

## **Alerta atendimento**

1º Lugar

**ÁLVARO DE SOUSA E ALMEIDA\***

\* Graduação em Administração de Empresas  
Pós-Graduação em Finanças Corporativas  
Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil  
Centro de Atendimento ao Contribuinte da Delegacia da Receita Federal  
Salvador-BA



“O que importa na vida não é o que lhe acontece,  
mas aquilo de que você se lembra e como você se lembra.”  
*Gabriel García Márquez*

“A melhor maneira de aprender algo é ensinando-o a outra pessoa.”  
*Dito popular*

Agradeço a oportunidade de conviver com as pessoas do Centro de Atendimento ao Contribuinte da Delegacia da Receita Federal do Brasil em Salvador, em especial suas lideranças, com as quais tenho aprendido muito e que possuem elevado conhecimento e dedicação como servidores públicos. Tal convivência possibilitou-me a realização deste trabalho, com admiração especial a José Ivan Brito Dantas, por sua competência, zelo e comprometimento com o trabalho que realiza há vários anos no atendimento aos contribuintes, que tem sido um companheiro de valor inestimável em meu dia a dia de trabalho.

*O autor*



## **ALERTA ATENDIMENTO**

---

### **RESUMO**

A Receita Federal do Brasil (RFB), órgão arrecadador e fiscalizador de tributos da União, os quais envolvem cifras mensais de 51,52 bilhões de reais, recebe mensalmente aproximadamente 3,8 milhões de pessoas em suas diversas unidades de atendimento presencial no Brasil. São números que falam por si em sua magnitude e que revelam a responsabilidade de todos os que estão envolvidos nessa árdua, porém prazerosa, missão.

Para o gerenciamento informatizado do atendimento, conta-se com um sistema denominado Saga, que permite a emissão das senhas, a distribuição virtual entre os atendentes, o registro do atendimento, a geração de relatórios gerenciais, a configuração de atendentes e de senhas especiais e agendadas, entre outras funcionalidades.

A dinâmica do gerenciamento de uma unidade de atendimento requer não somente informações com totalizações, médias ou percentuais, já que estes são reflexos de fatos passados. Requer também a sinalização de anomalias no exato momento em que estas estão ocorrendo, de forma que a ação corretiva seja efetuada de pronto ou, caso não seja possível, que a coleta da motivação seja realizada e registrada.

Assim, os objetivos básicos deste estudo são:

- Demonstração da necessidade da criação de sistema de alerta no Saga para permitir a constatação de anomalias durante o atendimento, com o intuito de correção imediata bem como da busca da motivação do fato anômalo.
- Exposição da importância da análise dos fatos ocorridos por meio dos registros originais – não apenas de relatórios consolidados.
- Implementação de programa de melhoria da qualidade baseado no ciclo Shewhart<sup>1</sup> ou ciclo PDCA.

A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi a pesquisa de dados secundários em literatura científica por meio de livros e a observação de fatos reais ocorridos no ambiente de uma unidade de atendimento da RFB.

Presume-se que o custo de implementação do alerta atendimento seja muito baixo, uma vez que requer alterações num sistema já existente e consolidado, o Saga. Um aplicativo em Excel já se encontra desenvolvido e contempla plenamente a necessidade de sistema a que esse projeto se destina. Com a absorção da filosofia que há com o alerta atendimento, o suporte tecnológico poderá ser suprido com o aprimoramento da planilha em Excel, caso seja possível e conveniente, ou com alterações no sistema Saga para que este abarque o projeto.

Os benefícios de sua implementação são gigantescos. Permite que os coordenadores do atendimento estabeleçam para o sistema de alerta atendimento o que estes consideram anomalia de tempo, de elevado tempo de atendimento e de tempo “não chamando” e possam saber desse fato anômalo no exato momento de sua ocorrência.

O aumento de produtividade é indiscutível. Mediante a definição dos parâmetros de anomalia, baseados em um multiplicador da média, a coordenação do atendimento terá conhecimento do fato indesejado de imediato e poderá atuar de forma corretiva com o intuito de evitar a piora do indicador. É inevitável dizer que todos aqueles que participam do atendimento estarão cientes do funcionamento do alerta atendimento,

---

<sup>1</sup> Em referência ao professor Walter A. Shewhart, estatístico da Bell Laboratories, que desenvolveu técnicas de “controle estatístico” nos processos industriais.



contribuindo para uma atmosfera positiva de não ofender os indicadores de qualidade do atendimento.

A viabilidade da implantação é elevada, uma vez que não requer maiores investimentos além de modificações no Saga. No entanto, o aplicativo em Excel já desenvolvido supre perfeitamente a necessidade imediata de implementação, já que somente requer a cópia da informação da aba de atendimento do módulo gerencial do Saga e o colar dessas informações em uma célula específica do aplicativo de alerta atendimento. Não requer conhecimentos de fórmulas, macros ou mesmo de utilização avançada do Excel, pois tudo já foi meticulosamente pensado a fim de tornar o aplicativo fácil e simples de operar.

A valorização do servidor também é algo que se obtém como resultado da aplicabilidade do alerta atendimento. No momento em que a RFB está prestando um melhor serviço aos contribuintes em razão de melhor gestão do atendimento – por dispor de uma ferramenta que possibilita visualizar as anomalias no exato momento de sua ocorrência e poder atuar de imediato –, haverá menos problemas e menos reclamações e manifestações de insatisfação dos contribuintes, resultando, para os atendentes, num ambiente de trabalho mais saudável. Outra vertente dessa linha, que não poderia deixar de ser exposta, por mais delicada que seja a questão, é que o alerta atendimento tenderá a vigiar aqueles atendentes que estão em inconformidade com os interesses coletivos de prestação de um bom atendimento.

A melhoria da qualidade do serviço prestado é evidente na medida em que o atendimento da RFB poderá dispor da informação necessária para atuar corretivamente no exato momento em que o fato indesejado está acontecendo. Da mesma forma, as informações coletadas, decorrentes das ocorrências registradas, podem ser trabalhadas para a busca das causas que as ocasionaram, levando ao aprimoramento do sistema, em um ciclo vicioso de melhoria em consequência da aplicação do ciclo de Shewhart.

Os objetivos gerais que vinculam este trabalho são:

- Fortalecer a imagem institucional da RFB e promover a conscientização tributária do cidadão.

- Promover um atendimento de excelência ao contribuinte.
- Otimizar o controle e a cobrança do crédito tributário.
- Implementar a gestão de excelência na RFB.

A promoção da justiça fiscal e social dos tributos dá-se na medida dos reflexos positivos do melhor funcionamento da RFB, o que tem efeito contagiante em toda a sociedade, consistindo em fator motivador para a contribuição espontânea do cumprimento da obrigação tributária.



## **ALERTA ATENDIMENTO**

---

### **1 INTRODUÇÃO**

A administração moderna caracteriza-se por estar baseada em fatos concretos e dados reais, ou seja, em números que estão intrinsecamente relacionados com os fatos ocorridos. É na importância da relação dessa premissa com a Receita Federal do Brasil (RFB) que este estudo está fundamentado.

A Receita Federal do Brasil é o órgão responsável por inúmeras tarefas relativas à administração dos tributos federais e à fiscalização de atos ilícitos realizados no país e no comércio internacional.

O atendimento prestado ao cidadão pela Receita Federal do Brasil ocorre de diversas formas: virtualmente, pela internet; por telefone, por meio da central 146; pela Ouvidoria; ou presencialmente, nas Unidades de Atendimento (UA), sendo as maiores compostas pelos CAC (Centro de Atendimento ao Contribuinte) e as menores pelas Agências.

A magnitude da abrangência e a importância da RFB são indiscutíveis, pois é o órgão público que fiscaliza e arrecada tributos na esfera federal, envolvendo montantes de 51,52 bilhões de reais mensais.

Paralelamente à importante tarefa de arrecadar e fiscalizar tributos, encontra-se a missão diária de atender o cidadão que se dirige ao órgão com diversas finalidades, entre as quais se encontram: tirar dúvidas, operacionalizar uma necessidade, contestar uma cobrança, reclamar, peticionar, entre outras ações.

