



### ***Experiência***

**Sistema Nacional de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento – SAGA**

**Ministério da Fazenda  
Secretaria da Receita Federal**

### **Responsável:**

Cláudia Maria de Andrade Carvalho Leal

**Equipe em ordem alfabética:** Alcécia Maria Silva Ribeiro; Alexandre Abreu; Ana Clenir F. Costa; André Ricardo Gallas; Carlos Caetano de Oliveira Leite; Carlos Eduardo Sampaio de Souza; Carlos Henrique Moraes; Cecília Maria Menezes Maia; Célia Regina Barros Barreto; Cláudia Gorresen Mello; Cristian Daros de Freitas; Daniel Matilha Neto; Deise Pires das Neves; Edmundo Rondineli; Eulália Maria dos Santos; Ézio Marcos de Souza; Fábio Daros Freitas; Flávio Pessoa; Hércules F. Ervilha; Humberto Masatoshi Matsuda; Jean Carlos Gonçalves Mourão; João Wanderley Regueira Filho; Kleber N. Figueiredo; Luís Fernando Kauer; Luiz Silva Cireno de Lacerda; Luizita Bischof dos Santos; Manoel Albino Franco Gonçalves; Marcelo Possas; Marcelo Ramos Oliveira; Márcio Roberto C. Martins Júnior; Marco Antonio Bonfim da Silva; Marco Antonio Carlos Cotrim; Marco Antonio de Oliveira Scaffi; Marco Aurélio de Freitas Lisboa; Marcos Rogério Borges; Maria de Fátima Coelho Veiga; Maria Stela Cicareli; Nancy Maria Chiamenti; Nelbe Liliane Crisofulli; Newton César Hirochi Yoshinga; Nídia Rodrigues Romero; Nilma Paula de Oliveira; Paulo de Mendonça Filho; Philippe Uébe Neto; Raimundo José Borges Guimarães; Reinaldo Magela Reis; Sérgio Anastácio Simões; Sérgio Ângelo Nogueira; Sidney Mota; Therezinha R. M. Pagni; Tíbero André Bizarro de Medeiros; Tito Marcus de Lima Coelho; e Vera Lúcia Ferreira da Silva. Além desses, outros 48 funcionários da CODAT que direta e indiretamente contribuíram para o desenvolvimento do projeto.

### **Endereço:**

Esplanada dos Ministérios, Bloco P, Edifício Sede , sala 716  
70048-900 – Brasília – DF  
Fone: 0xx61 – 412-2777  
Fax: 0xx61 – 223. 2679  
[cleal@receita.fazenda.gov.br](mailto:cleal@receita.fazenda.gov.br)

### **Data de início da implementação da experiência:**

Novembro de 1998

### **Relato da situação anterior**

O sistema de atendimento da Receita Federal apresentava problemas relacionados à falta de organização e racionalização de suas atividades. O contribuinte, ao chegar aos Centros de

Atendimento, dirigia-se imediatamente às filas onde não existia uma pré-seleção dos serviços demandados. Muitas vezes, esse contribuinte seria atendido por um funcionário que, em função da escassez de recursos humanos e conseqüente dificuldade de treinamento, não detinha os conhecimentos necessários para um atendimento eficiente e conclusivo.

Como é expressiva a diversidade de serviços na Receita Federal, seria natural que os funcionários, em função de sua especialização, detivessem maior conhecimento e vivência de determinados assuntos em detrimento de outros. Essa característica de especialização não era aproveitada pela falta de um planejamento que encaminhasse o contribuinte de acordo com o perfil de atendimento.

O administrador da unidade, por sua vez, não possuía recursos que lhe permitissem o gerenciamento eficiente dos problemas. Faltavam-lhe ferramentas e dados gerenciais para a tomada de decisão. Sua atuação voltava-se para a solução dos problemas mais imediatos que lhe parecessem mais urgentes, sem uma visão global e planejada das ações. Todo esse cenário gerava como conseqüências:

- Formação de grandes filas;
- atendimentos não conclusivos;
- Maior tempo de espera para o contribuinte;
- Grande número de reclamações;
- Atendentes desmotivados e estressados;
- Clima organizacional desfavorável; e
- Ambiente hostil com tensão latente.

## **Descrição do projeto inovador**

### **Características**

O Sistema Nacional de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento - SAGA foi concebido como um sistema eletrônico de coleta de dados e gerenciamento do atendimento em todas as suas etapas. O sistema informatizado prevê a utilização de um servidor (recomendado a configuração *Pentium* com 32Mb de RAM), um microcomputador para cada atendente, um microcomputador para avaliação pelo cliente e um ou mais aparelhos de TV.

O SAGA é constituído pelos seguintes módulos:

- Triagem
- Atendente
- TV
- Gerencial
- Configuração
- Agendamento
- Avaliação

### **Módulo triagem**

É o módulo do SAGA instalado na posição de triagem do Centro de Atendimento. Nesta posição o contribuinte normalmente já recebia informações gerais e as senhas para o atendimento. Com o Módulo Triagem, a emissão da senha passou a identificar no sistema o(s) serviço(s) solicitado(s) de modo que, a partir de então, a gerência tem condições de saber

exatamente qual é a demanda existente, iniciando a contagem do tempo de espera do contribuinte.

