



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

FGV PROJETOS

# ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

CADERNOS FGV PROJETOS | ANO 2 | Nº 5 | NOVEMBRO 2007





Publicação periódica do Núcleo de Gestão Pública da FGV Projetos.

Tiragem: 5.000 (cinco mil) exemplares.

Os artigos são de responsabilidade dos autores e não refletem, necessariamente, a opinião da FGV.

#### FGV Projetos

**Diretor Executivo:** Cesar Cunha Campos.

**Diretor Técnico:** Ricardo Simonsen.

**Diretor de Controle:** Antonio Carlos Kfourri Aidar.

**Editor Chefe:** Sidnei Gonzalez.

**Editor Executivo:** José Ernesto Lima Gonçalves.

**Coordenadoras:** Viviane Jaeger Bomfim e Maria de Fátima Oliveira Venâncio.

**Revisão:** Gabriela Costa.

**Produção Gráfica:** Marcelo Alt.

**Fotos:** Banco de Imagens.

Distribuição Gratuita. Venda proibida



FUNDAÇÃO  
GETÚLIO VARGAS

*Instituição de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, criada, em 20 de dezembro de 1944, como pessoa jurídica de direito privado, tem por finalidade atuar no âmbito das Ciências Sociais, particularmente Economia e Administração, bem como contribuir para a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável.*

**Sede:** Praia de Botafogo, 190, Rio de Janeiro – RJ, CEP 22250-900 ou Caixa Postal 62.591 - CEP 22257-970, Tel.: (21) 2559-5729, www.fgv.br

**Primeiro Presidente Fundador:** Luiz Simões Lopes.

**Presidente:** Carlos Ivan Simonsen Leal.

**Vice-Presidentes:** Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcante de Albuquerque e Sérgio Franklin Quintella

#### Conselho Diretor:

**Presidente:** Carlos Ivan Simonsen Leal

**Vice-Presidentes:** Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcante de Albuquerque e Sérgio Franklin Quintella.

**Vogais:** Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Manoel Pio Correa Júnior, Marcílio Marques Moreira e Roberto Paulo Cezar de Andrade.

**Suplentes:** Alfredo Américo de Souza Rangel, Antonio Monteiro de Castro Filho, Cristiano Buarque Franco Neto, Eduardo Baptista Vianna, Félix de Bulhões, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, José Júnior de Almeida Senna e Nestor Jost.

#### Conselho Curador:

**Presidente:** Carlos Alberto Lenez César Protásio.

**Vice-Presidente:** Pedro José da Matta Machado (Klabin Irmãos & Cia).

**Vogais:** Alexandre Koch Torres de Assis, Andrew Gray (Souza Cruz S/A), Carlos Alberto Vieira (Federação Brasileira de Bancos), Carlos Moacyr Gomes de Almeida, Domingos Bulus (White Martins Gases Industriais Ltda), Edmundo Penna Barbosa da Silva, Heitor Chagas de Oliveira, Hélio Ribeiro Duarte (HSBC Investment Bank Brasil S.A - Banco de Investimento), Jacques Wagner (Estado da Bahia), Jorge Gerdau Johannpeter (Gerdau S.A), Lázaro de Mello Brandão (Banco Bradesco S.A), Luiz Chor (Chozil Engenharia Ltda), Marcelo Serfaty, Marcio João de Andrade Fortes, Orlando dos Santos Marques (Publicis Brasil Comunicação Ltda), Raul Calfat (Votorantim Participações S.A), Ronaldo Vilela (Sindicato das Empresas de Seguros Privados, de Capitalização e de Resseguros no Estado do Rio de Janeiro), Sérgio Ribeiro da Costa Werlang e Sérgio Santiago (IRB-Brasil Resseguros S.A).

**Suplentes:** Gilberto Duarte Prado, Elizabeth Surreaux Ribeiro Tellechea (Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A), Luiz Roberto Nascimento Silva, Marcelo José Basílio de Souza Marinho (Brascan Brasil Ltda), Ney Coe de Oliveira, Nilson Teixeira (Banco de Investimentos Crédit Suisse S.A), Olavo Monteiro de Carvalho (Monteiro Aranha Participações S.A), Patrick de Larragoiti Lucas (Sul América Companhia Nacional de Seguros), Pedro Freitas (Cia. Vale do Rio Doce), Pedro Henrique Mariani Bittencourt (Banco BBM S.A) e Rui Barreto (Café Solúvel Brasília S.A).



## ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

EDITORIAL .....	4
ENTREVISTA.....	5
O ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO TRT DA 2ª REGIÃO .....	8
O OUTRO LADO DO BALCÃO .....	14
ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA ESFERA ESTADUAL - O DETRAN DE SÃO PAULO .....	22
LEVANTAMENTOS ESTATÍSTICOS DOS SERVIÇOS PRESTADOS NO FÓRUM REGIONAL DA LAPA .....	26
A FONTE DA FORÇA: A CENTRALIZAÇÃO NO CLIENTE .....	31
ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS .....	36

## Atendimento ao Público na Prestação de Serviços

A publicação Cadernos FGV Projetos, em sua 5ª edição, aborda o tema "Atendimento ao Público na Prestação de Serviços", trazendo artigos que destacam a relevância de uma abordagem técnica de atendimento ao público nas organizações públicas e privadas, e apresentando trabalhos realizados em importantes segmentos da área pública que destinaram esforços para a implantação de um tratamento profissional ao seu público.

O entrevistado é o Desembargador Celso Luiz Limongi, presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo, no biênio 2006/2007, que, comprometido com a conti-

nuidade da modernização da instituição, destaca a sua preocupação na prestação de um serviço jurisdicional célere, pautado pelo respeito ao cidadão.

Os artigos "Atendimento ao Público na Prestação de Serviços" e "A Fonte da Força: a Centralização no Cliente" tratam de forma minuciosa e técnica os diversos aspectos que compõem esta atividade central na prestação de serviços de empresas privadas e órgãos públicos, o atendimento ao público.

Os demais artigos ilustram, de forma competente, como órgãos públicos aceitaram o desafio de implantar projetos

destinados à prestação de um serviço de qualidade ao seu público.

A FGV Projetos, com a apresentação deste tema, tem a expectativa de oferecer uma amostra de um conjunto expressivo de trabalhos realizados em organizações públicas e privadas e, com isso, contribuir com a continuidade dos estudos no sentido do aprimoramento técnico do tema, com a disseminação e aplicação destas novas idéias acerca do atendimento ao público.

Diretoria FGV Projetos

## Desembargador Celso Luiz Limongi

### Presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo

*President of the São Paulo State Court of Appeal*

#### Resumo

Em janeiro de 2006, o Desembargador Celso Luiz Limongi assumiu a Presidência do Tribunal de Justiça de São Paulo, e, imediatamente, decidiu pela continuidade do Projeto de Modernização do Tribunal, que já havia sido iniciado pela FGV Projetos, contratada pela gestão anterior. No período 2006-2007, o Tribunal de Justiça de São Paulo terá promovido importantes alterações no seu funcionamento, com vistas não apenas ao aumento da celeridade processual, mas também ao tratamento que o Tribunal de Justiça destina ao público que o frequenta.

Em entrevista concedida à equipe do Cadernos FGV Projetos, o Presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo, Desembargador Celso Luiz Limongi, apresenta suas preocupações e diretrizes fundamentais para o aperfeiçoamento do funcionamento da Instituição, tendo por foco de interesse o atendimento ao público. O desembargador estabelece como padrão de referência para este atendimento a expectativa que temos quando somos atendidos em qualquer lugar, e, portanto, defende a necessidade de um atendimento profissional e sistematizado pela padronização das rotinas.