A evolução da forma de relacionamento da RFB com a sociedade passa da exclusividade do atendimento presencial para a busca de novas formas de interação, com a intensificação de meios não presenciais, tais como o uso do telefone, da internet e de canais de autoatendimento. Por conseguinte, é possível afirmar que o órgão não diverge da tendência mundial de diminuir o atendimento presencial, trabalhando intensamente para que o cidadão faça o próprio autoatendimento, minimizando a dependência do atendimento presencial com o intuito de que este seja dedicado exclusivamente às necessidades que possuem um maior grau de complexidade e precisam de um servidor capacitado para a resolução do problema.

No entanto, este é um objetivo a ser atingido a longo prazo, pois atualmente o atendimento presencial nas unidades de atendimento é expressivo, com um quantitativo mensal estimado em 3,8 milhões de pessoas, considerando-se apenas as UA que utilizam o Saga, sistema de gerenciamento do atendimento que permite a distribuição de senha e o monitoramento do serviço de forma informatizada.

Considerando que os Centros de Atendimentos ao Contribuinte (CAC) das principais capitais do Brasil realizam o atendimento ao cidadão das 7h às 19h, em dois turnos de trabalho ininterruptos, com elevado número de atendentes, que pode passar de cem, com a presença de mil a 1,5 mil cidadãos em busca de atendimento de 1,5 mil a 2 mil serviços,<sup>1</sup> é possível concluir que se trata de um sistema complexo e volumoso que precisa reduzir ao máximo suas possíveis falhas.

Analisando essas cifras, fica evidente a necessidade de se administrar a unidade de atendimento da RFB de forma não artesanal e sim com uma visão industrial, por se tratar de uma prestação de serviços em grande escala. É justamente aí que se constitui um grande conflito: por um lado a administração tem a tendência a ver tudo exclusivamente como números, em razão da grande variedade de fatores, da grandiosidade dos elementos envolvidos, da dinamicidade da situação e da

---

1 Um serviço é a necessidade do contribuinte quando busca atendimento na UA. Um único contribuinte pode requerer mais de um serviço quando presente na UA, razão pela qual o número de serviços geralmente é maior que o número de contribuintes.

necessidade de fazer o sistema funcionar sem falhas; por outro lado, cada cidadão que procura atendimento é um ser humano, uma pessoa única, com necessidades específicas, com expectativas particulares, que se preparou com antecipação para receber um atendimento de qualidade e que merece um tratamento personalizado.

A diminuição desse conflito passa necessariamente por um desapego da administração da visão exclusiva dos indicadores de desempenho, números geralmente expostos em médias, percentuais e totalizações, como forma única de análise do resultado do trabalho desenvolvido. É necessário mergulhar no fato anômalo isolado e entender suas motivações.

Exemplificando o assunto, não basta dar-se por satisfeito se o tempo médio de espera (TME) de uma unidade de atendimento está dentro da expectativa da administração se ele for composto por fatos anômalos que fogem à estabilidade do sistema e demonstram sua indesejável variabilidade.

Para tornar mais claro o exposto, consideremos que o tempo médio de espera para atendimento de um determinado serviço em uma unidade de atendimento é de 15 minutos. Como se trata de média, por sua própria natureza, é possível que tenha ocorrido espera com grande variedade de tempo. Imaginemos que em determinado dia a espera por atendimento para um serviço variou de cinco minutos (muita ocorrência) a setenta minutos (pouca ocorrência) e que isso resultou numa média de 15 minutos. Naturalmente, interessa à administração saber a motivação de uma espera de atendimento de setenta minutos, mesmo que a média tenha estado confortavelmente em 15 minutos. Consequentemente, é de se esperar que o cidadão que foi submetido a elevado tempo de espera leve uma imagem ruim da RFB, apesar de a grande maioria dos contribuintes atendidos em pouco tempo de espera possivelmente não ter tido a mesma impressão.

Este exemplo permite determinar que, considerando-se os conhecimentos oriundos da área industrial, agora já internalizados por todos os demais setores, e aplicando-os à realidade contemporânea do atendimento ao contribuinte, constata-se a necessidade de a RFB

visualizar o atendimento de forma integral, em toda a sua estrutura, que não está restrita apenas às unidades de atendimento.

*A produção é vista como sistema. A melhoria da qualidade abrange toda a linha de produção, desde o insumo até o consumidor (DEMING, 1982, p.3).<sup>2</sup>*

É aí que se percebe a necessidade de a RFB conceber o atendimento ao contribuinte de forma sistêmica, como um processo, devendo-se analisar os impactos nele sentidos a cada diretriz ou decisão tomada.

É de suma importância disseminar a cultura de que a responsabilidade com a qualidade do atendimento prestado pela RFB aos contribuintes não é exclusiva do CAC e sim de todos os setores, de todos os servidores. Isso fica exposto na missão da RFB, a qual abrange toda a instituição e não o CAC exclusivamente; segundo as próprias palavras do órgão, este visa a “exercer a administração tributária e o controle aduaneiro, com justiça fiscal e *respeito ao cidadão*, em benefício da sociedade” (grifo nosso), e seus Valores são: “*respeito ao cidadão*, integridade, lealdade com a instituição, legalidade e profissionalismo” (grifo nosso).

Ante isso, fica evidenciada a necessidade de pensar a instituição como um sistema integrado. Segundo Deming (1982, p. 4), “a qualidade começa com a intenção que é determinada pela administração”. O autor relata como se deu a transformação da indústria japonesa graças a esta forma de pensamento: “A melhoria qualitativa tornou-se, de imediato, e *com engajamento total*, a preocupação da empresa como um todo” (id., *ibid.*, grifo nosso).

## **2 O PROCESSO DE MELHORIA DA QUALIDADE DO ATENDIMENTO**

*A administração tomou conhecimento de suas responsabilidades relativamente à melhoria de cada etapa. Os*

---

2 W. Edwards Deming (1900-1993), consultor de renome internacional e um dos principais disseminadores de novos princípios de administração que levaram o Japão à melhoria da qualidade e da produtividade na década de 1950.

*engenheiros aprenderam a sua parte, e aprenderam métodos estatísticos simples, mas poderosos, mediante os quais poderiam detectar causas possíveis (identificáveis) de variação, e aprenderam que a melhoria contínua dos processos constitui fator essencial (DEMING, 1982, p. 4).<sup>3</sup>*

O relato do professor Deming sobre as transformações ocorridas no Japão na década de 1950 após a percepção da implementação de uma nova cultura de administração voltada para a qualidade deixa em evidência a importância da coleta de dados e o tratamento dessa informação, a constatação de processo estável e da variabilidade do sistema. Por conseguinte, é possível afirmar, conforme Juran, que “quem não mede não gerencia”.

Para o trabalho desenvolvido por Deming, foi de grande importância o ciclo Shewhart,<sup>4</sup> popularmente conhecido como ciclo PDCA. Autoexplicativo, esse ciclo é de fácil entendimento e mantém-se atualizado, não obstante o passar dos anos.

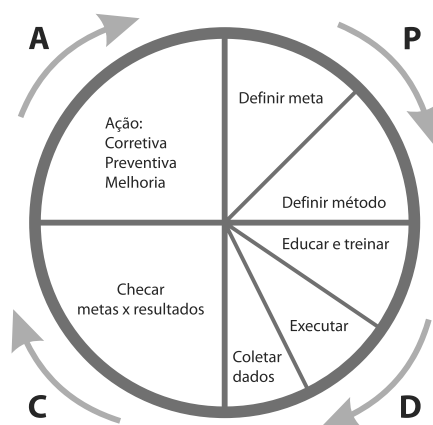


Figura 1. Ciclo Shewhart ou ciclo PDCA

<sup>3</sup> Deming, ao tratar da nova cultura sobre a qualidade estabelecida no Japão na década de 1950.

<sup>4</sup> O professor Walter A. Shewhart, como já dito, desenvolveu técnicas de “controle estatístico” nos processos industriais. “As teorias de controle de qualidade de Shewhart tornar-se-iam a base do trabalho de Deming” (WALTON, Mary, *O método Deming da administração*, p. 6).

### **3 A COLETA DE DADOS**

O presente estudo está focado em um segmento do ciclo de Shewhart: a coleta de dados (Figura 1).