### **Módulo atendente**

É o módulo do SAGA instalado em cada estação de trabalho e utilizado para chamar a próxima senha que contenha pelo menos um serviço para o qual o funcionário esteja apto a atender. O tempo de atendimento começa a ser computado no momento em que o funcionário aciona a tecla “iniciar atendimento”, registrando se o serviço foi ou não concluído. Em caso negativo, os motivos deverão ser informados no sistema.

Observa-se que cada passo tem o seu tempo registrado para a emissão de consultas e relatórios.

### **Módulo TV**

Após receber sua senha, o contribuinte aguarda, sentado, à chamada que é feita através do monitor de TV, instalado de forma visível por todos. Além da apresentação do número da senha, a TV emite um aviso sonoro para alertar os clientes a cada chamada.

Na distribuição da senha será obedecida ordem rigorosa de chegada. As exceções são aquelas previstas na legislação: gestantes, idosos e deficientes físicos, que tratem de interesse próprio.

### **Módulo gerencial**

Este é o módulo do SAGA acessado por gerentes locais e gestores de unidades administrativas superiores, que podem extrair uma série de consultas instantâneas e relatórios gerenciais com prazos definíveis.

### **Módulo configuração**

Este é o módulo central do SAGA. A partir dele o gerente definirá os serviços a serem disponibilizados, a senha a ser emitida, o sinal de chamada na TV, os atendentes e suas habilitações, entre muitas outras variáveis configuráveis. Em suma, a partir das configurações o gerente ajustará suas disponibilidades de material e pessoal às demandas existentes por parte dos contribuintes, de modo a diminuir o tempo de espera destes e obter um alto grau de conclusividade.

### **Módulo agendamento**

A função agendamento permite a emissão de senha para atendimento de um serviço para dia e hora futuros, conforme disponibilidade previamente estabelecida pela gerência do Centro de Atendimento. Assim, poderá haver um melhor controle do fluxo de contribuintes, com um menor tempo de espera. Acrescente-se ainda a possibilidade da emissão de senha poder realizar-se por telefone, através da informação de um código ao contribuinte.

### **Módulo avaliação**

É o módulo pelo qual o contribuinte poderá avaliar o desempenho do Centro de Atendimento e do atendente, bem como responder outras questões definidas pelo gerente do CAC. Este

módulo é instalado em um microcomputador e disponibilizado no caminho de saída do contribuinte para que este informe sua opinião.

### **Objetivos do SAGA**

O objetivo principal do SAGA foi o de disponibilizar um instrumento gerencial que servisse de suporte para as mudanças que possibilitassem a melhoria do atendimento prestado pelos CAC.

Os objetivos derivados foram os seguintes:

- Organizar as filas identificando a demanda existente em tempo real,
- Identificar o desempenho dos atendentes,
- Propiciar o levantamento de dados estatísticos locais e avaliações do atendimento,
- Identificar as necessidades de treinamento.

Os resultados esperados foram:

1. Melhorar a relação com o contribuinte, e
2. Permitir uma visão global do sistema de atendimento.

### **Inovação da Iniciativa**

A introdução do SAGA no dia-a-dia da Receita Federal constituiu uma verdadeira mudança na cultura interna da instituição: foi disponibilizado ao gerente, chefe de uma unidade administrativa e de pessoal, um eficaz instrumento pelo qual pode exercer uma ação direta, o qual subsidia informações que o auxiliam na tomada de decisões administrativas locais.

Normalmente, os instrumentos existentes referem-se a relatórios de resultados consolidados que não levam em conta as especificidades locais, não permitindo verificar causas, mas apenas efeitos. O SAGA, ao contrário, além dos relatórios, permite a visualização de consultas em tempo real, possibilitando a interferência do administrador. Desta forma, propicia o pleno desenvolvimento da capacidade gerencial das chefias dos Centros de Atendimento.

### **Concepção da Experiência**

Para solucionar os problemas decorrentes da falta de organização do atendimento, algumas Delegacias da Receita Federal, de forma isolada, desenvolveram sistemas que se constituíram em experiências pioneiras nessa área, como por exemplo Vitória, Salvador, Fortaleza e Campinas.

A Coordenação do Atendimento ao Contribuinte (CODAT) ao identificar a necessidade de padronizar o levantamento de dados, colocou em discussão a oportunidade de desenvolver um sistema que fosse nacional e que também pudesse atender outras necessidades apresentadas pelo sistema de atendimento.

A equipe da Divisão de Tecnologia da Superintendência do Rio Grande do Sul apresentou uma proposta do sistema a ser desenvolvido que reunia as qualidades dos outros sistemas já utilizados em Vitória, Campinas, Fortaleza e Salvador.

O desenvolvimento do projeto coube, então, a essa equipe que construiu o SAGA seguindo as especificações do grupo responsável pela definição do Sistema.