#### Summary

*In January 2006, Judge Celso Luiz Limongi became the new president of the São Paulo State Court of Appeal and immediately decided to continue the modernization project that had been initiated by FGV Projetos, contracted by the previous court administration. In the 2006-2007 period, Court will be making important changes in its operating routine, aiming not only to speed up the handling of cases, but also to improve the service given to the public.*

*In an interview granted to the team of Cadernos FGV Projetos, the Judge Limongi presents his concerns and basic framework for making the institution work better, focusing on responding better to the public's needs. The judge establishes as a benchmark for this service the expectation we all have when being served in a public place, and thus defends the need to treat the public in a professional manner, following systematized standard routines.*

---

\* Entrevista concedida em março de 2007.

**O** Desembargador Celso Luiz Limongi assumiu a Presidência do Tribunal de Justiça de São Paulo, em janeiro de 2006, e, imediatamente, decidiu pela continuidade dos esforços de modernização da Instituição.

Esses esforços tinham recebido significativa importância quando o seu antecessor na Presidência, Desembargador Luiz Elias Tâmbara, havia contratado a FGV Projetos para ajudar no Projeto de Modernização do Tribunal de Justiça de São Paulo.

Além de determinar a continuidade dos trabalhos, agora com foco na 1ª Instância, o Presidente do Tribunal de Justiça decidiu dar ênfase ao atendimento.

No período 2006-2007, o Tribunal de Justiça de São Paulo terá promovido importantes alterações no seu funcionamento, com vistas não apenas ao aumento da celeridade processual, mas também no tratamento que o Tribunal de Justiça destina ao público que o frequenta.

Na entrevista que segue, o Presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo, Desembargador Celso Luiz Limongi, apresenta, com a franqueza que lhe é peculiar, as suas preocupações e diretrizes fundamentais para o aperfeiçoamento do funcionamento da Instituição.

**FGV Projetos:** Como o atendimento ao público se tornou o foco de seu interesse?

**Celso Luiz Limongi:** Eu sempre tive uma atenção muito especial com as pessoas com quem trato, sejam elas amigas, parentes, colegas de trabalho, réus, advogados, promotores, etc. Acho que trago isso de casa, de minha família. Aqueles ensinamentos de mãe. Quando ingressei na magistratura, descobri que, além do meu amor pelo ato de julgar, poderia exercitar também a política de bons relacionamentos com as pessoas em geral.

No Tribunal de Justiça, desde o porteiro até o presidente, somos todos servidores públicos. E, como diz o nome, estamos aqui para servir ao público. Se o fazemos mal, devemos melhorar. Se os processos demoram, temos mais motivos para melhorar. Seja para o processo andar mais rápido, seja pelo simples motivo de atender bem, porque assim é que deve ser em qualquer lugar, não apenas no setor público. Entendo que o serviço público deve dar o exemplo de atendimento atencioso à população. Afinal, é para isso que estamos aqui, e é para isso que a população paga impostos.

Mas em qualquer parte, mesmo em empresas privadas, em qualquer atividade de contato direto com o público, tem-se que prezar pelo bom atendimento, porque se não o fizer, o cliente não volta. O problema é que, no caso do serviço público, não estamos falando de cliente, mas de contribuinte. E ele não tem escolha. Mais cedo ou mais tarde, terá de voltar. E isso não justifica que possamos ter um atendimento de baixa qualidade, pelo contrário. Se ele não está ali porque quer, mas porque precisa, então que seja o mais rápido possível e com o melhor atendimento, para que ele se sinta valorizado como cidadão também.

**FGV Projetos:** V. Ex.<sup>a</sup> se inspirou em algum exemplo de bom atendimento ao público?

**Celso Luiz Limongi:** Não necessariamente. O padrão de referência deve ser a expectativa que temos quando somos atendidos em qualquer lugar. Como disse antes, bom atendimento é obrigação de quem se propõe a ganhar a vida em uma atividade que exija contato com o público. Ora, um escritor que escreve mal haverá de acabar a vida escrevendo obituários, ou coisa parecida. Um pintor de paredes que pinta mal haverá de trocar de ofício ou melhorar suas habilidades naquilo que faz. O mesmo se passa com o serviço público. Precisamos dar às pessoas o mesmo padrão de atendimento que esperamos

receber quando somos nós que estamos do outro lado do balcão.

**FGV Projetos:** O tipo de atendimento ao público nas unidades do TJ no Estado de São Paulo não é homogêneo. De maneira geral, é feito de forma improvisada, apenas com base no bom senso e na boa vontade de magistrados e servidores. Acreditamos que melhores resultados dependem do tratamento mais profissional e sistemático do assunto. V.Ex.<sup>a</sup> acredita que o TJ demonstrará receptividade para absorver as mudanças na forma de atendimento ao público?

**Celso Luiz Limongi:** Veja, de uma forma mais ou menos empírica, é disso que estou falando até agora, de um atendimento profissional, sistematizado pela padronização das rotinas. Eu acho que o Tribunal absorverá estas mudanças sim. Esse é um processo inexorável em nossa vida.

O Estado de São Paulo tem quase 17 milhões de processos tramitando na primeira instância, e 600 mil recursos na segunda. Portanto, se somos o Tribunal mais lento do País, pelo excessivo volume de trabalho, que não sejamos o pior no atendimento ao público.

O Judiciário paulista sempre foi uma referência nacional em termos de qualidade técnica e jurídica. Sempre exportamos jurisprudências para os tribunais superiores e outros estados. Basta ver quantos paulistas estão em Brasília, hoje, nas cortes superiores.

Agora, já está mais do que na hora de recuperar esse papel de relevância no cenário nacional do Poder Judiciário. E isso é um processo lento, que começa assim, desde o atendimento em um balcão de informações até a redação de um acórdão irretocável em termos de doutrina jurídica. Até porque estes acórdãos são redigidos todos os dias aqui, por ótimos desembargadores. Mas mesmo na prestação dos serviços, os nossos servidores têm demonstrado uma deter-

minação intensa em estarem sempre se atualizando, buscando mais qualificação, aprendendo novas técnicas de trabalho.

No mês passado, começamos um curso técnico em serviços judiciários para escreventes. Apesar de haver apenas 80 vagas, tivemos 190 inscrições. Isto prova esta vontade do funcionário em sempre melhorar, evoluir. Em março, a Escola Paulista de Magistratura do Tribunal de Justiça e a Corregedoria Geral de Justiça fizeram um curso de discussão das inovações introduzidas por uma nova lei na execução de títulos extrajudiciais. Tivemos 1.130 diretores de cartórios, de 310 comarcas de todo o estado, assistindo às palestras e aos debates. E foi tudo pelo sistema de videoconferência, transmitido para 84 cidades. Veja a disposição de muitas dessas pessoas, que não tinham a recepção do sinal em suas cidades, de se deslocarem até a localidade mais próxima, onde chegava o ponto de transmissão do curso.

**FGV Projetos:** Com a adoção de um novo modelo, qual, especificamente, a melhora que V. Ex.<sup>a</sup> deseja para o público e para o funcionamento interno do TJSP?

