



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

HORA MARCADA, COMODIDADE PARA O CIDADÃO E MENORES CUSTOS OPERACIONAIS: UM ESTUDO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE IMPLANTAÇÃO DO SAC PARALELA – BAHIA

Ana Evangelina de Oliveira Sampaio



HORA MARCADA, COMODIDADE PARA O CIDADÃO E MENORES CUSTOS OPERACIONAIS: UM ESTUDO A PARTIR DA EXPERIÊNCIA DE IMPLANTAÇÃO DO SAC PARALELA – BAHIA

Ana Evangelina de Oliveira Sampaio

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo analisar a experiência de implantação de uma nova modalidade de atendimento, verificando o grau de eficiência do modelo e a satisfação do cidadão, alvo primordial do atendimento nos Postos SAC. A criação, pelo governo da Bahia, do modelo de atendimento através de unidades integradas – órgãos das diversas esferas de governo prestando serviços no mesmo espaço físico – possibilitou ao cidadão economia de tempo e conforto na utilização dos serviços públicos. Na busca por soluções inovadoras, uma nova sistemática foi introduzida – postos atendendo exclusivamente com hora marcada, possibilitando à população a opção de variados canais de acesso – call center, portal na internet, telefone celular e terminais de autoatendimento – um diferencial no atendimento, que foi em encontro à necessidade do cidadão de administrar o seu tempo e ao posto de gerir melhor os seus recursos. A análise do modelo evidenciou maior eficiência na distribuição dos recursos, ao evitar a grande concentração de usuários nos primeiros horários de funcionamento, a ociosidade em outros e ainda ampliando a satisfação do cidadão, confirmada através de pesquisas de opinião.

Palavras-chave: Atendimento. Conforto. Eficiência. Hora marcada. Inovadora. Satisfação.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 OBJETIVOS	5
3 METODOLOGIA	6
3.1 Análise de viabilidade do projeto.....	6
3.2 Fluxo do Agendamento.....	8
3.2.1 Acesso através do Call Center.....	9
3.2.2 Acesso utilizando o Portal SAC ou terminal de autoatendimento.....	10
3.2.3 Acesso pelo celular (SAC Móbile).....	10
3.2.4 Agendamento presencial.....	10
3.3 Identificação das dificuldades para implantação do modelo.....	11
3.4 Identificação das dificuldades na operacionalização do modelo.....	11
3.5 Implantação de um projeto piloto.....	12
3.6 Avaliação do projeto piloto e implementação de melhorias.....	13
3.6.1 Pesquisa de opinião do cidadão no SAC Paralela.....	13
3.6.2 Sugestões manifestadas pelos órgãos parceiros, cidadãos e analistas.....	14
3.7 Expansão do projeto de agendamento.....	15
3.7.1 Implantação no SAC Liberdade.....	16
3.7.2 Implantação no SAC Salvador Shopping.....	17
3.7.3 Implantação no SAC Lauro de Freitas.....	17
3.8 Próximas implantações do atendimento com hora marcada.....	18
3.8.1 Previsão de implantação no SAC Barra.....	18
3.8.2 Previsão de implantação no SAC Vitória da Conquista.....	18
4 CONCLUSÕES	19
5 REFERÊNCIAS	21
ANEXO I – Questionário de Pesquisa de Opinião no SAC Paralela	22

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formas de Acesso ao Agendamento nos Postos SAC.....	8
--	---

LISTA DE FOTOS

Foto 1 – SAC Paralela.....	12
----------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Avaliação do atendimento agendado – SAC Paralela.....	14
Gráfico 2 – Extensão do agendamento para outros postos.....	16



1 INTRODUÇÃO

O Governo do Estado da Bahia, dando continuidade ao processo de modernização da gestão pública, implantou, através da Secretaria da Administração (SAEB), em setembro de 1995, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), a forma de atendimento que mudou a imagem do serviço público e transformou a relação do Estado com o cidadão. Anteriormente a prestação de serviços públicos era caracterizada por aspectos que enfatizavam sua ineficiência: difícil acesso, longas filas, oferta de serviços insuficiente para a grande demanda, informações incompletas ou erradas, instalações físicas desconfortáveis, falta de treinamento, entre outros.

Os postos do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) constituem-se no agrupamento, no mesmo espaço físico, de vários órgãos e entidades vinculados à administração pública federal, estadual, municipal e de empresas privadas sob a administração da Superintendência de Atendimento ao Cidadão, com o objetivo de prestar serviços inerentes às suas respectivas competências. O primeiro posto foi inaugurado em setembro de 1995 em Salvador e desde então novas unidades foram implantadas na capital e no interior do Estado.

Atualmente a Rede SAC disponibiliza à população 14 postos na capital e região metropolitana, que registram uma média diária de 22 mil atendimentos. Além disso, visando a expansão do atendimento ao interior do Estado, foram implantados 16 postos fixos, localizados estrategicamente em grandes centros regionais, que realizam cerca de 18 mil atendimentos diários.

Objetivando atender um universo ampliado de municípios, também foi criado o SAC Móvel a partir da locação de 02 carretas adaptadas que percorrem todo o interior do Estado disponibilizando a média diária de 430 documentos básicos ao cidadão, além de cadastramento e orientação aos pensionistas do estado da Bahia e Ouvidoria Geral do Estado para registro de manifestação dos cidadãos. Em 2008, como parte do projeto de expansão do atendimento no interior do Estado, o governo da Bahia criou um novo modelo de unidades de atendimento, unidades denominadas de Ponto Cidadão, que consiste num posto avançado para requisição e entrega de documentos básicos de maior demanda – Carteira de Identidade,



Carteira de Trabalho, Antecedentes Criminais e CPF –, através de parceria entre Governo do Estado e Prefeituras locais. 13 unidades do Ponto Cidadão estão em funcionamento, atendendo uma média diária de 530 cidadãos.

