

Atendimento programado

Menção Honrosa

JOSÉ GERALDO DO Ó CARNEIRO*

- * Graduado em Ciências Náuticas – Centro de Instrução Almirante Braz de Aguiar
Analista Tributário da Receita Federal do Brasil
Centro de Atendimento ao Contribuinte
Teresina – Piauí



“Enquanto os médicos
discutem entre si,
o paciente morre.”
Provérbio Chinês

Mais do que à compreensão, dedico esse trabalho à incompreensão de colegas de trabalho e contribuintes com situações e momentos difíceis que enfrentamos na rotina das unidades de atendimento da RFB, pois a insatisfação, ainda que pontual, de cidadãos e de servidores, sempre me moveu a buscar alguma solução para problemas, por menores que pudessem parecer.



Atendimento programado

1 Resumo

O presente trabalho trata do atendimento programado na Receita Federal do Brasil (RFB), que ocorre por meio de senhas agendadas via *internet*, telefone e senhas emitidas com horário na própria unidade de atendimento.

Tem como objetivo estudar uma forma de programação para o atendimento presencial com a finalidade de proporcionar mais eficiência às unidades de atendimento da RFB no tocante ao gerenciamento de chamadas de senhas que organizam a sua fila de espera.

Com uma metodologia de colheita e análise de dados do atendimento desde 2008, análise prática sobre intercessões no módulo Configuração do Saga e seus reflexos no andamento da fila de espera e na demanda reprimida ao longo do período temporal do estudo e pesquisa em literatura científica e complementar, o trabalho define etapas e planilhas para um dimensionamento base de uma unidade de atendimento, gerando uma prévia de algoritmo generalizado para implementação no Saga.

O custo de implementação manual por parte das unidades enquanto a facilidade não for incorporada ao Saga é zero, pois, no máximo, se utilizaria planilhas do MS-Excel. A implementação no Saga dependeria apenas das equipes de desenvolvimento do sistema trabalharem as rotinas de verificação propostas de modo a se automatizar o esperado

dimensionamento do atendimento, a um custo estimado relativamente baixo, pois praticamente toda a estrutura para esse processamento já existe no Saga, tanto que ele é feito manualmente com quase todos os dados tirados de relatórios e consultas nos módulos do próprio Saga.

Os ganhos com essa implementação seriam, indiscutivelmente, percebidos, em um primeiro momento pelos gerentes das unidades de atendimento que têm dificuldade em dimensionar sua capacidade de atendimento e pelos cidadãos que buscam os serviços na RFB, que não ficariam perdendo tempo desnecessário em filas de espera, seja por falta de expectativa de atendimento ou por atraso no cumprimento desta. Em um segundo momento, certamente, os ganhos seriam percebidos pelas Divisões e Coordenação envolvidas com análise macro do atendimento.

O aumento da produtividade fica demonstrado em simples tabelas exemplificativas, nas quais o choque de senhas para uma mesma linha de atendimento no mesmo horário geram atrasos que seriam evitados com a utilização desse prévio dimensionamento do atendimento.

A viabilidade técnica para implementação é grande em razão da única necessidade de implementação de novas tabelas de dados no Saga e criação de rotinas para automatizar a sua manipulação. Estima-se que não se faz necessária nenhuma intervenção política, pois independeria de edição de qualquer legislação superior a portarias que homologassem a versão do Saga que trouxesse tal inovação.

Os benefícios nas condições de trabalho nas unidades de atendimento seriam enormes, pois facilita o trabalho gerencial, fazendo com que o gerente pudesse utilizar parte do tempo utilizado na constante busca de adequação contínua de configuração das chamadas de modo a não prejudicar um tipo ou outro de senhas, além de diminuir as reclamações por eventuais atrasos nos cumprimentos dos horários das senhas, sejam agendadas ou emitidas com horário.

A melhoria na qualidade dos serviços prestados se notará no sentido de prover uma solução integrada Receita/cidadão alinhada às necessidades das duas vias, de demanda e oferta dos serviços, diminuindo o tempo médio de espera dos contribuintes.

Com o atendimento mais dinâmico e eficiente no tocante à organização das filas de esperas nas unidades da RFB, a imagem de uma instituição organizada e que respeita o cidadão em todos os aspectos fica reforçada, assim como a ideia de justiça social do cidadão que vê seus impostos pagos retornando também em forma de disponibilização de um atendimento profissional e de excelência.

Espera-se ainda que possa servir ao grupo de desenvolvimento do Saga na elaboração de uma próxima versão que contemple o total controle automatizado para emissão de senhas de acordo com sua capacidade de atendimento.

Esse estudo tem como objetivo específico definir uma programação da capacidade de atendimento e o quantitativo de senhas a serem distribuídas na triagem, considerando-se o quantitativo de senhas já agendadas via sítio da RFB na *internet* e canal telefônico 146 e número disponível de servidores e seus respectivos perfis de sistema.



Atendimento programado

2 Introdução

A evolução nos serviços prestados aos cidadãos pelas instituições públicas coloca um desafio a mais para a Receita Federal do Brasil (RFB), que está sempre buscando formas de facilitar o acesso a seus serviços e torna-los mais eficientes.

