Senhas com horário emitidas e não comparecidas

Acompanhando diariamente os relatórios do Saga, constatou-se um considerável número de senhas com horário com o *status* de “não compareceu”, ou seja, pessoas retiraram senhas com horário e quando chamadas não compareciam ao atendimento.

Se for analisado este fato isoladamente, ele não tem muita relevância, pois bastaria chamar a próxima senha. Mas ao levar-se em conta que a grade é planejada cuidadosamente dentro da capacidade de atendimento de um servidor e de maneira a ser pontual, chamando as senhas no horário estipulado, uma senha que não comparece pode deixar um servidor ocioso por vários minutos.

Na grade que o CAC utiliza, de acordo com a Tabela 1, quinze minutos de intervalo entre as senhas equivalem em média ao tempo de chamada de uma senha, deslocamento do representante até a mesa e atendimento em si de um serviço. O cálculo é feito para que, em média, cada atendente realize 24 serviços ao dia e os horários da grade sejam cumpridos pontualmente. Se a grade de horários está pontual, não haverá senhas atrasadas na fila. Portanto, quando uma pessoa com senha com horário não comparece, isso pode deixar um servidor ocioso por até 15 minutos, quando ficará disponível para chamada o próximo lote de senhas com horário.

Sabe-se que este tempo “ocioso” não ocorrerá de fato, pois um atendente raramente está em dia com sua leitura de correio eletrônico

e atualizações sobre legislação tributária, mas esta janela aberta em horário nobre de atendimento pelo não comparecimento de uma senha não é planejado e é aleatório. Logo, cabe à gerência do CAC planejar um tempo determinado e certo para atualizações do funcionário e não aceitar o não comparecimento como um evento positivo.

O outro fator que torna relevante uma senha com horário não comparecer é a contradição de haver demanda reprimida e senhas que não comparecem ao mesmo tempo. É incoerente pessoas fazerem fila na entrada do órgão para garantir uma senha, outras tantas pessoas ficarem sem senha e termos senhas que não comparecem.

Existe realmente demanda reprimida no CAC? Se faltam senhas, por que há pessoas que pegam senha com horário e depois não comparecem? Como evitar este comportamento?

6 Desenvolvimento do aplicativo piloto – controle de emissão de senhas

As respostas para os problemas apresentados são:

- Impedir que um representante retire mais de uma senha com horário enquanto não for atendido pela senha que já possui.
- Desestimular ao máximo o não comparecimento de senhas com horário.

Foi solicitado ao X-TEC da Unidade o desenvolvimento de um aplicativo local para que sua eficácia e eficiência fossem testada e, em caso de sucesso, para posterior sugestão em uma futura versão do Saga. O desenvolvimento do aplicativo em si consumiu, aproximadamente, 40 horas de trabalho do X-TEC.

Este aplicativo foi desenvolvido nos moldes do Saga, com três perfis de usuários diferentes: triagem, atendimento e gerencial. Ressalte-se que o aplicativo não tem nenhuma interação com o Saga, aplicativo institucional. A interação existente ocorre por conta dos usuários que recebem informações distintas dos dois aplicativos, o institucional e o local. O nome provisório e inicial do aplicativo piloto foi Controle de Emissão de Senhas.

A triagem, ao ter uma senha solicitada, antes de digitar o CPF do representante para emissão da senha com horário, deve digitar o CPF do representante no Controle de Emissão de Senhas. Ao ser alimentado com os CPFs dos representantes e contribuintes, em uma segunda digitação de um CPF já informado, o Controle de Emissão de Senhas avisa que o CPF já possui uma senha e qual foi o horário da primeira inserção.

Toma-se como exemplo: o representante Fulano, CPF 000.000.001-00, às 7h, vai à triagem e solicita uma senha para inscrição de CNPJ:

- a) o funcionário da triagem digita CPF do representante no Controle de Emissão de Senhas;
- b) nenhuma informação é dada pelo Controle de Emissão de Senhas;
- c) o funcionário da triagem emite uma senha com horário (e com CPF) ao representante pelo Saga – Triagem.