Ao adotar a eficiência do atendimento como valor, o SAC mostrou ao cidadão que era possível existir um serviço público eficiente. Ao adotar critérios de transparência no atendimento, sem privilegiar cargos e patentes, mostrou ao cidadão que era possível existir um serviço público equânime. Ao concentrar uma diversidade de serviços essenciais sob a mesma bandeira com estes novos parâmetros de atendimento, mostrou ao cidadão que era possível construir uma esfera de atendimento no serviço público em geral, com esta nova forma de atender (SILVA, 2008, p. 2).

A eficiência no setor privado está intrínseca à sua natureza, pois disso depende para sobreviver; entretanto o princípio da eficiência na função pública só veio a ser efetivamente introduzido no Brasil em 1998, através da emenda constitucional nº19, da Constituição Federal¹.

A necessidade de reorganizar o Estado para torná-lo mais ágil e eficiente, com vistas à melhor prestação do serviço ao cidadão mais cômico dos seus direitos era premente. O modelo tradicional da prestação dos serviços públicos se mostrava ineficiente, muito lento. A SAC, nesse sentido, buscou um novo modelo de atendimento na tentativa, assim, de livrar-se da imagem tradicional, engessada e burocrática que o Estado construiu ao longo da história. Os governos, que antes dispunham de muito poder e verbas elevadas, tendem a ver reduzido seu poder e sua capacidade de investimento (MOGGI, 2001, p.18).

Desde a sua concepção, o modelo de atendimento dos postos SAC, colocou o cidadão no centro da prestação dos serviços das unidades instaladas. O cidadão é o cliente para o qual todos os serviços são disponibilizados, o servidor público deixou de ver o cidadão apenas como um beneficiário dos serviços do Estado e sim como o cliente direto dos seus serviços. Assim a SAC vem desde a inauguração da primeira unidade, aperfeiçoando conceitos e processos de atendimento ao cidadão.

¹ Artigo 37, da Constituição Federal de 1988



A possibilidade de oferecer atendimento com hora marcada para os serviços prestados nos postos SAC sempre esteve entre as metas da Superintendência. Assim é que em 1999, algum tempo depois da implantação do primeiro sistema de gestão de filas, SAC Fácil – sistema que informatizou a administração do fluxo do atendimento, emitindo senhas nominais com horário previsto de atendimento e relatórios gerenciais -, desenvolveu-se um módulo de agendamento, oferecendo ao usuário a possibilidade de marcar hora para o atendimento através da Internet e do Call Center.

Contudo, como a implantação do SAC Fácil deu-se de forma restrita em razão dos custos operacionais considerados elevados, o agendamento também ficou limitado a apenas quatro postos e disponível apenas para os serviços de maior demanda. Para os demais postos foi desenvolvido, no ano de 2004, um aplicativo, independente do SAC Fácil, denominado Agendamento Especial, que o cidadão poderia ter acesso através do Call Center e de forma presencial. Este sistema não era totalmente automatizado, dependia de algumas intervenções manuais do gerente do posto, além de apresentar outra limitação, a impossibilidade de emitir relatórios, apesar de manter o registro histórico dos atendimentos agendados.

A partir do desenvolvimento, pela equipe técnica da SAC, do novo sistema de gestão do atendimento, o Atende, que deverá ser implantado em todos os postos SAC até o ano de 2013, foi criada uma aplicação específica para agendamento, um módulo incorporado ao Sistema Atende, com disponibilidade para atender a todos os serviços.

O objetivo deste trabalho é apresentar os resultados obtidos com esta mais recente modalidade de atendimento implantada nos postos SAC, o atendimento exclusivamente através de agendamento.

2 OBJETIVOS

O objetivo principal da SAC ao implantar o modelo de atendimento exclusivamente através de hora marcada, foi modernizar e diversificar as formas de prestação dos serviços públicos, oferecendo ao cidadão mais comodidade e ao Estado menores custos operacionais, através da incorporação de novas tecnologias.



Alem de beneficiar o cidadão com economia de tempo e esforço para obter informações e realizar serviços públicos e de beneficiar o Estado com a redução do número de atendimento presencial e diminuição de custos operacionais, outros objetivos específicos também foram identificados através da análise do cenário encontrado.

A demanda do atendimento concentrada no horário matutino, resultado de hábitos culturais e ainda do receio do cidadão de não conseguir o atendimento desejado no decorrer do dia, leva ao excesso de filas, à insatisfação do cidadão e o Estado à uma maior exposição na mídia.

Outra variável identificada e que traz as mesmas indesejáveis consequências já citadas, é a demanda resultante da sazonalidade, característica de alguns serviços ou de fatores que resultam em aumento da demanda de determinados serviços em certos períodos do ano.

O projeto de atendimento através da hora marcada visa utilizar este serviço como uma alternativa atraente para o cidadão, no sentido de garantir o seu atendimento sem a desnecessária perda de tempo em filas e para o prestador do serviço, usar o agendamento como uma ferramenta de gestão do fluxo de cidadãos no posto, principalmente nos períodos de maior demanda.

3 METODOLOGIA

Para maior clareza, definimos a metodologia pelas etapas necessárias à sua implementação.

3.1 Análise de viabilidade do projeto

Este foi o primeiro passo para implementação do modelo de atendimento exclusivamente com hora marcada. A ideia do atendimento através de hora marcada surgiu como uma alternativa de oferecer maior comodidade ao cidadão mas que precisava ter a sua aplicabilidade avaliada em termos técnicos, operacionais e financeiros.