A RFB administra o mais completo cadastro nacional de pessoas físicas e jurídicas do país e é responsável por disponibilizar atendimento a um universo de milhões de contribuintes nos mais diversos aspectos tributários.

Em uma incansável busca de todo o seu corpo funcional, que direta ou indiretamente atua no atendimento ao contribuinte, a RFB tem criado soluções inovadoras com o auxílio de potentes ferramentas tecnológicas. Hoje o auto-atendimento remoto, via *web*, para qualquer contribuinte pelo certificado digital, código de acesso ou procuração eletrônica, é uma realidade que facilita e proporciona comodidade e praticidade a qualquer contribuinte que necessite dos serviços da Receita Federal.

No entanto, barreiras sociodigitais e critérios de segurança no acesso e manipulação dos dados nos sistemas remotos fazem com que muitos contribuintes ainda busquem atendimento presencial na Receita.

Foram mais de vinte milhões de atendimentos presenciais contabilizados em 2008 (20.601.054), 19.901.178 em 2009 e 10.488.793 mil até o fim do primeiro semestre de 2010, ou seja, uma média de quase vinte milhões de contribuintes computados anualmente nos Centros de Atendimento e Agências da Instituição.

Para otimizar sua capacidade de atendimento e gerar mais conforto ao seu público a RFB dispõe o acesso aos seus serviços pelo prévio agendamento de senhas em sua página na *internet* ou via telefone e a emissão de senhas com horário na triagem de suas unidades de atendimento presencial no dia pretendido. O que seria uma facilidade para os gerentes das unidades de atendimento se mostrou um problema a ser resolvido, pois o Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga), responsável, entre outras coisas, pela emissão e chamada das senhas, não é capaz de dimensionar o quantitativo e horários de senhas a serem distribuídas de acordo com o quantitativo disponível de atendentes e suas habilitações nos perfis de sistemas.

O choque entre senhas agendadas pela *internet*, emitidas com horário e senhas sem horário pode ser minimizado com a adoção de um atendimento programado. Para isso, são necessárias planilhas acessórias ao Saga que dimensionem a capacidade de atendimento por perfis em cada horário.

Assim, o objetivo deste trabalho é demonstrar como dimensionar o atendimento para dar vazão a senhas previamente agendadas e senhas emitidas com horário, o que resultará em uma diminuição do Tempo Médio de Espera, mais comodidade e satisfação ao usuário dos serviços da Receita e melhor utilização do potencial de trabalho da unidade de atendimento

Colhendo e analisando dados do atendimento extraídos dos relatórios gerenciais desde 2008, a teoria e prática de configurações e gerenciamento do Saga e seus reflexos no andamento da fila de espera, pesquisando em literatura científica e complementar, o trabalho define etapas e planilhas para um dimensionamento base de uma unidade de atendimento.

A um custo inexpressivo diante dos benéficos trazidos, a implementação, de razoável facilidade técnica, do atendimento programado

traria ganhos para atendentes e gerentes das unidades de atendimento da RFB e, principalmente, ao cidadão que busca os serviços dessas unidades, pois lhe possibilitaria uma melhor programação de sua agenda do dia em relação aos horários de suas senhas.

3 O atendimento

A RFB disponibiliza duas formas de atendimento aos seus contribuintes: atendimento virtual e presencial.

O primeiro ocorre por meio do e-CAC, portal de atendimento virtual em seu sítio na *internet*, que pode ser acessado por certificado digital ou pelo código de acesso.

O segundo, realizado em suas unidades de atendimento – Centros de Atendimento ao Contribuinte (CAC) e Agências da RFB –, de forma presencial e realizado mediante marcação dos serviços sob senhas. Para este atendimento, o contribuinte tem a opção de agendar sua senha no *síte* da RFB, marcando dia e horário para realização do serviço, ou comparecer diretamente a uma unidade de atendimento no dia pretendido para retirar sua senha, inclusive com horário marcado.

No primeiro semestre de 2010, o índice de senhas atendidas que foram agendadas foi de 18%, enquanto o de senhas emitidas com horário foi inferior a 7,5%, o que demonstra o baixo grau de utilização de tal ferramenta.

O agendamento das senhas, por si só, poderia ser suficiente para se programar todo o atendimento presencial. No entanto, existem fatores como o considerável índice de não comparecimento, equívocos na escolha dos serviços no ato do agendamento pelo contribuinte, a dificuldade em popularizar tal facilidade nas regiões menos desenvolvidas do país e o inegável hábito da sociedade brasileira em buscar soluções nos finais de prazos levam a uma necessidade de complementação na programação do atendimento.

Essa complementação ocorre, necessariamente, na triagem das unidades de atendimento por emissão das senhas no próprio dia do atendimento, seja pelas senhas emitidas com horário, especiais, prioritárias, de ofício ou senhas normais.

4 O atendimento por meio de senhas

O sistema de gerenciamento de fila de espera nas unidades de atendimento da RFB ocorre por meio da chamada por senhas, a saber, senhas agendadas, emitidas com horário, especiais, prioritárias e normais.