A Coordenação de Atendimento ao Contribuinte (CODAT), constituiu duas equipes para a realização dos trabalhos:

- Equipe de Definição composta por atendentes e gerentes da área de atendimento da Receita Federal em todo País;
- Equipe de Desenvolvimento composta por cinco funcionários lotados na Superintendência da 10ª Região Fiscal

O desenvolvimento do projeto coube à equipe da DITEC da 10ª Região Fiscal.

### **Clientela visada**

O SAGA objetiva atender à seguinte clientela:

- a) cidadão, proporcionando-lhe atendimento mais eficiente e conclusivo, com menor tempo de espera;
- b) atendente, favorecendo a melhoria de suas condições de trabalho;
- c) gerente de Centro de Atendimento, fornecendo-lhe instrumentos para decisão gerencial;
- d) administradores da Receita Federal, gerando relatórios de desempenho para acompanhamento das atividades dos Centros de Atendimento.

### **Obstáculos Encontrados**

O SAGA introduziu novos conceitos na área de atendimento, estabelecendo novos mecanismos de controle e gerenciamento. Esses fatores se refletiram na cultura organizacional da SRF. Muitos funcionários identificaram o sistema apenas como uma ferramenta de controle dos atendentes, ou seja, o SAGA teria como objetivo monitorar, de forma permanente, o trabalho dos funcionários do atendimento.

Essa visão criou, evidentemente, resistência e críticas aos reais propósitos do sistema.

Para superar esse obstáculo, foram concentrados esforços no sentido de vencer essa resistência, através de divulgação, reuniões e contatos constantes com o pessoal envolvido, disseminando-se a filosofia, objetivos e benefícios que o SAGA proporcionava não só para os clientes, mas também para todo o público interno.

Outra medida fundamental foi a rápida e consistente implantação do SAGA na quase totalidade de Centros de Atendimento existentes, no período de um ano a partir de sua concepção. A disseminação do sistema possibilitou aos funcionários conhecerem na prática suas vantagens e benefícios, vencendo-se as resistências anteriores.

### **Recursos Utilizados**

#### **Equipamentos**

- Um servidor microcomputador *Pentium 166* com 32Mb de memória RAM, com *Windows NT Server* para ser usado como servidor (configuração mínima);
- Um ou mais televisores;
- Estação de trabalho para cada atendente, constituída por *Pentium 75* com 16 Mb de memória RAM e *Windows 95*, juntamente com os programas ODBC32 com *driver* para SQL-Server, também instalados com placa de Vídeo/TV;
- Placa de vídeo com suporte para saída para televisor padrão RCA ou S-VHS; barramento PCI com 8 Mb de memória de vídeo; visualização simultânea no monitor e no televisor; resolução de vídeo de 800X600X256;
- Microcomputador 486 (mínimo) para o módulo de avaliação;
- Impressoras para as estações de trabalho e triagem;

- Recomendável a instalação de *NO BREAKS*.

### **Recursos Humanos**

A manutenção e atualização do sistema é feita pela Equipe de Desenvolvimento composta pelo Gerente do Sistema, um assistente e pela Equipe da DITEC da 10ª Região Fiscal (Rio Grande do Sul), constituída por 3 funcionários, totalizando 5 funcionários.

No desenvolvimento e aprimoramento do sistema, participam também representantes de todas as dez Regiões Fiscais e da Coordenação de Atendimento ao Contribuinte.

### **Relato da Situação Atual**

#### **Resultados quantitativos**

Atualmente o SAGA está implantado em 96 Centros de Atendimento ao Contribuinte, (CAC) correspondendo a 79,3% do total de unidades. A distribuição por Região Fiscal é descrita no quadro a seguir:

REGIÃO FISCAL	CAC QUANTIDADE	CAC COM SAGA IMPLANTADO	
		QUANTIDADE	(%)
01	10	7	70,0
02	9	9	100,0
03	5	4	80,0
04	9	7	77,7
05	7	6	85,7
06	13	11	84,6
07	15	2	13,3
08	29	26	89,7
09	12	12	100,0
10	12	12	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>121</b>	<b>96</b>	<b>79,3</b>

A meta para o ano 2000 é concluir a instalação do SAGA em todas unidades que fazem atendimento ao contribuinte. A geração de relatórios nos permite conhecer, com profundidade, o perfil de atendimento nas unidades da Receita Federal.

É possível, então, visualizar as seguintes informações:

- Serviços demandados pelos contribuintes e sua representatividade em relação aos demais;
- Grau de conclusividade dos atendimentos;
- Relação quantidade de serviços/atendentes;
- Tempo médio de espera por serviço e média geral;
- Tempo médio de atendimento por serviço e média geral.

## **Resultados qualitativos**

- Melhor organização no ambiente de trabalho;
- Maior conforto proporcionado ao contribuinte;
- Maior capacidade de planejamento gerencial;
- Redução no tempo de espera e de atendimento;
- Maior capacitação e desenvolvimento dos gerentes;
- Diminuição do *stress* por parte dos clientes e, sobretudo, dos atendentes;
- Melhoria da auto-estima dos funcionários da área de atendimento e do ambiente de trabalho, com reflexos positivos na motivação, produção e produtividade.