Sob o aspecto tecnológico, a implantação do modelo de atendimento através de agendamento não apresentou maiores dificuldades, considerando-se que poderia ser implementado como um módulo do Sistema Atende – sistema de gestão do atendimento, desenvolvido pela equipe técnica da Superintendência de Atendimento ao Cidadão (SAC). Dispensando, dessa forma, o desenvolvimento de um novo aplicativo e com a vantagem da integração das informações necessárias ao agendamento e ao controle do atendimento.

A avaliação sob a ótica operacional também demonstrou várias facilidades, os funcionários já conheciam e utilizavam o sistema Atende, a base de dados relativa a serviços, unidades e ao cidadão é comum aos serviços de agendamento e do atendimento, facilitando consultas e atualizações e a existência de cadastro dos cidadãos usuários construído nas experiências anteriores de agendamento. Para funcionários dos postos e para os Operadores do Call Center torna-se necessário apenas a capacitação para utilização do módulo de agendamento disponível no Atende.

Sob o ponto de vista financeiro, o foco foi a análise dos investimentos necessários para a implementação desta nova modalidade de atendimento e os custos das atividades decorrentes da operacionalização.

Para instalação do serviço de hora marcada é imprescindível que o posto já tenha instalado o Sistema Atende, o que geralmente implica em adaptação das instalações físicas, e cujo projeto de expansão tem como meta ter todos os postos com esta ferramenta instalada até o ano de 2013. Atualmente 60% dos postos da capital e região metropolitana e 25% do interior, já dispõem do sistema. Outro requisito tecnológico para o projeto do atendimento através do agendamento é que o posto já tenha implantado o SAC Fácil – terminais de autoatendimento – que já faz parte do projeto de implantação do Atende nos postos de maior porte e nos possíveis candidatos ao serviço de atendimento por hora marcada. Os canais de acesso disponibilizados ao cidadão tais como Call Center, Portal SAC e SAC Móbile já estão consolidados e em funcionamento, não implicando em novos valores de investimento.

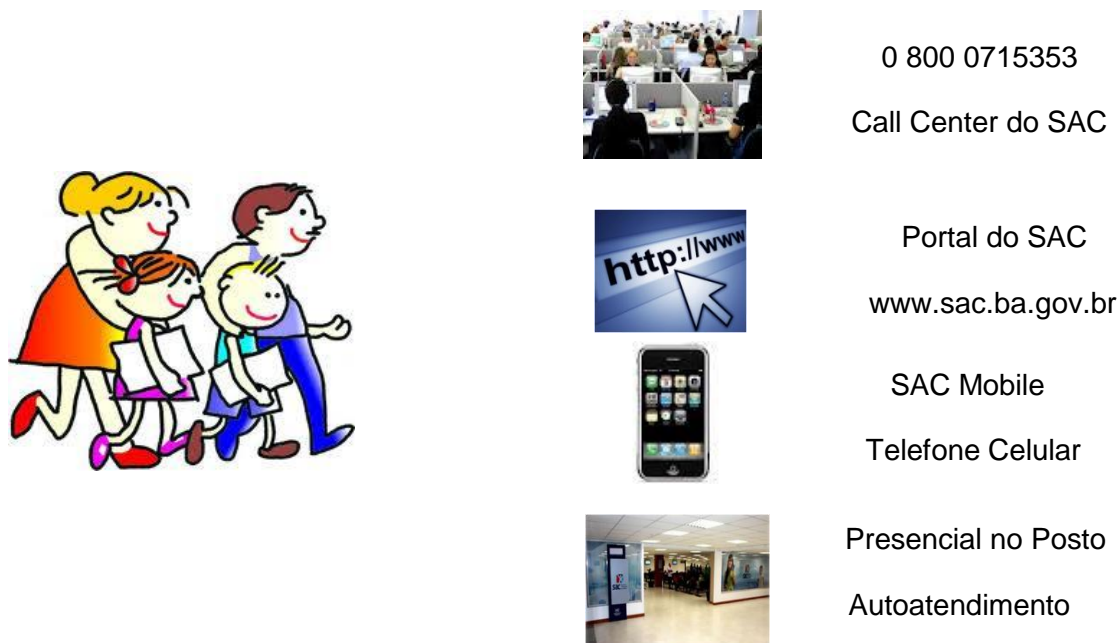


A maior parcela dos custos operacionais de uma unidade de atendimento diz respeito aos custos com pessoal. O modelo de atendimento com hora marcada possibilita a distribuição do atendimento durante o horário de funcionamento do posto, diluindo a concentração nos primeiros horários do dia, que exige um quadro maior de funcionários, e evitando a ociosidade em outros horários de menor procura.

3.2 Fluxo do Agendamento

O segundo passo na metodologia, após a conclusão da análise de viabilidade, foi a definição do fluxo do agendamento, incluindo todas as formas de acesso disponibilizadas para o cidadão.

Figura 1 – Formas de acesso ao agendamento nos Postos SAC



O Fluxo do Agendamento está definido conforme o meio de acesso escolhido pelo cidadão:



3.2.1 Acesso através do Call Center:

- o cidadão, a partir de um telefone fixo, liga para o 0800 0715353, solicita o agendamento, informando qual o serviço desejado;
- o operador do call center solicita o CPF e verifica se o cidadão já é cadastrado. Se já possui cadastro, informa postos, datas e horários disponíveis;
- o cidadão escolhe posto, data e horário de sua preferência e o operador conclui o agendamento informando ao cidadão as normas de agendamento;
- se não for cadastrado, o operador solicita ao cidadão, nome, telefone e e-mail, registra no sistema e procede ao agendamento;
- cidadão recebe mensagem de confirmação do agendamento através de SMS e e-mail. Se cadastrado neste atendimento, recebe também mensagem informando senha de acesso para futuros agendamentos pelo Portal;
- o cidadão receberá nova mensagem, 24 horas antes da data agendada, confirmando o agendamento.
- se o cidadão for agendar para um dependente, seguirá os mesmos procedimentos;

Ao chegar ao Posto:

- o cidadão comparece ao posto, na data e horário agendado, dirige-se à recepção para confirmação do agendamento;
- o atendente solicita o nome do cidadão ou o CPF, verifica o agendamento no sistema, comprova se o cidadão que se apresenta é o agendado (titular ou dependente), confirma o serviço e o horário marcado;
- o atendente faz a triagem básica dos documentos, emite a senha de atendimento e orienta o cidadão para aguardar na área de espera, atento à chamada no display quando deverá dirigir-se à Unidade de Serviços.