As senhas agendadas são senhas previamente marcadas pelo contribuinte via *internet* ou canal telefônico, até vinte horas do dia anterior ao atendimento, podendo ser desmarcadas por ele mesmo até esse mesmo horário. Estas senhas têm chamada preferencial em relação às demais.

As senhas emitidas com horário são emitidas na triagem da unidade de atendimento no próprio dia da realização do serviço, com estabelecimento de um horário a partir do qual a senha seria ativada na fila de espera para ser chamada, respeitando-se a sua colocação na fila no horário em que a senha fora emitida. Essas senhas concorrem com as normais, emitidas sem horário pelo horário de sua emissão.

As senhas especiais são reservadas a idosos, gestantes, pessoas com criança de colo e deficientes físico, que estejam postulando em seu nome ou de terceiros. Essa modalidade tem prioridade sobre as senhas com horário, normais e prioritárias.

As prioritárias são um tipo de senhas normais com prioridade de chamada sobre essas.

As senhas de ofício, cuja emissão fica a cargo do gerente do atendimento, só não têm prioridade sobre as senhas agendadas.

Enfim, existem as senhas normais, que são aquelas sem nenhuma prioridade de chamada sobre as demais e que já se encontram na situação aguardando logo após o pequeno lapso de tempo definido na configuração do Saga pelo gerente do atendimento.

Assim, teríamos uma sequência de hierarquia *default* de senhas definida pelo Saga que obedece a seguinte ordem, só havendo ordem cronológica entre senhas da mesma espécie:

1º Agendadas

2° De Ofício

3° Especiais

4° Prioritárias

5° Normais, com ou sem horário

Vale ressaltar que essa hierarquia é relativa, pois o gerente da unidade de atendimento pode configurar de forma interativa e dinâmica, com reflexos imediatos, quem chama ou não senhas Especiais e/ou Agendadas. Assim, no decorrer do dia, o gerente tem de interferir sistematicamente na configuração natural do Saga para fazer com que o fluxo de chamadas seja o mais eficiente possível.

5 O Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento

O Sistema de Apoio ao Gerenciamento do Atendimento (Saga) consiste em um sistema em rede, ligado através da *intranet* aos servidores nacionais, proporciona todo o suporte gerencial às unidades de atendimento da RFB, utilizando atualmente a tecnologia *Net* e *Web Services*.

Com uma base de dados centralizada, as unidades de atendimento utilizam uma base local exclusiva que se atualizam por meio de avançados recursos de comunicação.

Uma rotina de manutenção diária ocorre no banco de dados local sempre às quatro horas do servidor local, mas que pode também ser demandada a qualquer momento pelo gerente local para acertos de emergência.

Com cinco módulos interdependentes (Configuração, Gerencial, Triagem, Tela de Chamada e Atendente), esse sistema é o grande responsável pela organização das filas de espera em todas as unidades de atendimento da RFB.

A versão atual (3.1) traz funcionalidades e relatórios que auxiliam significativamente nas tomadas de decisões dos gerentes de atendimentos locais. Em razão de sua grande interatividade, pois reflete imediatamente no seu funcionamento diante de qualquer alteração em seu módulo Configuração, o Saga se mostra uma imprescindível ferramenta no gerenciamento em “tempo real” das Unidades de Atendimento.

em questão foram simuladas nas tabelas 1 a 21, a seguir

Situação das senhas às 7h35:

Tabela 1

Senha*	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Situação
A1	Com horário	7h01	8h00	Aguardando
A2	Normal	7h03	-	Aguardando
EP1	Especial	7h05	-	Aguardando
A3	Normal	7h08	-	Aguardando
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h30	Aguardando
AG2	Agendada	Dia 1º/9 às 15h32	8h00	Suspensa
A4	Com horário	7h31	7h45	Suspensa

Obs.:* Visualização da Senha pelo Contribuinte, pelos Módulos Atendente e Triagem do Saga, na via impressa e Tela de Chamada

Considere-se que o único atendente acabou de logar para, em seguida, começar a chamar.

Dessa forma, a fila de espera, às 7h35, se constituiria na seguinte ordem:

Tabela 2

Ordem	Senha*	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Situação
1º	AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h30	Aguardando
2º	EP1	Especial	7h05	-	Aguardando
3º	A2	Normal	7h03	-	Aguardando
4º	A3	Normal	7h08	-	Aguardando
	AG2	Agendada	Dia 1º/9 às 15h32	8h00	Suspensa
	A1	Com horário	7h01	8h00	Suspensa
	A4	Com horário	7h31	7h45	Suspensa

Agora, imagine-se que, por qualquer motivo, o atendimento só se iniciou às 8h01. A fila de espera, nesse horário, seria a seguinte:

Tabela 3

Ordem	Senha*	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Situação
1º	AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h30	Aguardando
2º	AG2	Agendada	Dia 1º/9 às 15h32	8h00	Aguardando
3º	EP1	Especial	7h05	-	Aguardando
4º	A1	Com horário	7h01	8h00	Aguardando
5º	A2	Normal	7h03	-	Aguardando
6º	A3	Normal	7h08	-	Aguardando
7º	A4	Com horário	7h31	7h45	Aguardando

É importante notar que a senha com horário A1, marcada para 8h, mesmo emitida com horário posterior à senha (igualmente com horário) A4, marcada para 7h45, fica à frente desta por ter sido emitida antes e estarem ambas ativas, aguardando, às 8h01.