O esperado seria que este representante aguardasse seu atendimento e depois de atendido voltasse à triagem para solicitar sua próxima senha, caso tenha mais serviços. Se ele voltar à fila de triagem antes de ter sua senha atendida:

- a) o funcionário da triagem digita seu CPF no Controle de Emissão de Senhas;
- b) o Controle de Emissão de Senhas informa ao funcionário que já há uma emissão de senha, feita às 7h;
- c) o funcionário da triagem informa que ele já possui uma senha e deve aguardar um atendimento para requerer outra senha. Não houve uso do Saga – Triagem.

Ao ser chamado, o representante vai à mesa indicada e o atendente em seu Controle de Emissão de Senhas, perfil de atendimento, registra o CPF do representante. Ao fazer este registro, o CPF é “liberado” para novas emissões pela na triagem. E o atendente inicia a senha e serviço no Saga – Atendente.

Se, ao ser chamado, o representante não comparecer, o atendente nada faz no Controle de Emissão de Senhas, não liberando seu CPF

para novas emissões de senha na triagem. A atendente simplesmente registra o não comparecimento da senha no Saga – Atendente.

Dessa maneira, tem-se uma ferramenta para evitar a concentração de senhas em poucos representantes.

Alguns cuidados foram tomados, nesta fase experimental, pois os atendentes, funcionários da triagem e gerentes estão utilizando mais um aplicativo, dos inúmeros já usados no CAC e na RFB. Não basta haver um Saga, estamos lidando agora com “dois Sagas”. Caso um atendente erroneamente não registre o comparecimento no Controle de Emissão de Senhas, teremos um CPF não liberado no Controle de Emissão de Senhas da triagem e haverá no Saga uma senha com *status* de atendida. Obviamente o representante, ao ter sua nova senha negada, reclamará com toda a razão. Cabe a um chefe de equipe de atendimento (EAT) ou o chefe do CAC verificar o corrido no Saga – Gerencial e no Controle de Emissão de Senhas registrar que o contribuinte já fora atendido. Porém, se este representante não retornar a triagem (havia resolvido sua última senha, por exemplo), ele ficará “bloqueado” no “Controle de Emissão de Senhas somente neste dia. Todos os CPFs não liberados no Controle de Emissão de Senhas são apagados para o dia seguinte, em regra, pois há uma exceção a ser apresentada adiante.

Com essas funcionalidades o Controle de Emissão de Senhas evita que representantes tenham diversas senhas aguardando atendimento e se ele não comparecer a uma senha, naquele dia ele não retira mais senhas por que seu CPF está bloqueado no aplicativo. No entanto, sua última senha do dia poderia ser descartada não comparecendo ao atendimento sem nenhuma penalidade, pois se ele não compareceu na última senha e não precisa de outros serviços, o representante ficará com o CPF bloqueado naquele dia, estando tudo liberado no dia seguinte.

Visando a total inibição deste tipo de prática, o Controle de Emissão de Senhas no perfil gerencial prevê a suspensão de representantes que não compareçam ao atendimento. Ao fim do turno, o chefe do CAC (ou um chefe de EAT) por meio do Saga – Gerencial relaciona as senhas com horário com *status* de “não compareceu”, pesquisa o CPF do representante no Saga – Triagem (o único módulo em que é possível

visualizar CPF de senhas que não são agendadas), alimenta o Controle de Emissão de Senhas com estes dados e informa por quantos dias o representante ficará suspenso sem poder retirar senha no CAC. A opção de agendamento continua possível, uma vez que o Controle de Emissão de Senhas não tem interface nenhuma com o Saga.

Por exemplo, ao digitar o CPF de um representante que não compareceu na função Suspensão do Controle de Emissão de Senhas, recebe-se a informação de quantos dias será a suspensão e o motivo de tal penalidade, registrando-se desta forma:

“000.000.001-00 suspenso por 3 dias uteis. Motivo: não comparecimento da senha ML 01 em 3/8/10, prevista para 8h chamada 8h05.”