3.2.2 Acesso utilizando o Portal SAC ou Terminal de Autoatendimento:

- o cidadão, acessa o portal SAC no endereço www.sac.ba.gov.br, seleciona o link – Agendamento e insere o CPF. Se cadastrado, prossegue com a marcação;
- se não cadastrado, informa nome, telefone e e-mail finalizando o cadastro e prosseguindo com o agendamento;
- pesquisa o serviço desejado, visualiza postos, datas e horários disponíveis, e faz o agendamento;
- cidadão recebe mensagem de confirmação do agendamento através de SMS e e-mail. Se cadastrado neste atendimento, recebe também mensagem informando senha de acesso para futuros agendamentos pelo Portal;
- o cidadão receberá nova mensagem, 24 horas antes da data agendada, confirmando o agendamento.
- se o cidadão for agendar para um dependente, seguirá os mesmos procedimentos;

Ao chegar ao Posto

- os procedimentos são os mesmos que no acesso via call center.

3.2.3 Acesso pelo Celular (SAC MóBILE):

- cidadão acessa o endereço <http://m.sac.ba.gov.br> pelo celular;
- prossegue com o agendamento, da mesma forma que no Portal SAC.

Na Recepção do Posto:

- os procedimentos são os mesmos que o acesso via call center.

3.2.4 Agendamento presencial

Trata-se de situação de exceção e somente o gerente pode realizar agendamento presencial, e com o intuito de evitar maiores transtornos, em situações de conflito e quando o Call Center estiver indisponível ou a espera na fila do terminal de autoatendimento ou da Linha Direta do call center exceder 15 minutos.



Ao chegar ao Posto:

- o cidadão solicita agendamento na recepção do posto, em caso dos canais acima apresentarem inoperância;
- o gerente autoriza o atendente a realizar o agendamento.

3.3 Identificação das dificuldades para implantação do modelo

Este foi o terceiro passo da metodologia. Os principais problemas identificados:

- falta de dados históricos sobre os tempos de atendimentos de alguns serviços para determinar os horários e quantidade de senhas, desconhecimento da demanda diária de novos serviços e da quantidade de serviços demandada por cada cidadão. A solução passou por um trabalho em conjunto com os órgãos parceiros prestadores dos serviços, para estimativa dos tempos e quantitativos necessários.
- redimensionamento do número de pontos de atendimentos no call center, necessários para atender o serviço de agendamento. A solução foi obtida através de parceria entre área da SAC gestora dos serviços de teleatendimento e a empresa fornecedora desses serviços, que através de simulações dimensionou o quadro de operadores.
- atualização do cadastro de dados dos cidadãos sem causar grande impacto no tempo de atendimento. A solução foi obtida através de alteração no fluxo de atendimento, reduzindo a navegabilidade da aplicação, de modo que a atualização dos dados, quando necessária, não demandasse um tempo excessivo no atendimento.

3.4 Identificação das dificuldades na operacionalização do modelo

O quarto passo da metodologia identificou como possíveis dificuldades:



- estabelecer procedimentos a serem implementados em relação a comportamentos do cidadão relacionados com o agendamento, tais como: usuário comparece ao posto sem agendar, cidadão chega atrasado, usuário não comparece e não cancela o agendamento. A SAC criou normas de procedimentos que são divulgados e informados ao cidadão no ato do agendamento.
- definir critérios para situações tais como: agendamento para menores de idade, idosos e incapazes; limitação do número de agendamentos e de dependentes por cidadão. Também para estas situações foram definidos procedimentos que são do conhecimento do cidadão.
- criar soluções técnicas que contemplem: a interrupção de serviços, sistema de agendamento inoperante; reaproveitamento de horários desmarcados. Para todas estas questões foram definidas soluções técnicas e implementadas no sistema de agendamento.

3.5 Implantação de um projeto piloto

Este foi o quinto passo da metodologia, e a escolha recaiu sobre o SAC Paralela, um novo posto a ser implantado já inaugurando esta nova modalidade, o atendimento exclusivamente através de agendamento.

Foto 1 – SAC Paralela



O SAC Paralela, inaugurado em junho de 2010, fica localizado no Shopping Center Paralela, em Salvador, com área de 900 m², horário de funcionamento de segunda a sexta feira de 9 às 20h e também aos sábados de 9 às 18h. São disponibilizados cerca de 120 serviços, prestados por nove órgãos parceiros e conta com um quadro de 150 funcionários. A média diária é de 700 atendimentos e a média mensal de 17.000, todos eles através de hora marcada.

3.6 Avaliação do projeto piloto e implementação de melhorias

O sexto passo, reflete a maturação do modelo. A avaliação foi realizada sob dois enfoques, o primeiro de quem utiliza os serviços, o cidadão, que foi ouvido através de pesquisa de opinião implementada pela SAC e o segundo enfoque de quem presta os serviços, gerentes, atendentes e órgãos parceiros que manifestaram opiniões e sugestões de melhorias para o modelo.