**Celso Luiz Limongi:** Eu sou, a exemplo de muitos colegas do Estado, um juiz obcecado, por mais que este termo pareça forte, pela agilização da tramitação processual em São Paulo. Repito: temos mais de 16 milhões de processos em andamento na primeira instância. Isto significa mais de 32 milhões de pessoas, empresas ou instituições. Enfim, as partes nestes processos esperam uma solução para seus problemas na Justiça. Se o jargão diz que "Justiça que tarda não é Justiça", tratemos de acabar logo com isso em São Paulo. Até porque isso afeta outros estados, com as milhares de cartas precatórias para serem cumpridas aqui, e as cortes superiores, com todos os recursos que sobem para Brasília.

Nós, juízes, sabemos que a verdadeira reforma do Poder Judiciário é a reforma dos códigos de processos. Que somente com leis mais simples e afeitas à reali-

dade atual da sociedade, teremos instrumentos mais ágeis de trabalho, para que, assim, julguemos com mais celeridade, e acima de tudo, a certeza da efetividade de nossas decisões. Somente assim, teremos uma Justiça rápida e útil, em São Paulo, ou em qualquer parte do Brasil e do mundo.

Mas disso sabemos nós juízes. A população, não. As pessoas lá fora não querem saber de quem é a responsabilidade pela demora nos processos. Para elas, se a morosidade é da Justiça, a culpa é dos juízes.

A opinião pública não lê jornal a ponto de se informar sobre os verdadeiros motivos desta morosidade, tais como legislação ultrapassada, falta de estrutura dos tribunais e, acima de tudo, orçamento insuficiente para implementar melhorias significativas. E mesmo que lesse, a imprensa não dá o destaque que a matéria merece. Portanto, vamos correr para fazer o nosso dever de casa, tratando de melhorar o mais rápido possível, sem deixar, é claro, de exigir dos demais agentes destas mudanças (o Congresso Nacional e o Poder Executivo), que também façam a sua parte. Quanto ao funcionamento interno do Tribunal, isso nem se fala. É claro que nosso dia-a-dia haverá de ficar muito melhor, mais simples e descomplicado.

**FGV Projetos:** A instalação do balcão de informações no Fórum João Mendes já seria um primeiro passo nessa direção?

**Celso Luiz Limongi:** Esse balcão já era para estar lá há muito mais tempo. Lá no Fórum João Mendes, e em muitos outros fóruns, na capital e no interior do estado. Afinal, estamos falando de um serviço básico para toda e qualquer repartição pública, principalmente nas que têm elevada circulação de pessoas. Elas precisam estar orientadas, saber aonde ir, com quem falar. Principalmente depois que a própria consultoria da Fundação Getúlio Vargas constatou que as dependências do Poder Judiciário paulista recebem, por ano, cerca de 90 milhões

de pessoas, das quais 40% estão no lugar errado, sem saber a quem recorrer e onde se informar.

A imagem de um balcão de informações no saguão de um prédio público transmite segurança para quem chega nele. Imagine as pessoas mais humildes do nosso povo. Chegam num prédio grande, vetusto, a sede da Justiça, o Tribunal! Só esse nome já faz muita gente tremer de medo. Aí, ao verem o balcão de informações, com pessoas sorridentes, atenciosas e, o que é mais importante, com informação correta e precisa, aquilo é como um ancoradouro em alto-mar.

#### Balcão de Informações do Fórum João Mendes

A instalação do balcão de informações não é iniciativa inédita no Fórum João Mendes. No entanto, o balcão inaugurado em fevereiro de 2007 se diferencia por ter sido planejado com base em pesquisas que indicaram a necessidade deste serviço.

O balcão é operado por servidores selecionados e, especialmente, capacitados para exercer esta função específica. Além disso, estes servidores possuem adequado conhecimento dos serviços prestados pelo Tribunal, e familiaridade com o prédio, o que lhes habilita a orientar o deslocamento das pessoas no interior do Fórum.

Como referência, é importante citar que, geralmente, 40% das pessoas que buscam informações nos prédios do TJSP estão à procura de informações e de serviços que não estão relacionados ao local para o qual se dirigiram.

Atualmente, o balcão de informações do Fórum João Mendes atende uma média de 1.000 pessoas por dia, prestando informações relacionadas, principalmente, a certidões, à localização interna e ao protocolo/distribuição.

# O Atendimento ao Público no TRT da 2ª Região

## *Serving the Public at the Second Regional Labor Court of Appeal*

**Antonio Ernani Pedroso Calhao,**

Secretário Geral da Presidência do TRT 2ª Região

*General Secretary of the Presidency of the Second Regional Labor Court of Appeal*

### Resumo

No mês de março de 2004, as Varas de Trabalho de São Paulo passaram a centralizar o atendimento ao público no prédio do Fórum Ruy Barbosa, de acordo com projeto que vinha sendo desenvolvido pela FGV Projetos. O problema mais importante suscitado foi o de como seria administrar alguns aspectos de um fórum tão grande, que era a reunião de outros cinco fóruns, sem dispor de nenhum dado que possibilitasse conhecer o fluxo de pessoas. Então, surgiu a necessidade de definir uma política de atendimento ao público, com a reorganização de atividades para atingir rotinas e facilitar o acesso dos jurisdicionados aos serviços. O Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região buscou os serviços do Poupatempo para o desenvolvimento de um Projeto de implantação de um novo sistema, nos moldes deste, para os serviços prestados no âmbito de sua jurisdição. A equipe do Poupatempo realizou, nos meses de julho e agosto de 2004, um diagnóstico do atendimento no Fórum Ruy Barbosa por meio de entrevistas com pessoas, reuniões de grupo de foco com os funcionários, e simulações de prestação direta de vários tipos de serviço. Detectadas as reais necessidades dos cidadãos e as principais falhas no atendimento, deu-se prosseguimento à execução de uma nova sistemática de serviço. Por fim, constatou-se a necessidade da criação de uma Unidade de Atendimento para centralização de todos os serviços, instituindo-se, assim, uma nova política de atendimento, com foco na cortesia e no respeito ao cidadão; a elaboração de um Sistema de Informações visando uma informação padronizada, acessível e transparente; e, ainda, recomendou-se a implantação de uma política contínua de reciclagem mediante um Programa de Capacitação de Recursos Humanos, tendo por objetivo a valorização dos servidores.

### Summary

*In March 2004, the various labor courts in the state of São Paulo began to serve the public in centralized form in the Ruy Barbosa Courthouse, according to a project that had been developed by FGV Projetos. The most important problem addressed was how to administer some aspects of such a large court facility, which was the result of consolidating five others, without any data to give an idea on the flow of people. There was hence a need to define a policy for serving the public, with reorganization of routines, to facilitate access to court services. The Second Regional Labor Court of Appeal sought the services of the state government's Poupatempo ("Time Saving") program to develop a project to implement a new system, modeled on the state program, for the services provided within its jurisdiction. In July and August 2004, the Poupatempo team carried out a diagnosis of the services at the Ruy Barbosa Courthouse, through interviews with users, focus groups made up of employees and simulations of direct provision of various types of services. After detecting the real needs of citizens and the main failures in serving them, steps were taken to put a new system in place. A need was also found to create a special service unit to centralize all the services, instituting a new public response policy, focused on courtesy and respect, and to establish an information system to offer easily accessible information in a standardized and transparent way. Finally, there was a recommendation for an ongoing training program to enable the employees to do their jobs better.*



## 1. Introdução

No mês de março de 2004, as Varas de Trabalho de São Paulo passaram a centralizar o atendimento ao público no prédio do Fórum Ruy Barbosa, localizado na Avenida Marquês de São Vicente, 235, no bairro da Barra Funda, de acordo com projeto que vinha sendo desenvolvido pela FGV Projetos.