Nos próximos três dias seguintes, se o representante comparecer e solicitar senhas à triagem, o funcionário da triagem receberá e repassará a informação acima ao representante.

O prazo adotado foi de três dias úteis de suspensão. O objetivo principal é evitar a emissão desnecessária de senhas e consequente desperdício de horas-trabalho desta mão de obra nobre. Em última instância, estamos falando de desperdício de dinheiro público. Não se objetiva impedir ou dificultar o trabalho de profissionais tributários, registre-se que a chefia já acatou pedidos de reconsideração de suspensões, de acordo do bom senso e discernimento necessários em qualquer serviço de atendimento ao público.

Estas funcionalidades existem de maneira similar no Saga – Agendamento, mas não estão presente no Saga – Triagem, Atendente, Gerencial e Configuração.

A fase de implantação envolveu mais de duas semanas, entre instalação nas estações de trabalho, habilitação de senhas e treinamento. O início do uso, em caráter de teste, do aplicativo Controle de Emissão de Senhas foi em 15 de julho de 2010.

7 Análise de relatórios do Saga após o piloto – controle de emissão de senhas

Implantado o piloto Controle de Emissão de Senhas foi possível avaliar a eficácia e viabilidade em situação real de atendimento. Os gráficos e tabelas a seguir formaram o referencial estatístico, bem como observações e entrevistas com atendentes, funcionários da triagem e cidadãos.

De forma geral, a receptividade à mudança foi boa pelos contribuintes. Manifestações positivas foram recebidas do grupo de demanda das grandes empresas e profissionais tributários de médio e pequeno porte. Sugestões para o retorno das senhas múltiplas foram recebidas pelos profissionais tributários com muitos representantes.

A seguir, há uma exposição de cada gráfico e sua respectiva tabela e análise.

Gráfico 1



Fonte: Saga relatórios instantâneos do módulo Gerencial

Tabela 3

Data	Horário de esgotamento da grade	Data	Horário de esgotamento da grade
6/7/10	8h35	27/7/10	10
7/7/10	8h10	28/7/10	9h25
8/7/10	8h06	29/7/10	9h
12/7/10	8h20	30/7/10	9h17
13/7/10	8h	2/8/10	11h58
14/7/10	8h	3/8/10	12h33
15/7/10	9h15	4/8/10	12h05
16/7/10	10h	5/8/10	12h
19/7/10	11h44	6/8/10	12h
20/7/10	10h38	9/8/10	12h
21/7/10	10h15	10/8/10	11h30
22/7/10	9h40	11/8/10	10h30
23/7/10	9h33	12/8/10	12h
26/7/10	11h45	13/8/10	10h30

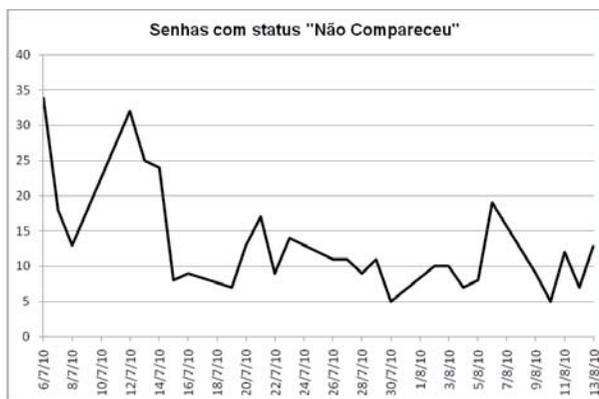
Fonte: Elaboração do autor, dados do Gráfico 1.

O Gráfico 1 (horário no eixo da ordenadas e data no eixo das abscissas) e a Tabela 3 evidenciam a correlação entre a concentração de senhas por poucos representantes e o momento de esgotamento das senhas com horário.

A relação causal fica clara ao se verificar a abrupta mudança de tendência no dia 15 de julho, dia do início do piloto Controle na Emissão de Senhas. Até o dia 15 de julho, o esgotamento da grade de senhas com horário estava ocorrendo em torno das 8h. Logo no primeiro dia de teste do aplicativo, a grade esgotou uma hora e meia mais tarde em relação ao dia anterior, às 9h40. Embora nos dias subsequentes haja oscilações, mantém-se a tendência da grade oferecer senhas durante mais tempo.