3.6.1 Pesquisa de opinião do cidadão no SAC Paralela

Com aplicação durante 05 dias, a pesquisa abrangeu os turnos matutino e vespertino e foi realizada um mês após o início do funcionamento do SAC Paralela, que já foi inaugurado com o atendimento 100% com hora marcada.

A pesquisa teve um caráter qualitativo e também quantitativo e foi implementada com a utilização de computadores portáteis, Palm Tops, eliminando o uso do questionário em papel, facilitando o acompanhamento, a aplicação e a gestão da pesquisa além de agilizar a apuração dos resultados. No Anexo I deste relatório, apresentamos o modelo do questionário cadastrado nos palms.

O questionário destinado aos cidadãos que utilizaram os serviços do posto SAC Paralela, constou de 29 questões, sendo algumas objetivas, outras de múltipla escolha e algumas questões abertas. Algumas questões abrangeram aspectos relativos ao perfil do cidadão, outras questões sobre o atendimento do Call Center, algumas especificamente sobre o serviço de agendamento no posto e outras sobre o agendamento de serviços de modo geral, visando avaliar o grau de satisfação com este tipo de atendimento e a sua opinião quanto à extensão do agendamento para outros postos do SAC.

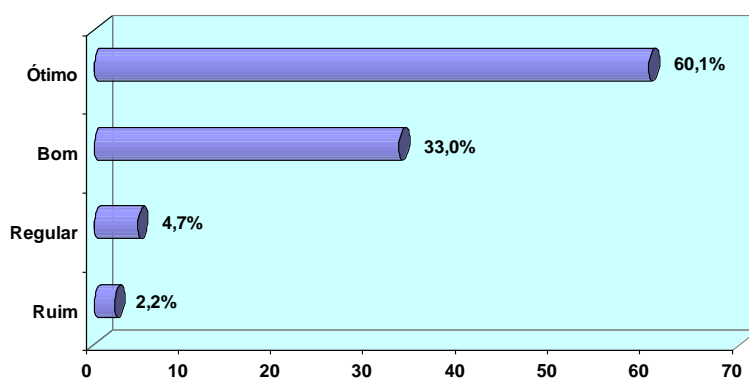


A amostra definida de forma aleatória correspondeu à cerca de 16% da média diária de atendimento no posto pesquisado, sendo entrevistados um total de 318 cidadãos.

Avaliação do Agendamento

O índice de aceitação dos serviços agendados apurado pela pesquisa foi 93,1% (Ótimo + Bom) em relação ao atendimento no posto.

Gráfico 1 – Avaliação do atendimento agendado – SAC Paralela



3.6.2 Sugestões manifestadas pelos órgãos parceiros, cidadãos e analistas

Os demais interessados na modalidade de agendamento, os prestadores de serviço, foram ouvidos em reuniões e contatos frequentes com a equipe responsável pela implantação e gestão do projeto e tiveram oportunidade de apresentar sugestões que foram discutidas, avaliadas e as principais implementadas como melhorias do modelo para as próximas implantações previstas na expansão do atendimento com hora marcada. Dentre as possibilidades de melhorias identificadas através do resultado de observações da equipe responsável pelo agendamento ou sugestões manifestadas pelos órgãos parceiros ou pelos cidadãos clientes foram implementadas as seguintes:

- envio de SMS para confirmação do agendamento – facilidade ofertada aos usuários da Hora Marcada trata-se da confirmação imediata do horário agendado por meio de mensagem via celular (se disponível) e e-mail cadastrado. Nova confirmação é feita 24 horas antes do horário marcado.



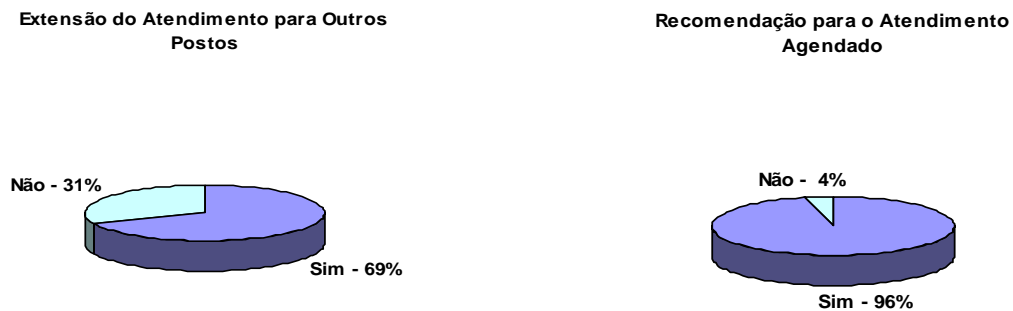
- redução do prazo de agendamento no serviço de autoatendimento – Caso o cidadão compareça ao posto sem ter agendado ou mesmo se chegar atrasado, nos terminais instalados no posto, o cidadão poderá agendar um atendimento até 05 minutos antes do horário disponível. Esta melhoria constitui uma facilidade para o cidadão mas possibilita ainda um melhor aproveitamento dos horários disponíveis para agendamento.
- instalação de telefones com linha direta para o Call Center – o cidadão poderá utilizar este serviço da mesma maneira que utiliza o autoatendimento, com a diferença de que só poderá agendar até 30 minutos antes dos horários disponíveis. É mais uma opção para o cidadão, principalmente para aqueles que não estão habituados a utilizar serviços informatizados.
- procedimentos do Call Center para os serviços de maior complexidade – em razão do número de queixas registradas pela Ouvidoria SAC relativas às orientações ou informações incompletas que muitas vezes impossibilitam o atendimento do cidadão, a equipe responsável pela gestão do agendamento optou pela criação de ilhas de especialidades no Call Center – grupos de operadores especializados no atendimento a determinados serviços – para os serviços de maior complexidade. Foram implementadas duas ilhas, uma para atender aos Serviços de Tabelionato e outra para a Vistoria de Veículos.