O problema mais importante suscitado foi o de como seria administrar alguns aspectos de um fórum tão grande, que era a reunião de outros cinco fóruns, sem dispor de nenhum dado que possibilitasse conhecer o fluxo de pessoas. Surgiu, assim, a necessidade de definir uma política de atendimento ao público, com a reorganização de atividades para atingir rotinas e facilitar o acesso dos jurisdicionados aos serviços.

O Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, representado pelo seu Grupo de Estudos e Desenvolvimento para a Qualidade (GEDEQ), buscou os serviços do Poupatempo para o desenvolvimento de um Projeto de implantação do Padrão Poupatempo nos serviços prestados no âmbito de sua jurisdição.

## 2. Diagnóstico do início do atendimento no Fórum Ruy Barbosa

A equipe do Poupatempo realizou, nos meses de julho e agosto de 2004, um diagnóstico do atendimento no Fórum Ruy Barbosa por meio de entrevistas com pessoas, reuniões de grupo de foco com os funcionários, e simulações de prestação direta de vários tipos de serviço.

### 2.1 Entrevistas com cidadãos

As entrevistas realizadas identificaram o perfil do usuário dos serviços do TRT e os principais problemas enfrentados.

Dentre as informações encontradas, destacam-se:

a) As principais categorias de usuário que freqüentam diariamente o Fórum compõem-se de advogados (53%) e cidadãos comuns (43%);

b) Considerando-se as duas categorias de usuários (advogados e cidadãos comuns), os advogados (77,62%) respondem pela maior freqüência de visitação;

c) Os serviços do TRT da 2ª Região mais procurados são: audiência (28,20%); consulta a processos (17,57%); informações processuais (16,70%); protocolo de documentos (10,63%); e distribuição (9,33%);

d) No quesito tempo de atendimento, obtiveram o conceito regular/ruim as varas (52,76%); o arquivo geral (52,06%); e a distribuição (43,33%);

e) As principais causas do conceito negativo atribuído a esses setores são:

✓ falta de celeridade nas respostas e no atendimento (72%);

✓ falta de funcionários (10%); e

✓ má vontade e indisposição dos atendentes (9%);

f) Em perguntas abertas, os usuários indicaram 38 falhas gerais, sendo as mais importantes:

✓ falta de pessoas para atender (15,36%);

✓ carência de restaurantes e lanchonetes no Fórum (10,24%);

✓ ineficiência do sistema de elevadores (9,56%);

✓ demora no atendimento e nas respostas (8,87%);

✓ má vontade, desprezo e falta de respeito dos atendentes (8,53%);

✓ falta de máquinas copadoras no edifício (5,46%);

✓ comunicação visual e sinalização interna deficientes (4,1%);

✓ infra-estrutura precária da sala da OAB (3,75%);

✓ comunicação prejudicada pelo vidro dos balcões (3,41%); e

✓ filas muito grandes (3,07%).

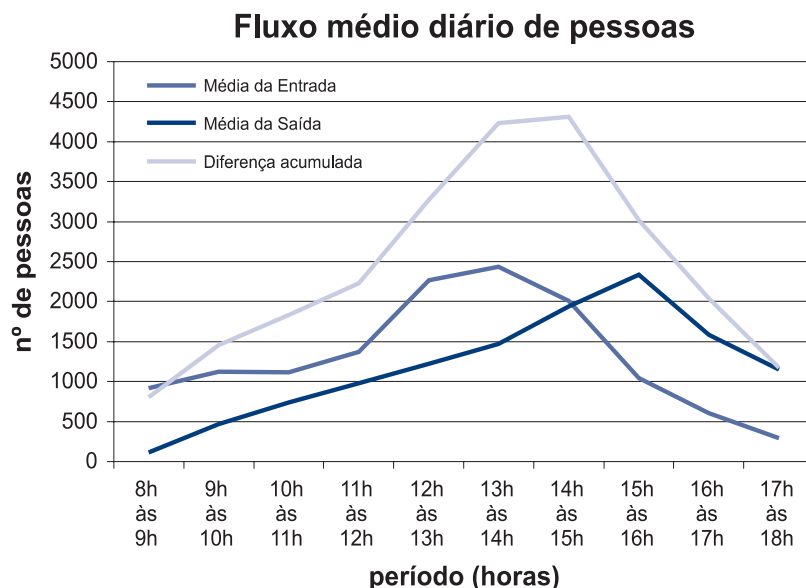
## 2.2 Fluxo de pessoas

No mês de agosto de 2004, foi realizada a contagem das pessoas que entravam e saíam do Fórum Ruy Barbosa pela entrada principal e pelo estacionamento do subsolo. Obteve-se, assim, mensuração do fluxo médio diário de freqüentadores do local.

Pôde-se verificar que, em média, entravam e saíam do Fórum 13.173 pessoas por dia, com permanência média de 2.346 pessoas por hora. O maior público registrou-se entre as 13 e 15 horas, com permanência média de 4.308 pessoas por hora.

O número médio de entrada de pessoas por hora, no Fórum, foi de 1.317 pessoas, com predominância entre as 13 e 14 horas, período em que compareciam 2.435 pessoas, ou seja, 41 por minuto. Apurou-se que entre as 15 e 16 horas saíam 2.336 pessoas, isto é, 40 em média por minuto, conforme ilustra o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Fluxo médio diário de pessoas no Fórum Ruy Barbosa



### 2.3 Tempo de espera e duração média das audiências

No mês de agosto de 2004, as Varas de Trabalho foram pesquisadas no horário de atendimento. Descobriu-se que as audiências atrasaram, em média, 31 minutos, com variação de 0 a 4 horas e 48 minutos. A duração média foi de 21 minutos, tendo variado de 0 a 2 horas e 15 minutos.

Participavam de cada audiência, em média, 5 pessoas, tendo esse volume tramitado de 0 a 7. À espera, permaneciam, em média, 15 pessoas, havendo esse número variado entre 3 e 42.

### 2.4 Pesquisas com os cidadãos

#### 2.4.1 Fila do lado de fora do Fórum (antes da abertura)

Nessa pesquisa, buscou-se coletar informações acerca dos motivos de permanência nas filas de 100 pessoas em mé-

dia, na maioria cidadãos comuns (75%), antes do início do atendimento.

Apontou-se que as pessoas tinham compromissos, como:

- ✓ horário marcado para audiência (56%);
- ✓ distribuir reclamação trabalhista (13%);
- ✓ esperar cliente ou advogado para audiência (11%); e
- ✓ verificar andamento de processo (11%).

À exceção das pessoas que iriam participar de audiência, as demais não sabiam que os serviços tinham início às 11h30min.

O Quadro 2 ilustra os motivos pelos quais os usuários estavam na fila para entrar no TRT da 2ª Região:

### 2.4.2 Banco de espera na recepção geral do Fórum

De cem pessoas consultadas, a maioria era de cidadãos comuns (72%), e que aguardavam a audiência ou advogados (17%). O número médio de pessoas observado foi de 23, tendo chegado a 30.

### 2.4.3 Tempo de espera para atendimento

O tempo de espera para atendimento no Fórum Ruy Barbosa e a respectiva média de pessoas (referente ao período de 2 a 6 de agosto de 2004) estão demonstrados nos Quadros 3 e 4.

### 2.4.4 Mesas abertas para distribuição

Nos setores de Distribuição e de Pesquisa, observou-se que o percentual de mesas abertas era de 46% e 100%, respectivamente. O tempo de espera atingiu 106 minutos no período das 16 às 18 horas, com média de 55% das mesas abertas.