Cabe ressaltar que o esgotamento da grade é influenciado por outros fatores internos e externos, especialmente, o número de atendentes e demanda ocasional. A variação de atendentes foi mínima, e a constante alta demanda para entrega de Procurações RFB até o fim de julho reforçam a tese na qual o aplicativo, objeto deste trabalho, teve influência significativa nos resultados.

Gráfico 2



Fonte: Saga.

Tabela 4

Data	Quantidade de "Não compareceu"	Data	Quantidade de "Não compareceu"
6/7/10	34	27/7/10	11
7/7/10	18	28/7/10	9
8/7/10	13	29/7/10	11
12/7/10	32	30/7/10	5
13/7/10	25	2/8/10	10
14/7/10	24	3/8/10	10
15/7/10	8	4/8/10	7
16/7/10	9	5/8/10	8
19/7/10	7	6/8/10	19
20/7/10	13	9/8/10	9
21/7/10	17	10/8/10	5
22/7/10	9	11/8/10	12
23/7/10	14	12/8/10	7
26/7/10	11	13/8/10	13

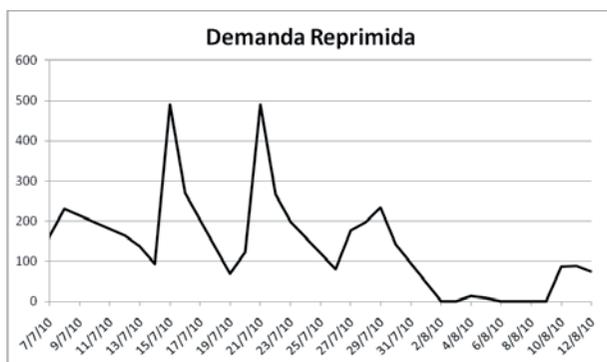
Fonte: Elaboração do autor, dados do Gráfico 2.

O Gráfico 2 (quantidade de senhas que não compareceram no eixo da ordenadas e data no eixo das abscissas) e a Tabela 4 retratam que houve influência do aplicativo “Controle na Emissão de Senhas” na quantidades de senhas que ao serem chamadas não comparecem no atendimento.

O Número de senhas que não comparecem até 15 de julho variava em patamares mais elevados, após a implantação piloto fica evidente a tendência de queda. O Número de senhas com horário que não comparecem proporcionalmente à quantidade de senhas com horário emitidas, até 15 de julho, representava de 4% a 10% do volume diário. De acordo com o Gráfico 2 esta relação realoca-se entre 1% e 4% das senhas com horário depois de 15 de julho.

O não comparecimento de senhas sofre influência direta da estabilidade e desempenho dos sistemas informatizados da RFB. Lentidão e inoperância nos sistemas da RFB tornam os atendimentos mais lentos e, conseqüentemente, a grade horária previamente planejada não é cumprida: gerando atrasos, tensão no ambiente de atendimento e desistências por parte dos contribuintes e representantes. Em casos de lentidão e inoperância de sistemas informatizados, recomenda-se não registrar e penalizar as senhas ausentes.

Gráfico 3



Fonte: Saga.

Tabela 5

Data	Demanda Reprimida	Data	Demanda Reprimida
6/7/10	55	27/7/10	176
7/7/10	163	28/7/10	197
8/7/10	231	29/7/10	233
12/7/10	164	30/7/10	143
13/7/10	137	2/8/10	0
14/7/10	94	3/8/10	0
15/7/10	490	4/8/10	13
16/7/10	269	5/8/10	8
19/7/10	69	6/8/10	0
20/7/10	123	9/8/10	0
21/7/10	490	10/8/10	86
22/7/10	266	11/8/10	89
23/7/10	197	12/8/10	74
26/7/10	80	13/8/10	113

Fonte: Elaboração do autor, dados do Gráfico 3.