3.7 Expansão do projeto de agendamento

A maioria dos entrevistados no SAC Paralela opinaram que gostariam que o agendamento fosse estendido a outros postos do SAC, e que recomendariam a outras pessoas o atendimento com hora marcada, demonstrando assim o êxito do projeto.



Gráfico 2 – Extensão do agendamento para outros postos



O sétimo e último passo da metodologia, a expansão do modelo, diz respeito à análise de viabilidade e acompanhamento da implantação do serviço de hora marcada em outros postos SAC. Constatado o alto grau de satisfação do cidadão com o serviço de agendamento no SAC Paralela, nova pesquisa foi realizada entre os usuários de outros postos visando à ampliação do projeto. Foram entrevistados cidadãos clientes dos postos SAC Liberdade, Salvador Shopping, Barra, Lauro de Freitas e Vitória da Conquista, que deveriam ser as próximas unidades a ter esta modalidade de serviço implantada.

3.7.1 Implantação no SAC Liberdade

Este posto de pequeno porte instalado num bairro popular, era alvo de constantes críticas na mídia, em razão das grandes filas observadas nas primeiras horas do dia, além do registro de queixas dos cidadãos que se deparavam com o esgotamento da quantidade diária de senhas disponibilizadas, depois de longo tempo nas filas. Após a avaliação da implantação do SAC Paralela foi acrescida à metodologia do atendimento com hora marcada, a pesquisa ex-ante, uma consulta aos cidadãos clientes, buscando a sua opinião sobre a implementação do projeto.

Diferentemente do SAC Paralela já inaugurado usando o atendimento integralmente através de hora marcada, no SAC Liberdade estaríamos implementando uma mudança para os seus clientes habituados ao atendimento presencial. Assim, na pesquisa foi lhes apresentada a opção do agendamento integral ou parcial em apenas um dos turnos.



Foram entrevistadas 355 pessoas, que representam 100% da média diária de atendimento. A grande maioria, 75% dos entrevistados, manifestou o interesse de que o posto passasse a atender exclusivamente através de agendamento.

Desde maio de 2011, o atendimento no Posto SAC Liberdade está sendo feito exclusivamente por hora marcada. A alteração no formato da unidade segue o padrão adotado pelo Posto SAC Paralela e é fruto da experiência deste modelo de serviço público, implementado pelo Governo do Estado. O posto vem realizando uma média diária de 350 atendimentos.

3.7.2 Implantação no SAC Salvador Shopping

Este posto está instalado num grande shopping center e apresenta características semelhantes ao SAC Paralela, mas com maior capacidade de atendimento, contando com 10 órgãos parceiros que disponibilizam cerca de 140 serviços e com uma média diária de 1.000 atendimentos. Desde março de 2010 que este posto já disponibilizava uma parte das suas senhas para atendimento através de hora marcada, cerca de 30 % da sua capacidade de atendimento.

Assim como ocorreu no SAC Liberdade, foi realizada pesquisa de opinião, sendo que desta vez se questionou ao cidadão se ele gostaria que o atendimento no posto passasse a ser integralmente através de hora marcada, ou se manteria o modelo de agendamento parcial, no turno vespertino. Foram entrevistadas 247 pessoas atendidas ou que aguardavam atendimento, correspondendo a cerca de 25% da média diária de atendimento.

Como resultado da pesquisa apurou-se que 71,3% dos entrevistados aprovam a implantação do modelo de prestação de serviços totalmente agendados nesse posto. Desses, 94,3% gostariam que todos os serviços fossem agendados.

3.7.3 Implantação no SAC Lauro de Freitas

Esta foi a primeira experiência de implantar o modelo de atendimento integralmente através de agendamento, num posto fora da capital. O SAC Lauro de Freitas fica localizado no município de mesmo nome na Região Metropolitana de Salvador, distante apenas 15 km da capital.



Assim como nos demais postos, a SAC realizou pesquisa para ouvir a opinião do cidadão quanto a implementação do modelo. Os resultados obtidos entre os cidadãos usuários dos serviços do SAC Lauro de Freitas não foram diferentes dos resultados apurados nas pesquisas anteriores, também aqui a maioria da população manifestou interesse em ter o serviço de atendimento por agendamento implantado neste posto. Foram entrevistados 480 cidadãos, cerca de 30% da média diária de atendimento e como resultado observou-se que 87,1% dos entrevistados aprovam a implantação do serviço de agendamento nesse posto. Desses, 90,4% gostariam que todos os serviços fossem agendados.

3.8 Próximas implantações do atendimento com hora marcada

Dando continuidade ao projeto de expansão do atendimento através de hora marcada, dois novos postos estão definidos para as próximas implantações.

3.8.1 Previsão de implantação no SAC Barra

Com implantação do atendimento através de hora marcada para os próximos meses, como consequência do resultado da pesquisa realizada com os cidadãos atendidos neste posto. Com a participação de 347 cidadãos entrevistados pela equipe de pesquisadores, a maioria dos entrevistados aprovou a implantação do serviço de agendamento no SAC Barra em horário integral. Esta será a primeira experiência de implantação desta modalidade de atendimento num posto de grande porte. O SAC Barra conta com 24 órgãos instalados que disponibilizam 320 serviços e com uma média diária de 2.100 atendimentos.

3.8.1 Previsão de implantação no SAC Vitoria da Conquista

Será o primeiro posto do interior a contar com o serviço de atendimento através de agendamento. Neste posto atuam 11 órgãos que disponibilizam 132 serviços que resultam numa média de 1.032 atendimentos diários.