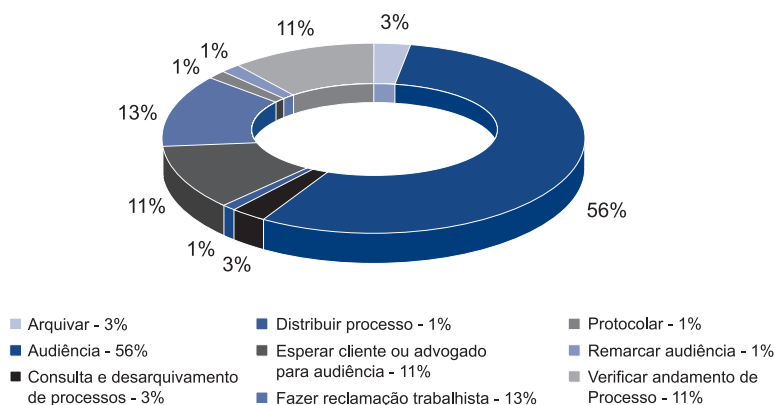
### 2.4.5 Simulações de atendimento

As simulações de atendimento no Fórum Ruy Barbosa foram realizadas, no mês de julho de 2004, para a identificação dos principais problemas relacionados com o atendimento ao público.

Falhas descobertas:

- ✓ sinalização visual deficiente em todas as áreas, sem placas orientadoras;
- ✓ layout não adequado ao atendimento, com ambientes fechados de difícil acesso;
- ✓ ausência de aparadores para facilitar o preenchimento de formulários;
- ✓ bancos de espera insuficientes, tendo as pessoas que permanecer de pé nos horários de pico;
- ✓ ausência de lixeiras na recepção geral;
- ✓ orientadores não proativos, que às vezes deixam pessoas sem orientação;
- ✓ disposição inadequada das unifilas na recepção;
- ✓ falta de serviços de apoio, como copiadoras, lanchonete, papelaria etc.;
- ✓ ausência de filipetas para os serviços mais procurados;
- ✓ falta de um sistema de informações que facilite a busca dos usuários;

Quadro 2 - Motivos de espera na fila antes do início do atendimento



Quadro 3 - Média de tempo de espera para atendimento

Local	Período									Tempo mínimo de espera / Tempo máximo de espera (minutos)	
	8h às 9h	9h às 10h	10h às 11h	11h às 12h	12h às 13h	13h às 14h	14h às 15h	15h às 16h	16h às 17h		17h às 18h
Arquivo Geral				0:24	0:11	0:06	0:06	0:05	0:09	0:08	0 / 35
Atermação		0:09	0:12	0:20	0:20	0:17	0:12	0:05	0:11		0 / 68
Balcões das Varas			0:32	0:09	0:05	0:04	0:00	0:03	0:07		0 / 37
Banco do Brasil			0:00	0:00			0:05	0:04			0 / 21
Certidões				0:24	0:06	0:02	0:03	0:05	0:09	0:01	0 / 40
Distribuição e Pesquisa				0:27	0:02	0:07	0:22	0:25	0:19	0:15	0 / 70
Protocolo				0:26	0:00	0:01	0:00	0:01	0:02	0:00	0 / 30
Tempo Médio		0:09	0:14	0:18	0:07	0:06	0:07	0:07	0:09	0:06	

**Quadro 4 - Número médio de pessoas à espera de atendimento**

Local	Período										Número Mínimo/ Número Máximo
	8h às 9h	9h às 10h	10h às 11h	11h às 12h	12h às 13h	13h às 14h	14h às 15h	15h às 16h	16h às 17h	17h às 18h	
Arquivo Geral				1,9	3,6	4,6	3,7	4,0	4,0	4,6	0 / 17
Atermação		0,4	0,9	3,0	1,2	2,5	0,8	0,3	0,0		0 / 9
Balcões das Varas			7,0	2,1	2,4	3,1	1,9	2,1	4,5		0 / 20
Banco do Brasil			0,4	0,3			3,9	3,2			0 / 12
Certidões				3,7	1,4	1,7	2,5	2,7	5,3	0,3	0 / 22
Distribuição e Pesquisa				3,4	2,4	4,0	12,9	23,6	14,3	12,0	0 / 55
Protocolo				2,2	0,8	4,2	1,8	5,6	5,8	3,3	0 / 21
Quantidade Média de Pessoas		0,4	2,4	2,4	2,0	3,3	3,9	5,9	5,6	5,0	

- ✓ horário de atendimento não padronizado, causando confusão e insatisfação;
- ✓ excesso de informações coladas nos vidros;
- ✓ ausência de sistema de gerenciamento de filas;
- ✓ funcionários não capacitados, fornecendo serviço precário;
- ✓ ausência de uniforme dos funcionários, dificultando sua identificação;
- ✓ vidros que dificultam o atendimento;
- ✓ informações não padronizadas; entre outras.

#### 2.4.6 Sugestões da Ordem dos Advogados do Brasil - OAB

A OAB apresentou, em reuniões com a equipe do Poupatempo, no mês de agosto de 2004, os principais problemas de atendimento do TRT da 2ª Região, do ponto de vista da categoria. Em seguida, encaminhou ao GEDEQ (Grupo de Estudos e Desenvolvimento para a Qualidade) uma lista de sugestões e reclamações.

As sugestões coletadas foram referentes à:

- ✓ padronização no horário de expediente;
- ✓ sinalização e colocação de material antiderrapante nas rampas;
- ✓ instalação de grades nos corredores;
- ✓ colocação de mesa ou suporte ao lado dos computadores, no bloco A, para pastas/bolsas;

- ✓ colocação de cadeiras diante dos balcões das Varas, para maior conforto na espera;
- ✓ uniformização dos prazos judiciais e processuais, para retirada dos autos em carga;
- ✓ disponibilização de atas e despachos na internet;
- ✓ necessidade de monitor para os advogados;
- ✓ necessidade de mais servidores no atendimento das Varas; e
- ✓ unificação dos horários de audiência.

Quanto às reclamações, estas estiveram relacionadas aos seguintes itens:

- ✓ ventilação precária nos corredores;
- ✓ filas nos elevadores;
- ✓ falta de senhas para organizar a ordem de chegada;
- ✓ atendimento considerado ineficaz na 23ª Vara;
- ✓ existência, na 69ª Vara, de um livro em que o advogado anota seus dados para procurar processos, gerando filas;
- ✓ tempo de espera para a audiência de até três horas na 53ª Vara.

#### 3. Tabulação das audiências realizadas no mês de julho de 2004

Com base em relatório de audiências efetuado em julho de 2004, fornecido pelo GEDEQ, elaborou-se tabulação com as seguintes informações:

- ✓ 97,02% das audiências são realizadas de segunda a quinta-feira;
- ✓ nos períodos de 9 às 11 horas e de 13 às 16 horas ocorrem 76,89% das audiências;
- ✓ no mês, 86,07% das Varas realizaram de 201 a 400 audiências, enquanto 63,29% responderam por 201 a 300 delas no mesmo período.

A partir dessa pesquisa, verificou-se que a falta de padronização na marcação de audiências gerava, em alguns dias e horários, excessiva concentração de pessoas. O excesso de usuários levou a uma aglomeração nas dependências do Fórum, trazendo risco para a segurança, aumento do tempo de espera das audiências e crescimento das filas, além do conhecido desconforto por falta de cadeiras e espaço.

Descobriu-se também que as audiências eram designadas de 10 em 10 minutos, mas sua duração era de 21 minutos, o que acarretava aumento do tempo médio de espera.