Observe-se que, sob a perspectiva de um leigo, é incompreensível que uma senha emitida para 8h possa vir a passar na frente de uma outra emitida para 7h45. No caso acima, ainda há um atenuante, não há perfis de atendimento diferenciados, como acontece em todos os Centros de Atendimentos ao Contribuinte do Brasil. Neles, normalmente os serviços são distribuídos em vários tipos de senhas, como por exemplo, Linha Analítica (LA), CNPJ (CPJ), Previdência (PRE), Procuradoria da Fazenda Nacional (PFN) etc. Assim, percebe-se a importância de se programar adequadamente a distribuição de senhas de forma a evitar o acúmulo de senhas, emitidas com horário ou agendadas, num mesmo horário.

Verificada a lógica do funcionamento da chamada das senhas pelo Saga, será a seguir analisada a importância do atendimento programado para o Tempo Médio de Espera (TME).

7 O tempo médio de espera

Para o cálculo do Tempo Médio de Espera (TME), o Saga faz uma simples operação de média aritmética entre os tempos de espera das senhas chamadas. Assim no início do atendimento, havendo uma senha

emitida às 7h00 e chamada às 7h05, o TME estaria em 5. Caso duas senhas tenham sido emitidas às 7h00 e às 7h05, a primeira tenha sido chamada às 7h09 e a segunda às 7h10, seria feita a média aritmética os dois tempos de espera, 9 e 5 minutos, que resultaria num TME de 7 minutos.

Criou-se a tabela abaixo para inclusão de mais dados para que se exemplifique melhor no tópico seguinte.

Tabela 4

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	7h28	26
A3	Normal	7h06	-	7h40	34
EP1	Especial	7h09	-	7h12	3
A4	Normal	7h11	-	7h48	37
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h15	7h20	5
A5	Com Horário	7h18	07h45	8h00	15

Dessa forma, o TME seria de $(4+26+34+3+37+5+15)/7$, 17min42seg.

Assim, senha a senha, o TME acima foi construído da seguinte forma.

Quando da chamada da primeira senha, às 7h04.

Tabela 5

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	Aguardando	-

TME = 4 min

Quando da chamada da segunda senha, às 7h12.

Tabela 6

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	Aguardando	-
A3	Normal	7h06	-	Aguardando	-
EP1	Especial	7h09	-	7h12	3
A4	Normal	7h11	-	Aguardando	-

$$TME = (4+3)/2 = 3\text{min}30\text{seg}$$

Obs.: A Senha EP passou as senhas A2 e A3, que já estavam emitidas e aguardando.

Quando da chamada da terceira senha, às 7h20.

Tabela 7

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	Aguardando	-
A3	Normal	7h06	-	Aguardando	-
EP1	Especial	7h09	-	7h12	3
A4	Normal	07h11	-	Aguardando	-
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h15	7h20	5

$$TME = (4+3+5)/3 = 4 \text{ min}$$

Obs.: A Senha AG passou as senhas A2, A3 e A4, que já estavam emitidas e aguardando. E assim continuaram.

Quando da chamada da quarta senha, às 7h28.

Tabela 8

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	7h28	26
A3	Normal	7h06	-	Aguardando	-
EP1	Especial	7h09	-	7h12	3
A4	Normal	07h11	-	Aguardando	-
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h15	7h20	5
A5	Com Horário	07h18	07h45	Suspensa	-

$$TME = (4+26+3+5)/4 = 9\text{min}30\text{seg}$$

Quando da chamada da quinta senha, às 7h40.

Tabela 9

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	7h28	26
A3	Normal	7h06	-	7h40	34
EP1	Especial	7h09	-	7h12	3
A4	Normal	07h11	-	Aguardando	-
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h15	7h20	5
A5	Com Horário	07h18	07h45	Suspensa	-

$$TME = (4+26+34+3+5)/5 = 14\text{min}24\text{seg}$$

Quando da chamada da sexta senha, às 7h40.

Tabela 10

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	7h28	26
A3	Normal	7h06	-	7h40	34
EP1	Especial	7h09	-	7h12	3
A4	Normal	07h11	-	7h48	37
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h15	7h20	5
A5	Com Horário	07h18	07h45	Suspensa	-

$$TME = (4+26+34+3+37+5)/5 = 14\text{min}24\text{seg}$$

Obs.: A Senha A4 foi chamada antes da A5, pois mesmo estando em seu horário para o qual havia sido marcada, havia senha normal emitida antes dela e ainda aguardando.

Quando da chamada da sétima senha, às 8h.