O sistema informatizado que dá suporte às unidades de atendimento para a coleta de dados sobre o atendimento é o Saga, o qual está composto dos seguintes módulos:

- **Triagem:** acessado pelas pessoas que primeiro recebem o contribuinte na unidade de atendimento e que possibilita emitir a senha.
- **Atendente:** direcionado para os atendentes. Estes chamam a senha a depender do perfil para o qual estão programados, registram o início e o término do atendimento, bem como o resultado como conclusivo ou não conclusivo.
- **Tela de chamada:** direcionado para os monitores de visualização dos contribuintes para a chamada das senhas.
- **Gerencial:** restrito aos coordenadores do atendimento. Permite a visualização do todo, seja referente às senhas já atendidas ou aguardando atendimento, seja referente aos atendentes quanto a atendimentos ocorrendo no momento da consulta ou já ocorridos no mesmo dia.
- **Configuração:** também restrito aos coordenadores. Permite fazer a programação do atendimento configurando os serviços destinados a cada atendente, bem como o atendimento das senhas especiais e agendadas.

As principais informações registradas no Saga refletem o fato ocorrido ou o fato que está acontecendo no momento da visualização:

- As senhas emitidas, o tipo do serviço, a hora da emissão da senha, a hora do início do atendimento, o horário marcado, se for o caso, o resultado do atendimento (atendendo, conclusivo, não conclusivo, não compareceu, interrompido).
- Os atendimentos efetuados: o nome do atendente, a senha atendida, o serviço, a hora de início do atendimento, a hora do término do atendimento, a quantidade de serviços e o resultado do atendimento.

O Saga gerencial expõe apenas o fato registrado, informação esta sem qualquer tipo de tratamento, análise, conta ou alerta. Na aba de atendimentos visualizam-se os registros dos atendimentos ocorridos no decorrer do dia (dados históricos), assim como os que estão ocorrendo no exato momento da pesquisa, tudo isso em uma mesma tabela. Na Tabela 1 está exposta uma exemplificação com três atendentes:

Tabela 1. Exemplo de situação de atendimento com três atendentes

Atendente	Senha	Serviço	Hora início	Hora fim	Qtd. de serv.	Resultado
Atendente 1	PIR 16	Plantão fiscal IRPF	8:03:03	10:03:07	1	Conclusivo
Atendente 1	PF 22	Plantão fiscal IRPJ	10:07:03	11:03:07	1	Conclusivo
Atendente 1	ADC 17	Plantão fiscal IRPF	12:05:07		1	Atendendo
Atendente 2	CN 3	Orientações CNPJ	8:15:07	8:17:07	1	Conclusivo
Atendente 2	EP 16	CNPJ Cancelamento a pedido	8:17:53	8:29:58	1	Conclusivo
Atendente 2	ML 24	Orientações CNPJ	8:30:39	8:35:49	1	Conclusivo
Atendente 2	CN 8	Orientações CNPJ	8:37:37	8:39:12	1	Conclusivo
Atendente 2	CN 9	CNPJ Cancelamento a pedido	8:42:01	8:42:01	1	Não compareceu
Atendente 2	CN 10	Orientações CNPJ	8:42:57	9:04:35	1	Conclusivo
Atendente 3	CPF22	CPF inscrição	7:24:33	8:15:00	1	Conclusivo
Atendente 3	SF 11	Pesquisa situação fiscal	8:55:00	9:55:00	1	Conclusivo
Atendente 3	CPF 44	CPF inscrição	9:59:00		1	Atendendo

Fonte: Elaborado pelo autor

Perceba-se que este painel de visualização dos atendentes e dos atendimentos realizados ou em realização sem qualquer tipo de tratamento da informação dificulta sobremaneira o gerenciamento do atendimento e a constatação de anomalias. Com o intuito de se interpretar a informação, as análises e as contas de tempo são feitas mentalmente.



Analisando-se a Tabela 1, que expõe acontecimentos da unidade de atendimento com três servidores em que o início do expediente se dá às 7h da manhã e a coleta da informação se deu às 12:10:00, chega-se às seguintes dúvidas e conclusões:

- Os atendentes 1 e 2 iniciaram o primeiro atendimento bastante tempo após o início do expediente às 7h. Deseja-se saber: o que ocorreu desde o início do expediente até o primeiro atendimento? Em que momento (tempo) eles estiveram disponíveis para o atendimento conectados no Saga? Será que eles estavam prontos a atender, porém não havia senha dos serviços designados a eles? Será que eles estavam conectados no Saga, havia senha aguardando o atendimento e eles não deram o comando para chamar a senha?
- O atendente 1 não chamou nenhuma senha entre 11:03:07 e 12:05:07, ou seja, 1:02:00 (hh:mm:ss). O que aconteceu neste decorrer de tempo? Havia senha aguardando o atendimento deste servidor? Em caso positivo, quantas?
- O que aconteceu com o atendente 2 que não chamou outra senha depois que concluiu o atendimento da senha CN10 às 9:04:35? Já são 12:10:00, ou seja, 3:05:25 se passaram e não houve nenhum outro atendimento neste período. Houve ou há senhas aguardando atendimento?
- Por que o atendente 3 demorou uma hora, das 8:55:00 às 9:55:00, no atendimento da senha SF11 em uma pesquisa de situação fiscal, se o tempo médio de atendimento (TMA) desse serviço é, por exemplo, de dez minutos?
- O que está acontecendo agora com o atendente 3, que desde 9:59:00 está com o atendimento da senha CPF 44 em um atendimento de 2:11:00, que tem tempo médio de atendimento, por exemplo, de 15 minutos?

Estas são algumas das grandes dúvidas que surgem para os supervisores da unidade de atendimento da RFB ao analisar as informações referentes a apenas três atendentes. Imaginemos a quantidade de informações a analisar em um CAC que tem cinquenta ou sessenta

atendentes trabalhando ao mesmo tempo. Não se pode esquecer que há toda uma atmosfera de tensão ao redor que interfere na possibilidade de se constatar uma anomalia, como análise das senhas aguardando o atendimento, reclamação de demora por parte de contribuintes, problemas técnicos de atendimento, questões de infraestrutura, ajustes no sistema de configuração do atendimento, a equipe a administrar, infortúnios ocorridos e suas consequências para os dias seguintes, necessidade de planejar, etc.

O aprimoramento do Saga para a gestão do atendimento baseia-se na necessidade de obter informações que fujam da normalidade *no exato momento em que elas estão ocorrendo*. Pouco valem após o fato consumado; não se deve esquecer, como diz o ditado popular, que a oportunidade, depois de perdida, jamais volta a ser recuperada.

#### **4 RELATÓRIOS GERENCIAIS DO SAGA**

Os relatórios gerenciais do Saga estão focados em informações consolidadas, geralmente com totalizações, médias e percentuais. É indiscutível a importância dessa forma de demonstração quando se trata de grande número de informações com o intuito de se obter a gestão do ambiente numa visão macro. E isso é uma tendência natural da administração: quanto mais se sobe na escala gerencial, quanto mais se analisa grande massa de informação, mais se trabalha com números totalizados, médias e percentuais, ao invés dos fatos isolados, que não deixam de ser importantes já que são a base dos números consolidados. Mas esta não pode ser a única forma de se analisar o atendimento.

Os relatórios do Saga indicam, entre outras coisas, informações sobre os atendimentos por tipo de serviço, tempos médios de espera e de atendimento, consolidadas pelo CAC, atendente ou por tipo de serviço, de acordo com o período desejado.