#### 3.1 Tempo de espera na fila dos elevadores

A mensuração do tempo de espera na fila dos elevadores é apresentada no Quadro 5. Nele, vê-se que a demora maior ocorre no período de 12 às 15 horas.

#### 4. Grupo de foco

Foram realizadas reuniões com os responsáveis pelo atendimento de todas as áreas do Fórum, com o intuito de conhecer a sistemática do serviço, a identificação dos passos necessários à sua execução e levantamento das principais falhas.

Descobriu-se que:

- ✓ a comunicação visual não é voltada para o atendimento do público;
- ✓ falta uma recepção para pré-triagem dos documentos;
- ✓ o horário de atendimento não é padronizado;

- ✓ para um mesmo serviço, ocorre divergência de informações transmitidas pelos servidores;
- ✓ o *layout* não é adequado para o atendimento ao público;
- ✓ não há um padrão de atendimento a ser seguido pelas Varas;
- ✓ os controles do arquivo geral devem ser informatizados;
- ✓ o prazo para retirada de processo é longo (45 dias).

#### 4.1 Principais problemas diagnosticados

A concentração das informações encontradas nas pesquisas junto aos usuários do Fórum Ruy Barbosa (funcionários, cidadãos comuns e advogados) propiciou o conhecimento dos principais problemas relacionados com a prestação dos serviços.

A concentração em apenas um prédio dos vários fóruns antes existentes ressaltou as diferentes formas de atendimento que cada um adotava, não obstante tratar-se do mesmo serviço ou de serviços similares. É possível afirmar que a observância de horários diferenciados, anteriormente nos vários locais, trouxe com a centralização problemas, como: filas nos elevadores, maior concentração de público em alguns horários e períodos de espera mais dilatados.

Por sua vez, a ausência de um sistema integrado de informações causou a ocorrência de serviços e procedimentos de atendimento despadronizados, bem como a prática diferenciada de atividades idênticas.

A qualidade do atendimento foi prejudicada pelo *layout* e mobiliário inadequados e por um sistema de comunicação visual não direcionado a essa finalidade. A falta de fatores de apoio, como papelaria, fotocopiadoras, lanhonete etc., igualmente, contribuiu para o comprometimento da prestação dos serviços.

As entrevistas indicaram que a ausência de capacitação dos servidores também

**Quadro 5 - Tempo de espera na fila dos elevadores**

Período	Elevador AA		Elevador AB		Elevador BA		Elevador BB	
	Tempo médio de espera (min.)	Quant. média de pessoas na fila	Tempo médio de espera (min.)	Quant. média de pessoas na fila	Tempo médio de espera (min.)	Quant. média de pessoas na fila	Tempo médio de espera (min.)	Quant. média de pessoas na fila
8:00 às 9:00	0	0,6	0	1,1	0	1,7	0	1,9
9:00 às 10:00	0	3,0	0	2,1	1	2,8	0	3,8
10:00 às 11:00	0	2,9	0	2,8	1	2,7	0	1,6
11:00 às 12:00	1	2,6	0	2,6	1	5,5	1	3,1
12:00 às 13:00	3	18,7	0	5,3	2	10,1	1	5,0
13:00 às 14:00	5	30,4	1	4,1	4	22,1	1	9,3
14:00 às 15:00	4	28,6	1	5,7	3	15,3	1	8,2
15:00 às 16:00	2	7,9	1	2,9	1	6,0	0	3,0
16:00 às 17:00	2	3,6	0	1,0	1	2,9	0	1,8
17:00 às 18:00	1	1	0	0,0	1	0,0	0	0,0
MÉDIA	1,8	9,9	0,3	2,7	1,5	6,9	0,4	3,8

afetou o atendimento ao jurisdicionado no Fórum Ruy Barbosa.

#### 5. Propostas de melhorias

A partir do diagnóstico da situação do atendimento, foram sugeridas melhorias em setores, como: Distribuição, Certidões, Reclamação Verbal, Protocolo, Arquivo Geral, Varas e Recepção Geral, além de recomendações gerais com abrangência de mais de uma área.

Para a Distribuição, foram apresentadas as seguintes propostas de melhorias, a curto e médio prazos:

- ✓ padronização da triagem e implantação da Unidade de Atendimento, visando à eliminação da recepção comum com procedimentos de atendimento diferenciados (triagem e senhas);
- ✓ transferência do serviço de atualização do cadastro do advogado para a Recepção Geral, ou colocá-lo à disposição na internet;
- ✓ escalonamento de funcionários e capacitação para a multitarefa;
- ✓ capacitação dos orientadores.

No caso das Certidões, as propostas de melhorias de curto prazo relacionaram-se à implantação de prazo de entrega imediato para Certidão de Pessoa Física, transferência do local da entrega das emissões para o Protocolo, transferência da orientação de preenchimento de formulário para a Recepção Geral e na internet, viabilização da troca do papel da certidão (considerado impróprio),

além da padronização dos modelos de certidões.

Para o caso da Reclamação Verbal, foram propostas a padronização de horário de atendimento e a revisão de *layout* (devido à inadequação do mobiliário) como melhorias a serem implantadas a curto prazo. A médio prazo foi sugerido que as informações referentes aos dissídios coletivos fossem mais acessíveis.

Para os gargalos que ocorriam no Protocolo, como: a ausência de espaço para preenchimento de formulários e perfuração de impressos, prejuízo do atendimento pela quebra de chancela e por informações fornecidas no balcão, encerramento abrupto de atendimento e procedimento inadequado da retirada das petições protocoladas, foi sugerida implantação de melhorias de curto prazo, tais como: instalação de aparador para preenchimento de formulários, *backup* da chancela, realização de pré-triagem na recepção e revisão de procedimentos no que se refere ao horário de encerramento do atendimento e à retirada das petições protocoladas.

No Arquivo Geral, as melhorias propostas para curto prazo de implantação estavam relacionadas à inclusão de orientadores para auxiliar na emissão de solicitação e na conferência dos dados de requisição e à revisão de *layout* dos guichês.

As melhorias de médio prazo incluíam a revisão de processos e a informatização de controles, em substituição dos controles manuais que dificultavam o atendimento.

Nas Varas, a revisão de *layout* para instalação de balcão de atendimento adequado, de local específico para vista de processo e para colocação de poltronas na sala de espera das audiências foram algumas melhorias propostas que poderiam ser implantadas a curto prazo. A médio prazo, foram sugeridas: padronização de modelos de certidões e de atendimento nas Varas, padronização de prazos para vista de processos e revisão no agendamento das audiências.

Na Recepção Geral, foi sugerida a implantação das seguintes melhorias a curto prazo:

- ✓ implementação de um programa de capacitação de orientadores, visando à adequação de postura;

- ✓ implantação de rotina de atualização de endereços;
- ✓ implantação de rotina de procedimento para expor lista de eventos realizados no Fórum;
- ✓ revisão dos uniformes dos orientadores;
- ✓ aquisição de lixeiras e bebedouros;
- ✓ fixação de orientadores no acesso direto pelo estacionamento;
- ✓ abertura do Fórum 30 minutos antes do horário, para que o público que chega antes das 8 horas não fique fora do prédio;
- ✓ análise do sistema de elevadores e da concentração da demanda;
- ✓ instalação de placa externa com o número do prédio.

A médio prazo, as melhorias propostas foram: revisão da comunicação visual, revisão do *layout* para instalação de balcão de informações e de bancos para espera, e para uma localização mais adequada das mesas, e confecção de *banners* e *flipets* para uma orientação mais eficaz.