Tabela 11

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	7h28	26
A3	Normal	7h06	-	7h40	34
EP1	Especial	7h09	-	7h12	3
A4	Normal	7h11	-	7h48	37
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h15	7h20	5
A5	Com Horário	7h18	07h45	8h00	15

$$TME = (4+26+34+3+37+5+15)/5 = 17\text{min}24\text{seg}$$

8 O agendamento de senhas

O agendamento de senhas via *internet* no sítio da RFB está normatizado pela Portaria SRF nº 523/2007.

O acesso ao agendamento pela *internet* pode ser feito pelo portal do atendimento virtual e-CAC por meio de Certificação Digital do contribuinte ou sem Certificação Digital, com o preenchimento de alguns dados adicionais do contribuinte e de seu representante. Estará disponível, no mínimo, um dia útil a mais que a data da solicitação, exceto quando a demanda já preencheu todas as vagas disponibilizadas para agendamento daquele serviço. É possível agendar senhas para o próximo dia útil até 21h00. Para cancelar uma senha agendada, o contribuinte pode até 21h00 do dia anterior ao escolhido para a realização do serviço. O seu não comparecimento para o atendimento na unidade da RFB, na data e no horário agendados, por duas vezes no período de seis meses, implica o bloqueio do agendamento pela *internet* para este contribuinte por trinta dias, contados da segunda ocorrência.

Observado o disposto no § 1º da referida portaria, cada unidade de atendimento estabelecerá, de acordo com as peculiaridades locais, a forma de atendimento, bem assim quais serviços serão disponibilizados, além dos obrigatoriamente agendáveis previstos na portaria, os que poderão ser agendados.

Essa facilidade permite a maior comodidade que uma pessoa pode esperar quando precisa dos serviços em qualquer instituição ou empresa, um atendimento programado.

Aos gestores, é possível dimensionar o quantitativo de senhas a serem disponibilizadas para agendamento de acordo com o seu *staff* de atendentes, além de estabelecer os horários dessas senhas.

O Saga, por sua vez, permite uma visão prévia, mesmo antes do início do atendimento, de todas as senhas agendadas para aquele dia, possibilitando ao gerente local dimensionar a sua capacidade de atendimento restante que poderia ser disponibilizada na triagem de sua unidade. Naturalmente devem ser considerados alguns fatores,

como o índice médio de não comparecimento das senhas agendadas e demanda por senhas especiais e de ofício.

Diante dessas informações, o gerente, respeitada a sua realidade local, pode lançar mão de uma ferramenta do Saga tão importante quanto o agendamento, a emissão de senhas com horário. Rotinas complementares, quando utilizadas adequadamente, trazem expressivos ganhos ao atendimento, como diminuição do tempo médio de espera, minimização das filas, diminuição da pressão sobre os atendentes, principalmente da triagem, assim como dos supervisores e gerentes, possibilidade da otimização da utilização do quadro de atendentes, inclusive facilitando a marcação de reuniões e treinamentos, o que se resume na satisfação do contribuinte e na melhoria da imagem institucional junto à comunidade.

9 As senhas emitidas com horário

A senha com horário é aquela emitida na triagem das unidades de atendimento com horário estabelecido para comparecimento dentro do mesmo dia de sua emissão. Assim, um contribuinte, poderia, por exemplo, passar em um CAC às 7h30 e marcar uma senha com horário para ser atendido às 18h. Às 18h, essa senha emitida às 7h30 entrará na fila de espera como se estivesse na fila desde a hora de sua emissão, ou seja, qualquer senha normal (com ou sem horário) emitida depois dela e que esteja aguardando ficará atrás na ordem de chamada. Então, na verdade, a senha com horário é uma senha com expectativa de horário para ser atendida, que na prática funciona como se segue.

Uma unidade de atendimento, como a exemplificada nos capítulos 6 e 7, que tenha apenas um atendente e que este faça todos os serviços, decide utilizar a senha com horário numa tentativa de programar sua oferta de serviços.

Simulando uma fila de espera com apenas três senhas, constata-se o benefício da utilização dessa ferramenta.

Primeiramente, consideram-se três senhas normais (sem horário)

Tabela 12

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Normal	7h02	-	7h28	26
A3	Normal	7h06	-	7h44	38

Essa situação resultaria um TME de 22min13seg.

Considerando que o gestor, por meio dos relatórios do Saga, tivesse constatado um tempo médio de atendimento de vinte minutos, ele poderia definir horários para as senhas, dando uma previsão de atendimento aos seus contribuintes, estipulando que as senhas seriam emitidas com horário respeitando o intervalo do tempo necessário para realização de cada serviço, definindo esses parâmetros no módulo Configuração do Saga, que reflete no módulo Triagem. Assim, o servidor responsável pela emissão das senhas, visualizaria os horários que existem para marcação das senhas e teria no caso, considerando que o atendimento se inicia às 7h, vagas para 7h, 7h20, 7h40 e assim sucessivamente.