Considera-se informação consolidada o agrupamento delas sem que se visualize especificamente cada atendimento realizado. Na Tabela 2 é possível observar um exemplo de relatório com informações consolidadas de quatro tipos de serviços da unidade de atendimento:

Tabela 2. Exemplo de relatório do Saga sobre quatro tipos de serviços

Serviço	Nº de Atendimento						TM Atendimento		% Participação no tempo total de atendimento
	Conclusivo	%	Não concl.	%	Total	%	Conclusivo	Não concl.	
Ajuste de Guia da Previdência Social – GPS CNPJ/CEI	450	2,04%	51	6,76%	501	2,20%	00:08:57	00:07:49	2,04%
Análise de divergência GFIP X GPS	120	0,54%	4	0,53%	124	0,54%	00:13:33	00:03:06	0,76%
Cadastramento previdenciário Senha de autoatendimento	571	2,59%	33	4,38%	604	2,65%	00:05:34	00:02:29	1,50%
CAFIR Alteração	9	0,04%	0	0,00%	9	0,04%	00:18:40	00:00:00	0,08%
CAFIR Cancelamento de inscrição	3	0,01%	0	0,00%	3	0,01%	00:09:11	00:00:00	0,01%

Serviço	Tempo Médio (TM) Espera para Chamada				TM espera Início do serviço
	Normal	C/horário	Agendada	Total	
Ajuste de Guia da Previdência Social – GPS CNPJ/CEI	00:21:42	00:03:44	00:03:56	00:20:41	00:49:45
Análise de divergência GFIP X GPS	00:29:37	00:16:20	00:05:18	00:26:42	00:39:16
Cadastramento previdenciário Senha de autoatendimento	00:17:32	00:07:05	00:00:00	00:17:27	00:36:08
CAFIR Alteração	00:31:28	00:20:42	00:20:42	00:29:04	00:41:25
CAFIR Cancelamento de inscrição	00:15:48	00:00:00	00:51:09	00:27:35	00:30:31

Fonte: Elaborado pelo autor

O volume de informações disponíveis nos relatórios consolidados do Saga é absolutamente expansivo, mas deve-se estar ciente de que estas se referem a um passado em que não se pode mais atuar gerencialmente caso o resultado não tenha sido o esperado, apenas levá-lo em consideração para aplicação futura.

Nesse tipo de informação utiliza-se muito a média que, por sua natureza, não evidencia os extremos. Assim, um tempo médio de espera para chamada de determinado tipo de serviço em 15 minutos não permite visualizar que pode ter ocorrido situação em que o real tempo de espera para determinado contribuinte tenha sido de cinco minutos, enquanto para outro pode ter chegado a duas horas. Afinal, média é média.

A grande necessidade do gerenciamento do atendimento é visualizar o fato que requer ação no exato momento em que ele está ocorrendo. Muitas vezes, os acontecimentos anômalos são descobertos apenas depois de ocorridos, quando não é possível realizar mais nada. Diante da grande quantidade de atendimentos, pode-se afirmar que a maioria das anomalias não é de conhecimento dos gestores, apesar de povoarem os relatórios consolidados e de contaminarem a média.

Para os administradores das unidades de atendimento não há relatório do Saga disponível que exponha as informações originais do atendimento (ver Tabela 1), apesar de essas informações serem a base dos inúmeros relatórios com dados totalizados, médias e percentuais já existentes.

Uma forma artesanal de não se perder essas preciosas informações é coletá-las durante o dia no Saga, módulo gerenciamento, na aba atendimento. Atente-se que as informações não coletadas no fim de um dia não poderão ser obtidas no dia seguinte.

Há diversas situações em o gestor necessita do registro individualizado do atendimento, a saber:

- Reclamações registradas na Ouvidoria muitas vezes relatam o dia em que o fato ocorreu, indicando o tempo de chegada do contribuinte ao CAC, o tempo de espera, a chamada pelo(s) atendente(s), o repasse da senha, o(s) serviço(s) registrado(s), entre outros registros. Caso o gestor não tenha acesso a tais informações não terá como responder à reclamação com base em dados concretos confrontando a informação prestada pelo reclamante.
- Análise do atendimento por servidor ou por tipo de serviço baseada no fato ocorrido e não apenas em totalizações, médias e percentuais.

- Pesquisas sobre anomalias, melhor dizendo, números que se distinguem de maneira abrupta e negativamente da média.

## **5 A NECESSIDADE DA ANÁLISE DAS ANOMALIAS**

Por definição, considera-se anomalia aquilo que foge de um padrão de normalidade. Esse padrão pode ser um tempo determinado, ou ter a média como referência e um número multiplicador dessa média para dar sua dimensão. Aquilo que ultrapassar essa referência, a média multiplicada, poderá ser chamado de anomalia.

Apresentamos situação real ocorrida em um determinado CAC que exemplifica com dados concretos tudo o que tem sido abordado no presente estudo. No exemplo, são apresentadas informações coletadas entre os dias 2/2/2009 e 14/5/2009, num total de 112.217 registros de atendimento, por 103 atendentes, em 86 serviços diferentes, durante setenta dias úteis.

Considerando que cada serviço tem um tempo médio de atendimento específico, consequência de vários fatores, entre eles a complexidade da operação, registrou-se o número de ocorrências em que o tempo médio de atendimento ultrapassara o tempo referente ao mesmo tempo médio de atendimento multiplicado por quatro, cinco, seis, sete ou oito vezes.

Antes de se mergulhar nos números, far-se-á uma pequena abordagem com o intuito de se facilitar o entendimento. De acordo com a Tabela 3, suponhamos que o tempo médio de atendimento (TMA) do serviço “CPF 2ª via” seja de 6 minutos e 43 segundos; considerando 4 o multiplicador desse TMA, considerar-se-á anomalia todos os atendimentos que ultrapassarem os 26 minutos e 52 segundos. Considerando 5 o multiplicador, as anomalias só serão alertadas quando ultrapassarem os 33 minutos e 35 segundos, e assim por diante, até se chegar a 8 vezes o TMA, que registrariam os atendimentos de “CPF 2ª via” que ultrapassassem os 53 minutos e 44 segundos.

Tabela 3. Tempo médio de atendimento (TMA), seus multiplicadores e anomalias

Serviço	TMA	4 x TMA	5 x TMA	6 x TMA	7 x TMA	8 x TMA
CPF 2ª via	0:06:43	0:26:52	0:33:35	0:40:18	0:47:01	0:53:44
Ocorrências		20	9	5	4	4
TEMPOS REGISTRADOS NAS OCORRÊNCIAS		1:52:59	1:52:59	1:52:59	1:52:59	1:52:59
		1:27:18	1:27:18	1:27:18	1:27:18	1:27:18
		1:24:40	1:24:40	1:24:40	1:24:40	1:24:40
		1:05:45	1:05:45	1:05:45	1:05:45	1:05:45
		0:45:51	0:45:51	0:45:51		
		0:37:28	0:37:28			
		0:37:11	0:37:11			
		0:37:07	0:37:07			
		0:33:47	0:33:47			
		0:33:15				
		0:31:18				
		0:31:09				
		0:30:00				
		0:28:59				
		0:28:35				
		0:28:18				
		0:28:17				
		0:28:13				
		0:26:59				
		0:26:53				

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim, caso o multiplicador do TMA definido tenha sido 8, os quatro atendimentos alertados (com duração de 1h52min59s, 1h27min18s, 1h24min40s e 1h5min45s) necessitariam ser pesquisados para se averiguar as causas de tamanha discrepância com o TMA de 6min e 43s.

Ainda neste exemplo do CPF 2ª via, como o alerta seria acionado quando o tempo de atendimento alcançasse o tempo de 8 x TMA, que é de 53min44s (ver Tabela 3), muito provavelmente o tempo final do atendimento seria muito inferior ao que efetivamente foi registrado. Ressalte-se que o que se idealiza para o acionamento do alerta é que o Saga encaminhe uma mensagem instantânea<sup>5</sup> para a tela do computador do atendente, solicitando o registro da causa de tamanha anormalidade, e outra mensagem da mesma forma para a tela do computador do supervisor de atendimento, com o intuito de que este se dirija ao atendente, auxilie-o na resolução do problema e registre a causa do elevado tempo de atendimento.

A definição do multiplicador que indicará o alerta está intrinsecamente relacionada à capacidade da administração de dar atenção à totalidade dos alertas ocorridos como forma de manter a credibilidade do sistema de alerta perante os atendentes, bem como para que a análise das causas que motivaram o alerta tenha efetividade. Esse tema será abordado mais adiante, e essa simples menção ao multiplicador é para que esteja desde já entendida a importância da definição de um multiplicador adequado à possibilidade de investigação das causas das anomalias.

Voltando à situação real pesquisada referente aos atendimentos ocorridos, constatou-se, para todos os tipos de serviço pesquisados, o registro das ocorrências alertadas em decorrência do multiplicador definido, conforme tabela abaixo:

---

5 A mensagem instantânea é um recurso já existente no Saga e permite a troca de mensagens entre as pessoas conectadas no sistema.