Reforçou-se a relevância da criação de uma Unidade de Atendimento para centralizar todos os serviços, instituindo-se uma nova política de atendimento, com foco na cortesia e no respeito ao cidadão. Para a manutenção da qualidade alcançada, foi realçada a necessidade do desenvolvimento de um sistema de apoio à gestão do atendimento. A melhoria da qualidade dos serviços seria obtida com a adequação do *layout* e a adoção de sistemas de comunicação visual.

Uma informação padronizada, acessível e transparente, seria atingida com a elaboração de um Sistema de Informações.

Por fim, recomendou-se a implantação de uma política contínua de reciclagem mediante um Programa de Capacitação de Recursos Humanos, buscando-se a valorização dos servidores.

## O Outro Lado do Balcão

### *The Other Side of the Counter*

**Carlos Eugênio da Costa Pires**

Consultor da FGV Projetos  
FGV Projects Consultant

#### Resumo

O objetivo de uma Prefeitura é a administração do município sob sua responsabilidade, tendo por foco o atendimento às necessidades dos munícipes. Dessa forma, fica explícita a importância da implantação de algum mecanismo que possibilite o controle e gestão sobre o desempenho de atividades inerentes a este processo, e estabeleça um canal de comunicação entre a Prefeitura e os munícipes. O desenvolvimento desse projeto justifica-se em função do crescimento do município, que termina atingindo um nível em que a estrutura organizacional existente na Prefeitura mostra-se insuficiente para a prestação de um atendimento com qualidade e velocidade compatível com o porte do município. Este artigo abordará o desenvolvimento de um projeto específico, para elaboração de uma Central de Atendimento, que teve por modelo, para a abordagem pretendida, um projeto para implantação de uma Central de Atendimento em uma Prefeitura do interior do Estado de São Paulo. O Foco no Atendimento se consolida com um alto padrão de qualidade, rapidez e eficiência com custo baixo na prestação de serviços; acesso dos munícipes aos serviços públicos; redução da burocracia; aproximação da administração pública com seus usuários; entre outros fatores. Este projeto de elaboração de uma Central de Atendimento foi concluído e implantado no primeiro semestre de 2004, e as etapas para sua consolidação estiveram focadas em um atendimento eficaz aos munícipes, que proporcionasse os benefícios esperados e atendesse às premissas relacionadas pela consultoria.

#### Summary

*The objective of a local government is by definition to administer the municipality under its responsibility, focusing on the needs of local citizens. Therefore, it is obviously important to establish some mechanism that enables effective control and management of the performance of the activities inherent in this process, and establishes a communication channel between the local government and citizens. The need to develop projects to address these issues lies in the risk that the local government's ability to provide speedy and high-quality services will be outpaced by population growth. This article addresses the development of a specific project, to formulate and implement a service center in a municipality in the interior of the state of São Paulo. Focus on service is consolidated with a high standard of quality, speed and efficiency at a low cost in providing services; easy access of citizens to public services; reduction of bureaucracy; and closer relations between the public administration and users, among other factors. This project to formulate a service center was concluded and put into practice in the second half of 2004, and the steps for its consolidation focused on efficient response to local citizens' needs, to provide the expected benefits and satisfy the premises of the consulting effort.*

Considerando que o objetivo de uma Prefeitura é a administração do município sob sua responsabilidade, e que esta administração deve estar focada no atendimento das necessidades dos munícipes, fica explícita a importância da implantação de algum mecanismo que possibilite o controle e gestão sobre o desempenho de atividades inerentes a este processo.

Este mecanismo tem como objetivo a construção de um canal de comunicação entre a Prefeitura e os munícipes, possibilitando o desencadeamento das ações necessárias ao atendimento de demandas identificadas e a obtenção de subsídios que permitam uma avaliação do desempenho dos diversos segmentos que compõem sua estrutura, tais como: saúde, educação, segurança, comércio, indústria, transportes e manutenção da cidade, entre outros.

Normalmente, este tipo de projeto é desenvolvido em função do crescimento do município, que termina atingindo um nível em que a estrutura organizacional existente na Prefeitura mostra-se insuficiente para a prestação de um atendimento com qualidade e velocidade compatível com o porte do município.

Os problemas, principalmente os dos segmentos que compõem a tríade básica de um município educação, saúde e segurança apresentam uma magnitude que torna quase impossível uma solução, de forma isolada, por qualquer das áreas que integram a estrutura organizacional da Prefeitura.

Como a estrutura organizacional, nesta ocasião, já está bastante fragilizada pela falta de ações preventivas em sintonia com o crescimento do município, a Prefeitura detecta uma necessidade, geralmente com um elevado grau de urgência, do desenvolvimento de um projeto de reestruturação organizacional, ou como alguns projetistas intitulam, de redesenho organizacional.

Este artigo abordará o desenvolvimento de um projeto específico de elaboração de uma Central de Atendimento, que pode ou não estar integrada a um projeto com maior abrangência (redesenho organizacional), ou pode ser desenvolvida de forma isolada, para atendimento às deficiências do processo de atendimento aos munícipes.

Foi utilizado como modelo, para a abordagem pretendida, um projeto de implantação de uma Central de Atendimento em uma Prefeitura do interior do Estado de São Paulo, desenvolvido em meados de 2003 (segundo semestre) e 2004 (primeiro semestre). Este projeto foi totalmente desenvolvido e implantado em instalações construídas no Paço Municipal.

### O Foco no Atendimento

Por que desenvolver um projeto desta natureza em uma Prefeitura?

Para atendimento às necessidades de comunicação entre munícipes e a Prefeitura, possibilitando:

- ✓ Prestação de serviços de atendimento aos munícipes com alto padrão de qualidade, rapidez e eficiência com baixo custo;
- ✓ Facilidade e ampliação do acesso dos munícipes aos serviços públicos;
- ✓ Redução da burocracia, simplificando o conjunto de atividades necessárias à obtenção de resultados;
- ✓ Criação de um canal de comunicação com os munícipes, que forneça respostas efetivas às questões formuladas;
- ✓ Aproximação da administração pública com seus usuários, evitando a intermediação de terceiros;
- ✓ Maior transparência na administração municipal;
- ✓ Prestação de orientação e assistência aos munícipes sobre requisitos que devem ser satisfeitos para obtenção dos serviços prestados pela administração pública;

- ✓ Criação de ambiente e de condições para dignificação do servidor público, por meio de um conhecimento maior de suas tarefas por parte dos munícipes.

E para propiciar aos munícipes um conjunto de benefícios, a saber:

- ✓ Facilidade de acesso aos serviços concentrados em um só local, com economia de tempo e de deslocamentos;
- ✓ Redução do tempo de espera em filas específicas para cada serviço requisitado;
- ✓ Redução nos gastos do munícipe com locomoção e com remuneração de serviços de intermediários;
- ✓ Reconhecimento pelo poder público da cidadania, resgatada pelo bom atendimento aos munícipes, melhorando a qualidade dos serviços prestados pela Prefeitura aos seus "clientes", os munícipes.

Considerando as seguintes premissas:

- ✓ Localização que possibilite um bom acesso, facilitado pela existência de serviço de transporte e de estacionamento adequados ao volume de usuários;
- ✓ Instalações modernas, rompendo com um tipo de *layout* compartimentado, o que facilitará a integração entre os serviços oferecidos, propiciando a percepção de uma entidade única pelo usuário;
- ✓ Utilização de recursos de informática da maneira abundante suportada por tecnologia de ponta;
- ✓ Atendentes treinados e motivados, para que possam desempenhar de forma satisfatória as atividades inerentes aos serviços oferecidos;
- ✓ Processos administrativos que terão atendimentos suportados pela Central, revisados e racionalizados, tornando-os compatíveis com a agilização pretendida pela implantação do projeto elaborado.