O reflexo disso se daria da seguinte forma:

Tabela 13

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Com horário	7h02	7h20	7h28	8
A3	Com horário	7h06	7h40	7h44	4

Nessa nova situação, o TME seria de 5min19seg, contra 22min-13seg da situação anterior, o que representaria uma expressiva redução de quase 77% no índice mensurado, além do que o contribuinte que pegou a senha A2 teve 18 minutos para sair e resolver alguma outra

coisa nas proximidades do atendimento ou apenas sair um pouco da sala de espera. O portador da senha A3 teve 34 minutos também para utilizar ao seu critério, não tendo que, necessariamente, ficar aguardando na sala de espera observando o monitor de chamada atentamente.

Ao se emitir uma senha com horário, assim como acontece com a senha agendada, cria-se uma expectativa no contribuinte de que seu atendimento se dará naquele horário. Conforme demonstrado no capítulo 6, ainda que a senha com horário garanta à senha apenas o lugar na fila de espera na hora de sua emissão, deixando-a suspensa, mas não lhe confere nenhuma prioridade na chamada.

Apesar da senha com horário, conforme texto impresso nela própria, estabelecer apenas uma previsão, o contribuinte espera ser atendido com o mínimo de atraso.

Consequentemente, uma programação adequada do atendimento deve ser feita de forma a possibilitar o cumprimento mais próximo possível dessas senhas, assim como das senhas agendadas. Deste modo, teoricamente, o contribuinte poderia programar horário para o seu atendimento de acordo com a disponibilidade da triagem e sua agenda pessoal.

No entanto, as seguintes peculiaridades devem ser bem observadas: a hierarquia relativa das senhas para fins de chamada e o dimensionamento na programação das senhas a serem distribuídas. Esses dois fatores, quando não respeitados, transformam o que seria uma qualidade positiva da utilização das senhas com horário, em um ponto de reclamações e críticas acirradas.

10 Choque de horários, o problema

É inquestionável que a utilização das senhas com horário e das senhas agendadas diminuam o tempo médio de espera, mas, mesmo reduzindo esse índice, a satisfação do contribuinte pode não melhorar na mesma proporção.

No entanto, para a adequada utilização de senhas com horário, é necessário um dimensionamento mínimo dos serviços disponíveis a

cada instante em função da quantidade e perfis de servidores disponíveis para não se correr o risco de se emitir mais senhas em determinado horário do que se possa efetivamente atender. Depois de feita essa quantificação, é imprescindível um apurado controle e previsão para que se possa evitar, ou minimizar, coincidências com as senhas agendadas. Havendo esse choque ou ocorrendo dimensionamento acima da capacidade de atendimento em cada horário, ocorreria um acréscimo no tempo médio de espera e, o que é mais grave, geraria um desconforto e insatisfação do contribuinte que já comparece ao atendimento com uma expectativa de horário para ser atendido.

Considerando, em uma escala ínfima, que houve um superdimensionamento no exemplo anterior. Com os mesmos horários de emissão e de chamada, o reflexo já é claro.

Tabela 14

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
A2	Com horário	7h02	7h20	7h28	8
A3	Com horário	7h06	7h20	7h44	24

Agora, o TME foi de 12min contra os 5min19seg de quando a programação havia sido adequadamente dimensionada. Além da considerável elevação no índice, 225%, o contribuinte portador da senha A3 tinha uma expectativa de ser chamado às 7h20min e teve 24 minutos de atraso na sua previsão.

Esse fato acontece quando o superdimensionamento ocorre pela ausência ou incorreta consideração prévia das senhas agendadas, mesmo com horários corretos para as senhas com horário, como se demonstra abaixo:

Tabela 15

Senha	Tipo	Horário de Emissão	Horário	Horário de chamada	Tempo de Espera (min.)
A1	Normal	7h00	-	7h04	4
AG1	Agendada	Dia 1º/9 às 14h32	7h20	7h28	8
A2	Com horário	7h02	7h20	7h44	24
AG2	Agendada	Dia 1º/9 às 20h55	8h	8h06	6
A3	Com horário	7h06	7h40	8h24	44

Percebendo-se que duas senhas agendadas não foram consideradas e entraram como “intrusas” na fila de espera, houve um considerável aumento no TME, que passou para 17min12seg. Os portadores das senhas emitidas com horário foram ainda extremamente prejudicados em suas expectativas, tendo um tempo de espera individual de 24 e 44 minutos, pois as senhas passaram “inesperadamente” à sua frente.

Assim, para um fluxo dinâmico de chamada de senhas e o respeito à expectativa criada pela própria instituição no contribuinte do horário de seu atendimento, faz-se necessário uma programação eficiente do atendimento, considerando-se corretamente variáveis, como quantidades, perfis e horário de trabalho dos atendentes, tempo médio de atendimento de cada perfil, grade de agendamento, média de não comparecimento dessas senhas, média recente de senhas Especiais, etc.

O gerente de atendimento precisa então fazer o controle dessas variáveis.

A entrada de senhas Especiais, Prioritárias e de Ofício pode ser controlada reservando a quantidade de atendentes necessária para dar vazão a essa demanda específica sem interferir no atendimento das demais senhas.

Como a quantidade de senhas agendadas é uma variável que pode previamente ser conhecida ela deve ser considerada no preparo da grade de senhas a serem disponibilizadas na triagem, com horário ou não.