Tabela 4. Ocorrências alertadas segundo os multiplicadores definidos

<b>Multiplicador</b>	<b>4 x TMA</b>	<b>5 x TMA</b>	<b>6 x TMA</b>	<b>7 x TMA</b>	<b>8 x TMA</b>
<b>Ocorrências</b>	2.551	1.412	878	562	395
<b>Percentual sobre o total</b>	2,28%	1,26%	0,78%	0,50%	0,35%
<b>Média diária de ocorrências</b>	36,4	20,2	12,5	8	5,6

Fonte: Elaborado pelo autor

Por questão de prudência, considerando a necessidade e a capacidade de se averiguar a motivação de todos os alertas acionados, a definição do multiplicador para o CAC objeto de estudo seria de 8 x TMA.

Analisando os números reais do CAC objeto de estudo com 112.217 registros de atendimento entre 2/2/2009 e 14/5/2009, constatou-se o tempo sem atendimento acima de 15 minutos, ou seja, o intervalo entre um atendimento e outro superior a esse tempo definido. A princípio observa-se que não há nada de assustador diante da grandiosidade dos números envolvidos, bem como em razão de os atendentes serem pessoas, e não máquinas, que naturalmente necessitam de repouso diante de uma jornada de trabalho intensa.

Tabela 5. Tempo sem chamar

<b>Tempo sem chamar (acima de)</b>	<b>15 min</b>	<b>20 min</b>	<b>25 min</b>	<b>30 min</b>	<b>40 min</b>	<b>50 min</b>	<b>60 min</b>
<b>Ocorrências</b>	4.907	4.310	3.934	3.652	2.126	1.309	895
<b>Percentual</b>	4,37%	3,84%	3,51%	3,25%	1,89%	1,17%	0,80%

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando a quantidade de ocorrências em que os atendentes ficaram sem chamar em um tempo superior a 15 minutos, constatou-

se que em um mesmo período houve uma variação da quantidade de ocorrências entre os atendentes, variando de 7 – melhor resultado – a 138 – pior resultado. Aparentemente, esse alerta parece ter pouca importância, mas para quem convive no dia a dia do atendimento sabe que esta não é a verdade, e ganhará importância à medida que aplicado conjuntamente ao alerta de tempo elevado de atendimento.

A experiência e a observação do trabalho em uma unidade de atendimento da RFB levam à conclusão de que os números das Tabelas 3 (elevado tempo de atendimento) e 5 (elevado tempo sem chamar) podem não refletir a realidade. Por mais delicada que seja a questão, ela deve ser exposta neste estudo. Em verdade, há uma parte dos números indicados como de elevado tempo de atendimento que deveriam estar na tabela de elevado tempo sem chamar. Trata-se de ocasiões em que o atendente não está diante de um contribuinte, pois na verdade o atendimento já foi encerrado, porém o Saga acusa-o como em atendimento – computando seu tempo como “elevado tempo de atendimento” –, mas o término do atendimento já deveria ter sido comandado pelo atendente. Lamentavelmente, há alguns servidores que trabalham desta forma: não registrando os fatos reais e, conseqüentemente, inserindo informações inverídicas no Saga, com o intuito de ludibriar a supervisão e dessa forma sendo injustos com os demais atendentes que estão comprometidos com o trabalho e que acabam carregando mais peso do que deveriam.

Assim, concluímos que os alertas de elevado tempo de atendimento e de elevado tempo sem chamar são complementares.

## **6 Os PARÂMETROS DO ALERTA**

O funcionamento do alerta dependerá da definição dos parâmetros que o fazem acionar. Para o alerta de elevado tempo de atendimento, considera-se um multiplicador sobre o tempo médio de atendimento específico do tipo do serviço sob análise. Já para o alerta de elevado tempo sem chamar, há de se definir um tempo que se considera fora da normalidade. Para este último alerta, necessita-se levar em conta a existência de senhas aguardando atendimento de acordo com o perfil programado para o atendente.

Mas há algo que deverá ser levado em consideração: a capacidade da administração de trabalhar a totalidade, ou quase isso, dos alertas ocorridos. Dois objetivos estão em pauta:

- A capacidade de se investigar com profundidade as causas que levaram à anomalia do elevado tempo de atendimento ou de elevado tempo sem chamar.
- A credibilidade do sistema de alerta diante dos atendentes. Elucidando o que pode ser entendido como o sistema de alerta, seria: o próprio alerta à supervisão do atendimento; a busca, por parte da supervisão, da motivação do acionamento do alerta; a necessidade de justificativa por parte do atendente; e as consequências da análise de tudo isso.

Uma observação a considerar atentamente na análise dos fatos ocorridos diz respeito ao poder do exemplo negativo nas pessoas. Às vezes um único acontecimento, por mais insignificante que possa parecer na ciência dos números, pode ter seu efeito multiplicador potencializado infinitas vezes, tendo em vista que o ser humano é, por sua natureza, complexo. Portanto, é preciso que no inconsciente coletivo dos atendentes esteja presente a noção de que os exemplos negativos serão percebidos e tratados pela administração.

## **7 O ALERTA ATENDIMENTO**

Constatou-se a necessidade de se dispor de um sistema de alerta do atendimento para os casos de elevado tempo de atendimento por tipo de serviço, bem como de elevado tempo sem chamar, em razão de sua inexistência no Saga, entendendo esses alertas como de vital importância para o aprimoramento da gestão do atendimento em uma unidade com número de atendentes superior a cinquenta e de contribuintes diariamente variando de mil a um 1,5 mil.

Restariam apenas dois caminhos à pessoa detentora da necessidade abordada:

- Solicitar o desenvolvimento do sistema de alerta atendimento à administração da RFB por meio de modificações no Saga, com a

inevitável necessidade de convencimento de um batalhão de pessoas em diversos níveis hierárquicos, geralmente inacessíveis, e, caso aprovado, aguardar a definição da prioridade. Lamentavelmente, a experiência demonstrou que este caminho seria demasiado longo e com grande risco de não dar resultado positivo.

- O outro caminho possível foi desenvolver por conta própria um aplicativo em Excel que sinalizasse os alertas necessários, apesar de todas as limitações de ferramentas tecnológicas, tempo escasso e apoio técnico, cujo desenvolvimento perdurou por seis meses. Esta foi a opção escolhida, que resultou satisfatória.

O alerta atendimento desenvolvido no programa Excel 2000 utiliza macros e requer a ativação destes mediante a redução da segurança previamente estabelecida no Excel de alta para média ou baixa. Sugere-se a leitura deste estudo em análise concomitante ao aplicativo alerta atendimento aberto em Excel.

Visando à rápida propagação de sua utilização entre todos os que dele necessitam, sem custos de capacitação e mesmo sem nenhum tipo de necessidade de conhecimento do Excel, criou-se o alerta atendimento com a premissa da maximização da simplicidade com o intuito de esconder sua alta complexidade.

O alerta atendimento está composto de cinco planilhas, que apresentam as seguintes funcionalidades:

- **Alerta:** é a essência do alerta atendimento. Nesta planilha se inserem as informações do atendimento oriundas do Saga que serão analisadas, seleciona-se o turno dos atendentes (manhã, tarde ou ambos), acionam-se os alertas de “Tempo de atendimento agora”, de “Tempo sem chamar agora”, de “Tempo elevado em atendimento” e de “Tempo sem chamar total”. Estes dois últimos refletem os registros de alerta ocorridos no dia, servindo como dado histórico. A definição do alerta em cor vermelha é realizada nesta planilha, utilizado quando o alerta ultrapassa um limite de tempo definido pela administração da unidade de atendimento.
- **Início e Fim do Atendimento:** indica quando o atendente chama a primeira senha e conclui a última senha do dia. É necessário ana-

lisar esta planilha com informações sobre a existência de senha para atendimento tanto no início quanto no fim do expediente.