Considerando-se que esta será a primeira experiência de atendimento por hora marcada numa cidade do interior, distante 509 km da Capital, que possui



apenas uma unidade do SAC instalada, e que o posto SAC mais próximo fica a 130 km, optou-se por implantar o novo modelo, inicialmente para agendamento apenas em um dos turnos de funcionamento do posto. Para ouvir os cidadãos da região foi realizada pesquisa de opinião, que entrevistou 693 cidadãos atendidos no SAC Vitória da Conquista, apurando-se que 89,3% dos entrevistados aprovam a implantação do serviço de agendamento nesse posto no turno vespertino.

O modelo do questionário aplicado nas demais pesquisas realizadas é similar ao aplicado no SAC Paralela que está incluído no Anexo I deste trabalho.

4 CONCLUSÕES

Apesar das dificuldades iniciais para implantação do primeiro posto com atendimento exclusivamente com hora marcada, algumas já superadas com a maturação natural do projeto, o nível de satisfação do cidadão, foco primordial das atividades desenvolvidas pelos Postos SAC, apurado através das pesquisas de opinião, demonstram o sucesso do projeto.

O desenvolvimento deste trabalho procurou demonstrar que o modelo implantado de atendimento através de agendamento proporciona vantagens e benefícios significativos na prestação dos serviços, tanto para os órgãos quanto para o seu público-alvo – o cidadão.

Para o cidadão destacam-se os seguintes benefícios: agilidade, rapidez, pontualidade no atendimento resultando em economia de tempo e esforço, além de facilidade de acesso, instalações e equipamentos adequados.

Para os gestores e prestadores de serviços pode se destacar dentre os benefícios obtidos: otimização dos recursos, aumento da produtividade, valorização do trabalho, administração do tempo ao atender com pontualidade e rapidez, incentivo e incremento das informações e comunicações, identificação e correção de falhas e entraves, resultando na melhoria da qualidade e aumento da satisfação do cidadão.



Pode-se constatar que a Superintendência de Atendimento ao Cidadão incentiva constantemente a busca da maximização do grau de eficiência, demonstrando de forma contínua a preocupação com a capacidade de atender bem, por parte dos gestores, servidores e colaboradores, acrescida do empenho no monitoramento de todo o processo de atendimento, de tal forma que reflete diretamente na qualidade dos serviços, na redução do custo e na satisfação do cliente.

Com base nos resultados obtidos, e considerando que os postos apresentam características específicas, quer em razão da localização ou do público atendido, o modelo objeto desse estudo, deve ser considerado como um referencial que pode exigir adaptações a cada novo posto implantado.

Sabe-se, entretanto, que, no contexto da administração pública, o alcance e a profundidade da introdução dos modelos de gestão, como este, do atendimento, podem sofrer a influência de diferentes setores políticos e administrativos capazes de apoiar ou inviabilizar tais propostas (ALBUQUERQUE, 2007, p.124). Porém, não se pode ignorar a cobrança crescente por parte dos cidadãos, no sentido de que o setor público apresente os resultados que justifiquem a sua própria sobrevivência como órgãos prestadores de serviços, que interagem com o ambiente e dele sofrem pressões capazes de impulsionar as mudanças organizacionais.

Dessa perspectiva, o principal desafio pode ser sintetizado no enfrentamento das limitações para a contínua melhoria da prestação dos serviços públicos, utilizando-se, como já propagava DRUCKER (1988), de estruturas mais simples, com menor número de níveis hierárquicos, alta informatização, alta flexibilidade e uma nova organização do trabalho (ALBUQUERQUE et al, 2008).

A qualidade do modelo SAC tem sido preservada através do processo contínuo de incorporação de novas tecnologias, ampliação do número de serviços oferecidos, intervenção física e criação de novas unidades operacionais e da capacitação dos funcionários. No entanto, creditamos os resultados obtidos com o projeto de atendimento com hora marcada, que é mais uma solução inovadora dentre outras implementadas no decorrer dos 16 anos de funcionamento dos postos SAC, ao empenho dos parceiros e colaboradores pelo êxito de um projeto do qual tiveram participação desde a concepção, implantação e implementação de melhorias.



Esperamos com este trabalho ter contribuído para a promoção de melhorias no desempenho de cada unidade de atendimento da Rede SAC, bem como para o aprimoramento organizacional, no que se refere à otimização da eficiência na prestação de serviços ao cidadão e à sociedade de um modo geral.

5 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Ana Celina de Carvalho; VIVEIROS, Ana Maria Garcia; VILAS BOAS, Eliete Pereira; PEREIRA, Érica Rocha Brandão. **Modelo de Organização Celular**: um estudo a partir da experiência de órgãos integrantes do SAC – Bahia. Salvador, 2008.

ALBUQUERQUE, Frederico F. T. **A auditoria operacional e seus desafios**: um estudo a partir da experiência do Tribunal de Contas da União. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 47, v.120, Janeiro-Abril, 1996.

MOGGI, Jair. Gestão Viva. **A célula como modelo de organização**. São Paulo: Gente, 2001.

SILVA, Wellington Lacerda. **Consultoria diagnóstica**: relatório final. Salvador: Spiritus Mundi, 2008.