Este é o desafio a ser vencido.

11 Programação do atendimento, o desafio

Entendido o processo do gerenciamento de filas nas unidades de atendimento da RFB, do surgimento das senhas até a sua chamada, o desafio consiste em se criar uma forma de dimensionar a capacidade de atendimento conforme a quantidade disponível de atendentes em cada horário e seus perfis habilitados, considerando as senhas previamente agendadas.

Primeiramente, é necessário classificar os serviços disponíveis em perfis de atendimento. Como exemplo, será utilizada a classificação abaixo de uma unidade de atendimento que não seja em capital e que tenha apenas um turno de atendimento.

Tabela 16

PERFIL	SERVIÇOS
A	CND, DISO, Retificação de pagamento, Malha fiscal, Orientações tributárias
B	CNPJ, Cafir, Parcelamento
C	PGFN
D	Demais atendimentos gerais

Em seguida, um estabelecimento prévio do tempo médio de atendimento de cada perfil, que deve utilizar como parâmetro as configurações do Saga, que traz o esse índice, assim como os dados constatados no local.

Tabela 17

PERFIL	TME (min.)
A	30
B	15
C	15
D	15

É preciso, então, identificar o perfil de cada atendente e seu horário, aspecto este extremamente importante quando se trata de unidades que atendem doze horas em dois turnos de seis. No caso, são sete atendentes, que trabalham em um só turno, habilitados conforme planilha a seguir.

Tabela 18

ATENDENTES	PERFIS DOS SERVIÇOS HABILITADOS			
	A	B	C	D
AT1	1	1	1	1
AT2	1	1	0	1
AT3	1	1	0	1
AT4	1	0	0	1
AT5	0	1	1	1
AT6	0	1	1	1
AT7	0	0	1	1
TOTAIS	4	5	4	7

Habilitado = 1

Não Habilitado = 0

Considerando que existam mais dois atendentes reservados à atendimento Especial, Prioritário e de Ofício, que não estão computados na tabela, os totais de senhas acima destinam-se apenas ao agendamento e às senhas normais, com ou sem horário.

Assim, já é possível dimensionar a quantidade de senhas que se poderá atender em cada horário. Desse dimensionamento, resulta uma planilha, com horários estabelecidos e quantidade de senhas em cada perfil, que será disponibilizada para a triagem presencial.

Tabela 19

	AT1	AT2	AT3	AT4	AT5	AT6	AT7	
07:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:00
07:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:15
07:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:30
07:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:45
08:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:00
08:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:15
08:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:30
08:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:45
09:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:00
09:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:15
09:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:30
09:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:45
10:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:00
10:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:15
10:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:30
10:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:45
11:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:00
11:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:15
11:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:30
11:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:45
12:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:00
12:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:15
12:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:30
12:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:45

Com a planilha anterior, a triagem pode controlar o quantitativo de senhas a serem emitidas. No entanto, para sua correta utilização, é fundamental que as senhas previamente agendadas, via *internet*, sejam contabilizadas antes do início do expediente.

A grade de agendamento configurada pelo gerente local no *site* Saga deve considerar, naturalmente, quantidade de servidores e seus perfis, horários mais demandados para atendimento presencial e outras realidades da unidade de atendimento local. Esses critérios não

serão discutidos neste trabalho, que considerará no seu exemplo uma determinada quantidade de senhas agendadas na *internet* para o dia em questão, a saber:

Tabela 20

SERVIÇO AGENDADO	PERFIL	HORÁRIO AGENDAMENTO
CND	A	08:00
REDARF	A	08:30
CND	A	09:00
DISO	A	09:30
CND	A	10:00
ORIENTAÇÃO	A	10:30
REDARF	A	11:00
DISO	A	11:30
CND	A	12:00
CND	A	12:30
DISO	A	12:30
CNPJ	B	09:30
CAFIR	B	09:45
CAFIR	B	10:30
PARCELAMENTO	B	10:45
CNPJ	B	11:30
CAFIR	B	11:45
PFN	B	09:30
PFN	B	09:45
PFN	B	10:00
PFN	B	10:15
PFN	B	10:30
PFN	B	10:45
PFN	B	12:00
PFN	B	12:15
PESQUISA SITUAÇÃO FISCAL	C	07:00
RECEPÇÃO PROCURAÇÃO	C	07:15
RECEPÇÃO PROCURAÇÃO	C	07:30
CPF	C	07:45
CÓPIA DE PROCESSO	C	08:00
PESQUISA RESTITUIÇÃO	C	08:15
PESQUISA SITUAÇÃO FISCAL	C	08:30
PESQUISA SITUAÇÃO FISCAL	C	08:45
RECEPÇÃO PROCURAÇÃO	C	09:00
EMISSÃO DE DARF	C	09:15
PESQUISA SITUAÇÃO FISCAL	C	09:30
ACRÉSCIMOS LEGAIS	C	09:45
RECEPÇÃO PROCURAÇÃO	C	11:00
CPF	C	11:15
PESQUISA RESTITUIÇÃO	C	12:30
CÓPIA DE DIRPF	C	12:45

As senhas agendadas ocupam seus respectivos horários na tabela a ser disponibilizada na triagem.