- **Parâmetros:** nesta planilha estão relacionados os tipos de serviços, o tempo médio de atendimento (TMA) de cada tipo de serviço, o multiplicador do TMA e o alerta multiplicador do TMA (com o TMA multiplicado), considerando-se um tempo mínimo em que este alerta é acionado mediante a definição do tempo mínimo de atendimento, e a hora do computador que é levada em consideração nos cálculos.
- **Atendentes:** nomes dos atendentes exatamente iguais aos que se encontram registrados no Saga, o turno de trabalho no dia da avaliação, o turno de trabalho efetivo e uma coluna que faz lembrar a necessidade de corrigir o turno de trabalho, caso seja necessário. Este mesmo aviso está presente na planilha Alerta e foi criado em razão das constantes alterações de turno de trabalho dos atendentes, de forma que o alerta atendimento possa acompanhar essa dinâmica.
- **Recarregar:** esta planilha não deve existir quando da efetiva utilização do alerta atendimento e somente foi criada para proporcionar a avaliação da planilha em todas as suas funcionalidades, incontáveis vezes, caso seja desejado, carregando a planilha Alerta com informações coletadas do Saga.

A coleta da informação do Saga funciona como um retrato do atendimento que será analisado pelo alerta atendimento. É necessário que se faça uma cópia das informações do Saga no módulo gerencial, aba de atendimentos, coletando todos os atendimentos que estão ocorrendo no exato momento da coleta e os já realizados. Essa operação é muito simples, basta selecionar a linha do primeiro atendimento visível, teclar CTRL+A (para selecionar todos os atendimentos) e teclar CTRL+C (para copiar todos os atendimentos selecionados).

O passo seguinte é colar as informações, selecionando-se a célula A3 que se encontra na cor alaranjada da planilha Alerta. De imediato a planilha estará preenchida das colunas A (atendente) a G (resultado) até a linha correspondente do último atendimento registrado. Essas informações, retrato do registro dos atendimentos, ocuparão as células

brancas da planilha Alerta e não há nenhum tipo de diferença entre elas e a informação oriunda do Saga.

Automaticamente, as colunas seguintes que estão recheadas de fórmulas analisarão as informações das colunas brancas e sinalizarão informações de acordo com a programação.

As duas primeiras colunas estão na cor amarela. Elas representam o que está acontecendo agora, no exato momento da pesquisa. A primeira, “Atendimento agora”, alerta sobre os atendimentos que ultrapassarem o resultado do número de vezes do tempo médio de atendimento (TMA) definido pelo multiplicador. Neste estudo, definiu-se como 8 o multiplicador; assim, toda vez que um atendimento ultrapassar 8 vezes o TMA, esse tempo estará evidenciado nesta coluna em cor negra. Caso esse tempo exceda o tempo máximo de atendimento programado na planilha Alerta – por exemplo, uma hora –, a informação aparecerá em cor vermelha. O comando para o alerta atendimento agora ocorre mediante o acionamento do botão no topo da coluna ou pressionando-se CTRL+X.

A segunda coluna, também em cor amarela, representa o “Tempo sem chamar agora” e indica quanto tempo o atendente não chama nenhuma senha. O protótipo desenvolvido indica na planilha Parâmetros a sinalização de todo tempo que exceder a 15 minutos, e na planilha Alerta indica que, quando esse tempo for superior a 30 minutos, a informação estará na cor vermelha. O comando para o alerta de tempo sem chamar ocorre mediante o acionamento do botão no topo da coluna ou pressionando-se CTRL+S.

A terceira coluna, em cor verde, indica os registros diários do “Tempo elevado de atendimento” em conformidade com os mesmos parâmetros utilizados para a definição de elevado tempo de atendimento: ultrapassar o tempo definido pelo multiplicador do TMA, sinalização em cor negra ou vermelha. O comando para o histórico do tempo elevado de atendimento ocorre mediante o acionamento do botão no topo da coluna ou pressionando-se CTRL+E.

A quarta coluna, em cor verde, indica os registros diários do “Tempo sem chamar” e está em conformidade com os mesmos parâmetros defi-

nidos para o alerta de tempo sem chamar. O comando para o histórico do tempo sem chamar total ocorre mediante o acionamento do botão no topo da coluna ou pressionando-se CTRL+E.

A coluna seguinte indica o “Turno de trabalho” do atendente no dia, informação esta oriunda da planilha Atendente. Essa funcionalidade é de vital importância para a análise do atendimento no período da tarde, pois, se não existisse, a análise estaria prejudicada com muitas informações indesejadas oriundas do turno da manhã. Há três botões que permitem a seleção do turno desejado: manhã, tarde ou manhã e tarde.

## **8 CONCLUSÃO**

A melhoria da qualidade do atendimento presencial prestado pela Receita Federal do Brasil requer a utilização de sistema informatizado de emissão de alertas das anomalias, que não foram todas citadas neste estudo, apenas exemplificadas em duas dimensões: o tempo elevado de atendimento por tipo de serviço e o tempo elevado sem chamar.

A percepção dos alertas tem o condão de informar tanto aos atendentes quanto à supervisão que um fato altamente indesejado está ocorrendo naquele exato momento, para que suas causas sejam investigadas.

A coleta dessas causas, que no ciclo PDCA é chamada de coleta de dados, alimentará de informações o programa de melhoria da qualidade. Para manter o princípio da credibilidade do sistema, a definição dos parâmetros que compõem o alerta deve manter estrita relação com a possibilidade de investigação da totalidade das causas, ou estar muito próximo disso. O pressuposto deste projeto é que a investigação das causas levará à implementação de melhorias.

Outra grande vantagem da utilização do alerta atendimento é que a informação da anomalia é constatada no exato momento em que ela está ocorrendo, podendo ser trabalhada de imediato, reduzindo-se seus efeitos perversos caso não tivesse sido descoberta. A informação deixa de estar morta nos relatórios que só refletem o passado para ganhar vida pelo alerta atendimento.





## REFERÊNCIAS

---

BRASIL. Receita Federal do Brasil. Disponível em: <[www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br)>. Acesso em out. 2009.

DEMING, W. Edward. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1982.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da qualidade total (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: UFMG, 1992.

WALTON, Mary. *O método Deming da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1986.

\_\_\_\_\_. *Como administrar con el Método Deming*. Colombia: Editorial Norma, 1992.

**ANEXO I – ALERTA ATENDIMENTO**

ATENDENTE	SENHA	SERVIÇO	ALERTA/ATENDIMENTO			TEMPO DE ATENDIMENTO AGORA	TEMPO SEM CHAMAR AGORA	TEMPO ELEVADO DE ATENDIMENTO	TEMPO ELEVADO SEM CHAMAR	TURNO	TEMPO DE ATENDIMENTO	TEMPO SEM ATENDIMENTO	ALERTA EM COR VERMELHA	ALERTA EM COR VERMELHA	TEMPO MÁXIMO DE ATENDIMENTO	TEMPO MÁXIMO SEM CHAMAR	1:00:00
			H INÍCIO	H FIM	RESULTADO												
ATENDENTE 1	EP 92	Plano de Fiscal IRPJ	11:27:47	11:27:47	Não compareceu					M	0:00:00						
ATENDENTE 1	PR 2	Plano de Fiscal IRPF	11:32:43	11:37:26	Conclusivo					M	0:04:43	0:04:56					
ATENDENTE 1	EP 96	Plano de Fiscal IRPF	11:39:22	12:08:14	Conclusivo					M	0:28:52	0:01:56					
ATENDENTE 1	ML 37	Plano de Fiscal Simples	12:12:51	12:12:51	Não compareceu					M	0:00:00	0:04:37					
ATENDENTE 1	ML 37	Plano de Fiscal IRPJ	12:12:51	12:12:51	Não compareceu					M	0:00:00	0:00:00					
ATENDENTE 1	PF 20	Plano de Fiscal IRPF	12:13:49	12:19:41	Conclusivo					M	0:05:52	0:00:58					
ATENDENTE 1	PF 21	Plano de Fiscal IRPF	12:21:20	12:22:32	Conclusivo					M	0:01:12	0:01:39					
ATENDENTE 1	CAI 16	Plano de Fiscal IRPF	12:28:43	12:28:43	Não compareceu					M	0:00:00	0:08:11					
ATENDENTE 1	PF 22	Plano de Fiscal IRPF	12:30:02		Conclusivo	1:28:17				M	0:00:00	0:01:19					
ATENDENTE 2		Orientações CNPJ	7:32:02	8:07:46	Conclusivo					M	0:35:44						
ATENDENTE 2	CM 2	Orientações CNPJ	8:26:41	8:31:56	Conclusivo					M	0:05:15	0:18:55					
ATENDENTE 2	CM 6	Orientações CNPJ	8:36:39	8:37:15	Conclusivo					M	0:00:36	0:04:43					
ATENDENTE 2	PPA 5	Orientações CNPJ	8:49:06	8:51:00	Conclusivo					M	0:01:54	0:11:51					
ATENDENTE 2	ML 23	Orientações CNPJ	9:29:14	9:30:58	Conclusivo					M	0:01:44	0:38:14					
ATENDENTE 2	ML 30	CNPJ Cancelamento A Pedido	10:08:39	10:09:50	Conclusivo					M	0:01:11	0:37:41					
ATENDENTE 2	CM 12	Orientações CNPJ	10:20:41	10:20:43	Conclusivo					M	0:00:02	0:10:51					
ATENDENTE 2	CM 12	Orientações CNPJ	10:20:44	10:20:45	Conclusivo					M	0:00:01	0:00:01					