ANEXO I – Questionário de Pesquisa de Opinião no SAC Paralela



Pesquisa de Opinião SAC Paralela / Agendamento

SOBRE O CIDADÃO

1. Qual o serviço que utilizou?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Identidade | <input type="checkbox"/> Carteira de Trabalho | <input type="checkbox"/> Cadastro de Veículo |
| <input type="checkbox"/> CPF | <input type="checkbox"/> Intermediação de Mão de Obra | <input type="checkbox"/> Carteira de Habilitação |
| <input type="checkbox"/> Antecedentes Criminais | <input type="checkbox"/> Seguro Desemprego | <input type="checkbox"/> Planserv |
| <input type="checkbox"/> Ceprev | <input type="checkbox"/> Escrituras | <input type="checkbox"/> Autorização de Viagem |
| <input type="checkbox"/> Certidões de Protesto | <input type="checkbox"/> Registro de Nascimento | <input type="checkbox"/> Habilitação de Casamento |
| <input type="checkbox"/> Procurações | | |

2. Qual o Posto SAC que costumava utilizar?

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Barra | <input type="checkbox"/> Iguatemi | <input type="checkbox"/> Pernambuco |
| <input type="checkbox"/> Boca do Rio | <input type="checkbox"/> Liberdade | <input type="checkbox"/> Salvador |
| <input type="checkbox"/> Cajazeiras | <input type="checkbox"/> Pau da Lima | <input type="checkbox"/> Lauro de Freitas |
| <input type="checkbox"/> Comércio | <input type="checkbox"/> Periperi | <input type="checkbox"/> Outro |

3. Como você tomou conhecimento do atendimento agendado do SAC Paralela?

- | | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Rádio | <input type="checkbox"/> Portal SAC | <input type="checkbox"/> Jornal |
| <input type="checkbox"/> Televisão | <input type="checkbox"/> Call Center | <input type="checkbox"/> Posto SAC |
| <input type="checkbox"/> Outros | | |

4. Qual o bairro em que você reside?

SOBRE O CALL CENTER

5. Como você marcou o agendamento?

- | | |
|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Telefone | <input type="checkbox"/> Pessoalmente |
| <input type="checkbox"/> Portal SAC | <input type="checkbox"/> Outro Qual? |

6. Se pessoalmente, por que?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Não conseguiu marcar por telefone | <input type="checkbox"/> Prefiro marcar pessoalmente |
| <input type="checkbox"/> O opção de agendamento estava bloqueada para o cidadão | <input type="checkbox"/> Outro. Qual? |

7. Se pelo telefone, foi fácil marcar horário?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

8. Se não, por que?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Muito tempo de espera | <input type="checkbox"/> Telefone ocupado |
| <input type="checkbox"/> Teve que ligar várias vezes | <input type="checkbox"/> Outro. Qual? |

9. Como você classificaria o atendimento do Operador do Call Center para o agendamento?

- | | | | |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ótimo | <input type="checkbox"/> Bom | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

10. Se regular ou ruim. Por que?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de clareza nas informações | <input type="checkbox"/> Não fui atendido com gentileza |
| <input type="checkbox"/> Recebi informações incorretas | <input type="checkbox"/> Não resolveu o meu problema |
| <input type="checkbox"/> Outros | |

SOBRE O SERVIÇO DE AGENDAMENTO

11. O SAC Paralela foi sua primeira opção para o agendamento?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

12. Se não, por que?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Tentei o SAC Salvador, mas não consegui | <input type="checkbox"/> Fui encaminhado para outro posto |
| <input type="checkbox"/> Outros | |

13. Você recebeu confirmação e lembrete do agendamento

- | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Confirmação | <input type="checkbox"/> Lembrete | <input type="checkbox"/> Os dois | <input type="checkbox"/> Nenhum dos dois |
|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--|

14. Se sim, através de qual meio?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Pelo E-mail | <input type="checkbox"/> Mensagem no celular |
| <input type="checkbox"/> Ligação Telefônica | <input type="checkbox"/> Outros |

15. Você conseguiu marcar seu atendimento para quantos dias?

- | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> No mesmo dia | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 6 |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 5 | <input type="checkbox"/> 7 ou mais |

16. Esse prazo atendeu a sua necessidade

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

17. Se não, por que?

18. O horário atendeu ao que você procurava?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

19. Se não, por que?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Preferia que fosse mais cedo | <input type="checkbox"/> Preferia que fosse mais tarde |
| <input type="checkbox"/> Outros | |

20. Você foi atendido no horário marcado (respeitando o limite de tolerância de 15min)?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

21. Se não, por que?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Chegou atrasado | <input type="checkbox"/> Atraso na chamada pelo atendente |
| <input type="checkbox"/> Queda do sistema | <input type="checkbox"/> Outros |

22. Você gostaria de ter outros serviços do SAC com atendimento agendado

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Quais? | |

23. Você gostaria de ter outros Postos SAC com atendimento agendado

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Quais? | |

24. Como você classificaria o atendimento no posto?

- | | | | |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ótimo | <input type="checkbox"/> Bom | <input type="checkbox"/> Regular | <input type="checkbox"/> Ruim |
|--------------------------------|------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|

25. Se regular ou ruim, por que?

- | |
|---|
| <input type="checkbox"/> Falta de clareza nas informações |
| <input type="checkbox"/> Recebi informações incorretas |
| <input type="checkbox"/> Não fui atendido com gentileza |
| <input type="checkbox"/> Tempo de espera para o atendimento |

26. Tem alguma outra comodidade que você gostaria de encontrar no SAC Paralela?

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| <input type="checkbox"/> Quais? | |

27. Você gostaria de receber o RG, CTPS e CNH pelos Correios?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

28. Se Sim, você estaria disposto a pagar pela taxa dos Correios para receber estes documentos em casa?

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
|------------------------------|------------------------------|

29. Você recomendaria o serviço de agendamento do SAC Paralela para outras pessoas?

- | |
|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Sim |
| <input type="checkbox"/> Não |

Se não, por que?

AUTORIA

Ana Evangelina de Oliveira Sampaio – Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb)

Endereço eletrônico: anaevangelina.sampaio@saeb.ba.gov.br