Este indicativo ainda é pouco valorizado pelos agentes que o registram e que avaliam os resultados. Em sua interpretação, deve ser levado em conta o ambiente (número de atendentes, por exemplo) e variações de demanda anual permanente (DIPRF, por exemplo) e anual esporádicas (como prazos em parcelamentos especiais, novas exigências legais), além de variações mensais e semanais. É fundamental uma análise qualitativa cuidadosa deste indicativo para que se saibam quais são os serviços com demanda reprimida e sua relação com a quantidade total atendida. Não é pretensão deste estudo aprofundar-se neste tema.

Considerando somente a variável “piloto do aplicativo Controle de Emissão de Senhas”, não se esperava mudança na Demanda Reprimida, pois a oferta de senhas seria a mesma, mudar-se-ia unicamente a velocidade de consumo de senhas e a sua distribuição entre os usuários do atendimento.

O Gráfico 3 registra a demanda reprimida geral de acordo com a Tabela 5. O período avaliado, de 6 de julho de 2010 a 13 de agosto de 2010, envolveu elevada procura para entrega de Procuração RFB, também influenciando nos resultados até o fim de julho. Para o presente estudo, a referência é o dia 15 de julho. É possível notar que antes desta

data os resultados encontravam-se em uma faixa acima se comparada com o início de agosto. No dia 15 e 21, há dois picos de demanda reprimida e, em seguida, os resultados tomam um viés descendente.

O comportamento da demanda reprimida após a implantação do aplicativo piloto não pode ser diretamente relacionado com este, em razão dos outros fatores presentes, mas não pode tampouco ser desconsiderado, pois ao controlar-se a emissão das senhas com horário garante-se que quem requisita uma senha tem verdadeira necessidade dela e reduzimos drasticamente a possibilidade de requisição de senha meramente especulativa, como reserva de mercado. Aquele cidadão que não encontrava senha na triagem: antes era registrado como uma demanda reprimida e procurava os detentores da reserva de mercado; agora tem a chance de retirar sua senha diretamente na triagem.

8 Conclusão

Analisados os principais relatórios do Saga, relacionados com o tema, por meio dos Gráficos 1, 2 e 3 e suas respectivas tabelas, pode-se concluir que o aplicativo provisoriamente chamado de Controle de Emissão de Senhas obteve os resultados desejados. Um simples controle, com dados que já existem no banco de dados do Saga, permitiu expressivos resultados, sinalizando ótima relação custo *versus* benefício.

Ao limitar a emissão de uma senha por CPF de representante enquanto esta não for atendida, permite-se que mais cidadãos solicitem senhas com horário e as encontrem disponíveis por mais tempo. Promove-se, assim, a justiça social e exercício de cidadania, no atendimento ao contribuinte.

Ao suspender o CPF do representante por “n” dias quando não comparece ao atendimento, impossibilitando requisição de senhas na triagem (fica a possibilidade de senha agendada), desencoraja-se a emissão de senhas sem a efetiva necessidade para depois abandoná-las, ou para reserva de mercado. Garante-se menor perda de senhas e melhor produtividade do atendente.

Isto posto, pode-se propor a incorporação das funcionalidades do aplicativo Controle de Emissão de Senhas pelo Saga. A viabilidade é

total uma vez que o Saga é utilizado em todo Brasil e está em constante evolução. O custo de implantação é baixo, visto que existe o aplicativo institucional – Saga – e propõe-se nova versão, mediante cumprimento de todas as etapas necessárias.

Com melhor produtividade e justiça social na distribuição de senhas o ambiente na Unidade de Atendimento tona-se melhor e harmônico, valorizando e motivando o servidor, incentivando e favorecendo o surgimento de novas ideias para a melhoria da qualidade do serviço público prestado. Inicia-se um círculo virtuoso, cujo resultado implica atendimento de excelência: integrado e conclusivo.

Referências

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Mapas estratégicos – balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Página da Receita Federal do Brasil na *internet*: www.receita.fazenda.gov.br, setembro de 2010.