CONTINUA ▶

ATENDENTE	SENHA	SERVIÇO	ALERTA/ATENDIMENTO			TEMPO DE AGENCIA	TEMPO SEM CHAMAR	TEMPO ELEVADO DE AGENCIA	TEMPO ELEVADO SEM CHAMAR	TURNO	TEMPO DE AGENCIA	TEMPO SEM AGENCIA	ALERTA EM COR VERMELHA	TEMPO MÁXIMO DE AGENCIA	TEMPO MÁXIMO SEM CHAMAR	1:00:00
			H INICIO	H FIM	RESULTADO											
ATENDENTE 2	ML 33	CNPJ Cancelamento A Pedido	10:21:16	10:27:43	Conclusivo				M	0:00:27	0:00:31					
ATENDENTE 2	ML 33	CNPJ Cancelamento A Pedido	10:27:46	10:27:50	Conclusivo				M	0:00:04	0:00:03					
ATENDENTE 2	ML 32	Orientações CNPJ	10:30:20	10:30:20	Não compareceu				M	0:00:00	0:02:30					
ATENDENTE 2	CN 17	Orientações CNPJ	10:40:35	10:42:40	Conclusivo				M	0:02:05	0:10:15					
ATENDENTE 2	CN 20	Orientações CNPJ	10:52:58	10:52:58	Não compareceu				M	0:00:00	0:10:18					
ATENDENTE 2	CN 21	CNPJ Cancelamento A Pedido	11:06:22	11:30:33	Conclusivo				M	0:24:11	0:13:24					
ATENDENTE 2	ML 42	CNPJ Cancelamento A Pedido	12:00:37	12:12:03	Conclusivo				M	0:11:26	0:30:04					
ATENDENTE 2	ML 55	Orientações CNPJ	12:30:33	12:38:41	Conclusivo				M	0:08:08	0:18:30					
ATENDENTE 2	CN 31	Orientações CNPJ	12:43:40	12:45:38	Conclusivo				M	0:01:58	0:04:59					
ATENDENTE 2	ML 58	Orientações CNPJ	12:48:29		Conclusivo	1:10:50			M	0:00:00	0:02:51					
ATENDENTE 3	ML 74	CPF Pedido de Regularização			Suspensão por interrupção				M							
ATENDENTE 3		Cobrança ITR Emitido de Darf	8:24:29	8:35:06	Conclusivo				M	0:10:37	8:24:29					
ATENDENTE 3	CPF 7	CPF Pedido de Regularização	8:35:55	8:51:18	Conclusivo				M	0:15:23	0:00:49					
ATENDENTE 3	CPF 10	CPF Alteração	8:55:17	9:24:12	Conclusivo				M	0:28:55	0:03:59					
ATENDENTE 3	CPF 16	CPF 2ª Via	9:41:40	11:25:26	Conclusivo				M	1:43:46	0:17:28					
ATENDENTE 3	CPF 36	CPF Pedido de Regularização	12:00:28	12:15:08	Conclusivo				M	0:14:40	0:35:02					
ATENDENTE 3	CPF 44	CPF Alteração	13:25:44	14:20:13	Conclusivo				M	0:54:29	1:10:36					

CONTINUA ▶

ATENDENTE	SENHA	SERVIÇO	ALERTA/ATENDIMENTO			TEMPO DE ATENDIMENTO AGORA	TEMPO SEM CHAMAR AGORA	TEMPO ELEVADO DE ATENDIMENTO	TEMPO ELEVADO SEM CHAMAR	TURNO	TEMPO DE ATENDIMENTO	ATENDIMENTO SEM ATEENDIMENTO	ALERTA EM COR VERMELHA		TEMPO MÁXIMO DE ATEENDIMENTO	1:00:00
			H INÍCIO	H FIM	RESULTADO								ALERTA EM COR VERMELHA	ALERTA EM COR VERMELHA		
ATENDENTE 3	CPF 50	CPF Pedido de Regularização	14:27:14	14:41:37	Conclusivo				M	01:14:23	00:70:1				0:30:00	
ATENDENTE 3	EP 134	CPF Cancelamento	15:01:40	15:16:57	Conclusivo			0:20:03	M	01:51:17	0:20:03					
ATENDENTE 3	CPF 59	CPF Atracção	15:30:46	15:30:46	Não compareceu				M	00:00:00	0:13:49					
ATENDENTE 4		Isenção IPI	7:19:49	7:55:47	Conclusivo				M	01:55:58						
ATENDENTE 4	ASF 8	Pesquisas Situação Fiscal	7:58:24	8:09:27	Conclusivo				M	03:30:03	0:00:37					
ATENDENTE 4	ASF 9	Pesquisas Situação Catastral	8:30:28	8:30:30	Conclusivo			0:21:01	M	0:00:02	0:21:01					
ATENDENTE 4	ASF 9	Pesquisas Situação Fiscal	8:30:30	8:30:31	Conclusivo				M	0:00:01	0:00:00					
ATENDENTE 4	APC 3	Comarca PF Malha Dado	8:35:08	8:35:09	Conclusivo				M	0:00:01	0:04:37					
ATENDENTE 4	EP 14	Comarca PJ Regularização FISCAL	9:05:24	9:20:53	Conclusivo			0:30:25	M	01:51:19	0:30:25					
ATENDENTE 4	EP 24	Isenção IPI	9:23:24	9:23:24	Não compareceu				M	0:00:00	0:02:31					
ATENDENTE 4	EP 40	Pesquisas Situação Fiscal	9:26:18	9:26:18	Não compareceu				M	0:00:00	0:02:54					
ATENDENTE 4	EP 40	Pesquisas Situação Fiscal	9:26:18	9:26:18	Não compareceu				M	0:00:00	0:00:00					
ATENDENTE 4	EP 47	Comarca PF Regularização CPF	9:49:08	10:14:37	Conclusivo	1:24:53		0:22:50	M	0:22:29	0:22:50					
ATENDENTE 4		Isenção IPI	10:19:11	10:25:43	Conclusivo				M	00:06:32	0:04:34					
ATENDENTE 4	MA 23	Comarca PJ Regularização C/PJ	10:44:23	10:44:24	Conclusivo			0:18:40	M	0:00:01	0:18:40					
ATENDENTE 4	MA 23	Comarca ITR Emissão de Dant	10:46:33	10:47:58	Conclusivo				M	0:01:25	0:02:09					