Finalmente, realiza-se o cruzamento dos dados dos agendamentos para aquele dia com a disponibilidade calculada, verificando assim quantos atendentes em cada horário estarão ocupados atendendo as senhas agendadas para que se disponibilize o restante dos horários para se emitir senhas normais na triagem presencial.

Dessa forma, depois do batimento, a tabela inicial, mostrada na página 35, ficaria assim preenchida.

Tabela 21

07:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:00
07:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:15
07:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:30
07:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	07:45
08:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:00
08:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:15
08:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:30
08:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	08:45
09:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:00
09:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:15
09:30	A/B/C/D	A/B/D	B/C/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:30
09:45	A/B/C/D	A/B/D	B/C/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	09:45
10:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:00
10:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:15
10:30	A/B/C/D	A/B/D	B/C/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:30
10:45	A/B/C/D	A/B/D	B/C/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	10:45
11:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:00
11:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:15
11:30	A/B/C/D	A/B/D	B/C/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:30
11:45	A/B/C/D	A/B/D	B/C/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	11:45
12:00	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:00
12:15	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:15
12:30	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:30
12:45	A/B/C/D	A/B/D	A/B/D	A/D	B/C/D	B/C/D	C/D	12:45

Assim, o servidor da triagem receberá a tabela onde os horários já agendados pela *internet* já estão ocupados na tabela e estão exibidos como hachurados.

Com isso, elimina-se o risco de sobreposição de emissão de senhas agendadas e emitidas na triagem presencial, minimizando os atrasos de chamada que poderiam ocorrer por esse motivo.

Naturalmente, como os serviços são liberados considerando o tempo médio de atendimento de cada um, pode ocorrer algum atraso. No entanto, pode ainda acontecer, em determinado horário, a conclusão de todos os serviços, o que deixaria algum atendente livre com senha a ser atendida no próximo horário. Para resolver esse problema, já há a previsão de implementação na próxima versão a ser elaborada de uma ferramenta que permitirá autorizar a antecipação de senhas emitidas com horário e/ou agendadas, de forma que, havendo atendente livre no perfil de uma senha que esteja emitida com horário ou agendada para o próximo horário, ela seria antecipada. Caso o contribuinte ainda não se encontre na fila de espera e, obviamente, não compareça, sua senha não será cancelada dado o seu não comparecimento. Ela retornaria à condição anterior, aguardando seu horário para então ser chamada definitivamente no horário marcado ou agendado.

Outro ponto importante já abordado anteriormente, se a demanda por senhas Especiais e de Ofício é expressiva e pode impactar no andamento da fila de espera, para evitar choques com as senhas agendadas e normais emitidas com ou sem horário, mesmo com a prioridade de sistema para as agendadas, é importante reservar a quantidade necessária de atendentes para atender essas prioridades sem desfalcar o atendimento das demais senhas.

12 Conclusão

A necessidade de se dimensionar o atendimento e estabelecer uma programação de chamadas foi sentida desde o início da utilização das senhas agendadas e emitidas com horário. Muitas unidades passaram, então, a realizar empiricamente essa tarefa.

Para se sistematizar de uma forma mínima esse dimensionamento

e programação, foram criadas tabelas exemplificativas no próprio Word, mas que podem ser utilizadas com mais praticidade na prática no Excel, utilizando-se fórmulas básicas, como somatório de células.

O dimensionamento e programação do atendimento abordado neste trabalho não está tratado até a versão atual do Saga, mas o benefício da implementação dessa simples prática resultaria em uma significativa melhoria na qualidade dos serviços prestado pela Receita Federal do Brasil, melhorando, com certeza, a imagem da Instituição junto à comunidade.

Com o mínimo de custo mínimo para ser operacionalizado, o projeto de alteração no Saga independe de maiores decisões políticas. Também por já contemplar todas as variáveis necessárias existentes na definição do sistema atual, teria facilitada sobremaneira a criação de rotinas no gerenciamento do seu banco de dados, a fim de permitir tal programação.

A utilização da programação do atendimento pelo próprio Saga daria uma completa dimensão de apoio ao gerenciamento do atendimento ao sistema, tornando-o ainda mais interativo e eficiente.

Referências

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. Gestão de conhecimento. 1. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2008.

COVEY, Stephen R. 8º Hábito: da eficácia à grandeza. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus/Elsevier, 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. Gerenciamento da rotina de trabalho do dia-a-dia. 8. ed. Editora INDG, 2004.

SANTOS, Clóvis Roberto dos; NORONHA, Rogéria Toler da Silva de. Monografias Científicas. 1. ed. São Paulo: Editora Avercamp, 2005.

Página da empresa GovTech: <http://www.govtech.com.br/artigo10.html>

Sítio da Receita Federal do Brasil na internet: www.receita.fazenda.gov.br

Sítio do Saga na intranet da RFB: <http://saga.receita.fazenda/saga/www/principal.aspx>