CONTINUA ▶

ATENDENTE	SENHA	SERVIÇO	ALERTA/ATENDIMENTO			TEMPO DE ATENDIMENTO AGORA	TEMPO SEM CHAMAR AGORA	TEMPO ELAVADO DE ATENDIMENTO	TEMPO ELAVADO SEM CHAMAR	TURNO	TEMPO DE ATENDIMENTO	TEMPO SEM ATENDIMENTO	ALERTA EM VERMELHA		TEMPO MÁXIMO SEM CHAMAR	1:00:00
			H INICIO	H FIM	RESULTADO								ALERTA EM COR VERMELHA			
ATENDENTE 4	SF 47	Pesquisa Situação Cadastral	10:51:50	10:51:30	Não compareceu					M	0:00:00	0:03:22				
ATENDENTE 4	MA 34	Cobrança PJ Regularização FISCAL	10:54:36	11:24:01	Conclusivo					M	0:29:25	0:03:06				
ATENDENTE 4	EP 85	Cobrança PF Regularização CDPF	11:39:34	11:39:36	Conclusivo				0:15:33	M	0:00:02	0:15:33				
ATENDENTE 4	PF 16	Cobrança PJ Regularização CPJ	11:42:06	11:42:06	Não compareceu					M	0:00:00	0:02:20				
ATENDENTE 4	GA 14	Intenção PI	12:08:45	12:08:46	Conclusivo				0:26:39	M	0:00:01	0:26:39				
ATENDENTE 5		Recepção de Documentos Malha	13:09:52	13:15:49	Problemas com o sistema de assinaturas					T	0:05:57					
ATENDENTE 5	EP 112	Recepção de Documentos Malha	13:23:50	13:26:44	Conclusivo					T	0:02:54	0:08:01				
ATENDENTE 5	MA 42	Recepção de Documentos Malha	13:27:57	13:27:57	Não compareceu					T	0:00:00	0:01:13				
ATENDENTE 5	MA 43	Recepção de Documentos Malha	13:28:16	13:41:28	Conclusivo					T	0:13:12	0:00:19				
ATENDENTE 5	EP 122	Recepção de Documentos Malha	13:42:18	13:48:00	Conclusivo					T	0:05:42	0:00:50				
ATENDENTE 5	MA 46	Recepção de Documentos Malha	13:53:55	14:06:20	Conclusivo					T	0:12:25	0:05:55				
ATENDENTE 5	MA 46	Recepção de Documentos Malha	14:23:58	14:41:44	Conclusivo				0:17:38	T	0:17:46	0:17:38				
ATENDENTE 5	SF 123	Recepção de Documentos Malha	14:42:26	14:49:57	Conclusivo					T	0:07:31	0:00:42				
ATENDENTE 5	MA 53	Recepção de Documentos Malha	15:01:36	15:05:35	Conclusivo					T	0:03:59	0:11:39				
ATENDENTE 5	EP 137	Recepção de Documentos Malha	15:09:47	15:14:14	Conclusivo					T	0:04:27	0:04:12				

CONTINUA &gt;

ATEENDENTE	SENHA	SERVIÇO	ALERTA/ATEENDIMENTO			TEMPO DE ATEENDIMENTO AGORA	TEMPO SEM CHAMAR AGORA	TEMPO ELAVADO DE ATEENDIMENTO	TEMPO ELAVADO SEM CHAMAR	TURNO	TEMPO DE ATEENDIMENTO	ATEENDIMENTO SEM	ALERTA EM COR VERMELHA		TEMPO MÁXIMO DE ATEENDIMENTO	1:00:00
			H INÍCIO	H FIM	RESULTADO								ALERTA EM COR VERMELHA	TEMPO MÁXIMO SEM CHAMAR		
ATEENDENTE 5	SF 139	Recepção de Documentos Malha	15:15:38	15:15:38	Não compareceu				T	0:00:00	0:01:24					
ATEENDENTE 5	MA 54	Recepção de Documentos Malha	15:16:22	15:27:50	Conclusivo				T	0:11:28	0:00:44					
ATEENDENTE 5	EP 143	Recepção de Documentos Malha	15:28:30	15:34:11	Conclusivo				T	0:05:41	0:00:40					
ATEENDENTE 5	ML 77	Recepção de Documentos Malha	15:34:27	15:34:54	Conclusivo				T	0:00:27	0:00:16					
ATEENDENTE 5	MA 56	Recepção de Documentos Malha	15:38:00		Atendendo				T	0:00:00	0:03:06					
ATEENDENTE 6	EP 1	Pesquisas Situação Fiscal	7:12:46	7:20:25	Conclusivo				M	0:07:39						
ATEENDENTE 6	EP 1	Pesquisas Situação Fiscal	7:20:25	7:20:36	Conclusivo				M	0:00:11	0:00:00					
ATEENDENTE 6	SF 2	Pesquisas Situação Catastral	7:22:28	7:27:15	Conclusivo				M	0:04:47	0:01:52					
ATEENDENTE 6	EP 4	Cobrança PF Emissão de Darrf	7:36:05	7:42:23	Conclusivo				M	0:06:18	0:08:50					
ATEENDENTE 6	EP 4	Cobrança PF Emissão de Darrf	7:42:26	7:53:51	Conclusivo				M	0:11:25	0:00:03					
ATEENDENTE 6	EP 6	Cobrança PF Regularização CCPF	8:23:56	8:23:59	Conclusivo				M	0:00:03	0:30:05					
ATEENDENTE 6	SF 5	Pesquisas Situação Catastral	8:24:39	8:36:24	Conclusivo				M	0:11:45	0:00:40					
ATEENDENTE 6	SF 6	Pesquisas Situação Fiscal	8:37:00	8:53:29	Conclusivo				M	0:16:29	0:00:36					
ATEENDENTE 6	SF 13	Pesquisas Situação Fiscal	8:56:47	9:00:06	Conclusivo				M	0:03:19	0:03:18					
ATEENDENTE 6	SF 13	Pesquisas Situação Fiscal	9:00:07	9:02:38	Conclusivo				M	0:02:31	0:00:01					

CONTINUA ▶

ATENDENTE	SENHA	SERVIÇO	ALERTA ATENDIMENTO			TEMPO DE AGORA	TEMPO SEM CHAMAR AGORA	TEMPO ELEVADO DE ATENDIMENTO	TEMPO ELEVADO SEM CHAMAR	TURNO	TEMPO DE ATENDIMENTO	TEMPO SEM ATENDIMENTO	ALERTA EM COR VERMELHA		TEMPO MÁXIMO SEM CHAMAR	1:00:00
			H INÍCIO	H FIM	RESULTADO								ALERTA EM COR VERMELHA	TEMPO MÁXIMO SEM CHAMAR		
ATENDENTE 6	SF 17	Pequenas Situação Cadastral	9:06:23	9:06:25	Conclusivo					M	0:03:02	0:00:45				
ATENDENTE 6	SF 17	Pequenas Situação Fiscal	9:06:26	9:06:27	Conclusivo					M	0:00:01	0:00:01				
ATENDENTE 6	SF 17	Pequenas Situação Fiscal	9:06:28	9:09:44	Conclusivo					M	0:03:16	0:00:01				
ATENDENTE 6	SF 19	Pequenas Situação Cadastral	9:10:27	9:32:42	Conclusivo					M	0:22:15	0:00:43				
ATENDENTE 6	SF 22	Pequenas Situação Fiscal	9:33:37	9:37:22	Conclusivo					M	0:03:45	0:00:35				
ATENDENTE 6	SF 22	Pequenas Situação Fiscal	9:37:25	9:37:26	Conclusivo					M	0:00:01	0:00:03				
ATENDENTE 6	SF 25	Pequenas Situação Cadastral	9:38:16	9:45:05	Conclusivo					M	0:06:49	0:00:30				
ATENDENTE 6	SF 25	Pequenas Situação Cadastral	9:45:06	9:45:31	Conclusivo					M	0:00:25	0:00:01				
ATENDENTE 6	EP 51	Pequenas Situação Cadastral	9:49:54	9:51:23	Conclusivo					M	0:01:29	0:04:23				
ATENDENTE 6	EP 52	Cobrança PF Multa de Dbito	9:58:47	10:04:09	Conclusivo					M	0:05:22	0:07:24				
ATENDENTE 6	EP 64	Pequenas Situação Fiscal	10:05:04	10:14:18	Conclusivo					M	0:09:14	0:00:35				
ATENDENTE 6	EP 68	Cobrança PF Multa de Dbito	10:16:53	10:20:27	Conclusivo					M	0:03:34	0:02:35				
ATENDENTE 6	EP 71	Cobrança PF Emissao de Dbit	10:21:01	10:33:31	Conclusivo					M	01:2:30	0:00:34				
ATENDENTE 6	EP 71	Cobrança PF Emissao de Dbit	10:33:32	10:33:35	Conclusivo					M	0:00:03	0:00:01				

Nota de Editor: As páginas da planilha aqui impressas foram obtidas do programa Excel desenvolvido pelo autor e reproduzem apenas e equivalente às suas primeiras páginas.

CONCLUSÃO