## O Projeto

O projeto de elaboração de uma Central de Atendimento que atendesse às necessidades de atendimento aos municípios, que proporcionasse os benefícios esperados e atendesse às premissas relacionadas nos itens anteriores, foi desenvolvido nas etapas comentadas a seguir:

1. Definição dos processos suportados pela Central de Atendimento: os serviços e processos foram analisados para que fossem definidos os que seriam atendidos inicialmente pela estrutura montada. Os processos selecionados foram os que causam uma maior dependência dos municípios em relação ao atendimento prestado pela Prefeitura, e os de apoio ao desenvolvimento das atividades-fim. No projeto abordado por este artigo, foram identificados:

- a. Emissão de Certidões (Averbação, Valor Venal, Numeração, Habite-se, Uso do Solo, Revisão de Área, Regularização de Imóveis, Renovação de Alvará, Inscrição no ISSQN, Cálculo de IPTU, Aprovação de Loteamentos, Revisão do Cálculo de IPTU, Certidões Negativas, Positivas e de Isenção).
- b. Administração Tributária (Emissão de Guias, Cobrança de Impostos e Taxas, Parcelamento de Dívidas, Restituições, Recálculo de Impostos, Atualização de Dívidas, Isenção, Apuração de ISSQN, Emissão de NFs, Inscrição de Contribuintes, Alterações no Cadastro Imobiliário e Mobiliário, Baixa de Atividade).
- c. Administração Financeira (Manutenção de Cadastro de Fornecedores, Processo de Compra, Processo de Pagamento).
- d. Administração Urbana (Solicitação de Serviços, Reclamações, Ouvidoria).
- e. Apoio Administrativo (Protocolo, Trâmite de Processos, Prestação de Informações sobre Andamentos).
- f. Educação e Saúde (Informações sobre Atendimento, Informações sobre a Rede Pública de Ensino).

g. Serviços Conveniados (Detran, Água, Luz, Receita Estadual e Federal, Procon, SINE).

2. Levantamento de dados numéricos para dimensionamento da estrutura da Central de Atendimento: as Prefeituras, mesmo as que não possuem ainda implantadas estruturas específicas para atendimento aos municípios, já desempenham atividades inerentes a este processo por funcionários lotados geralmente nas áreas que cuidam da administração tributária e manutenção urbana. Como exemplo da existência destes dados e do auxílio que podem prestar ao dimensionamento da estrutura definida, relacionamos, a seguir, alguns dados obtidos da Prefeitura, onde foi desenvolvido o projeto para implantação de uma Central de Atendimento utilizado como modelo neste artigo. Nesta Prefeitura, os dados do atendimento foram obtidos de 2 sistemas desenvolvidos internamente, um para registro de solicitações, que envolviam processos administrativos, e outro para registro de solici-

tações, que envolviam serviços inerentes à manutenção urbana. A seguir, a Figura 1 exibe uma tabela com o número de processos administrativos abertos e fechados durante os anos de 2001 a 2003 (total de registros tratados = 24.239). Esta tabela relaciona tipos de processos que cobrem cerca de 80% de todos os atendimentos prestados, na ocasião, pela Prefeitura. Desta tabela, foram extraídos, por meio do uso de ferramentas estatísticas, dados auxiliares ao dimensionamento de uma estrutura, tais como:

- a. Sazonalidade no atendimento: fator importante, principalmente no início do ano, causado, por exemplo, pelos procedimentos inerentes à distribuição dos documentos arrecadadores do IPTU e ao atendimento a parcelamento, isenção e reclamações dos lançamentos efetuados;
- b. Quantidade de atendimento diário: dado de elevada importância no dimensionamento dos recursos humanos de uma Central de Atendimento.

**Figura 1 - Número de processos administrativos abertos e fechados (2001 a 2003)**

Descrição	Num	Porc	Acum
Alvará de Funcionamento	3370	14%	14%
Aprovação de Plantas	1619	7%	21%
Cancelamento de ISSQN	1296	5%	26%
Certidão de Dívida Ativa	1190	5%	31%
Parcelamento-asfalto, IPTU etc	1019	4%	35%
Habite-se	966	4%	39%
Certidão Negativa de IPTU	936	4%	43%
Notificação - Projetos	932	4%	47%
Transferência de IPTU	919	4%	51%
Baixa de Atividade	835	3%	54%
Inscrição de Contribuinte	826	3%	57%
Execução Fiscal	648	3%	60%
Notificação de Entulhos	648	3%	63%
Certidão de Averbação	582	2%	65%
Numeração	540	2%	67%
Revisão de Lançamento de IPTU e Taxas	532	2%	70%
Certidão Negativa de ISS	492	2%	72%
Restituição parcela IPTU paga em Duplic.	449	2%	73%
Parcelamento de Débito de ISSQN.	432	2%	75%
Registro no Cadastro de Fornecedores	340	1%	77%
Certidão de Tempo de Serviço	318	1%	78%
Notificação de Muro e Calçada etc.	316	1%	79%
Autorização para Funcionamento de Moto Táxi	291	1%	80%



A tabela da Figura 2 apresenta um resumo dos atendimentos referentes à manutenção urbana, durante os anos de 2002 e 2003, da mesma Prefeitura (total de registro tratados = 5.586):

**Figura 2 - Resumo dos atendimentos referentes à manutenção urbana (2002 e 2003)**

Descrição	Num	Porc	Acum
Manutenção Elétrica	929	17%	17%
Manutenção Hidráulica	530	9%	26%
Poda de Árvore	370	7%	33%
<b>Diversos</b>	<b>302</b>	<b>5%</b>	<b>38%</b>
Roçamento Diversos	301	5%	44%
Tapa Buraco	289	5%	49%
Manutenção de Pedreiro	255	5%	53%
Lavar e Molhar	238	4%	58%
Retirada de Árvore	221	4%	61%
Boca de Lobo	217	4%	65%
Manutenção de Carpin	209	4%	69%
Solicitação de Veículo C/ F	205	4%	73%
Manutenção de Guias	172	3%	76%
Manutenção de Serral	172	3%	79%
Fiscalização	166	3%	82%
Retirada de Galhos	106	2%	84%
Água Acumulada	74	1%	85%
Coleta de Lixo	64	1%	86%
Limpeza de Entulhos	62	1%	87%
Limpeza de Terrenos	60	1%	88%
Reunião com Funcionários	53	1%	89%
Limpeza de Rua	49	1%	90%

Na tabela da Figura 2 (acima), existe um índice alto (5%) de serviços sem identificação (identificados como Diversos), indicando a necessidade, nesta Prefeitura, da criação de novas categorias de serviços. A utilização de ferramentas de estatísticas possibilitou a extração de dados que, analisados, subsidiaram o dimensionamento da estrutura da Central de Atendimento implantada.

3. Rastreamento dos processos: etapa necessária para a elaboração de um diagnóstico dos processos que foram integrados à Central de Atendimento, tanto os de natureza administrativa quanto os responsáveis pelo desencadeamento das ações necessárias à solução de problemas inerentes à manutenção urbana (serviços). Esta etapa foi integrada por:

a. Identificação dos processos com seus componentes agrupados de acordo com a metodologia adotada: Decodificação da Prefeitura em Macroprocessos, Processos, Subprocessos e Atividades. No projeto elaborado na Prefeitura,

que serviu de modelo para este artigo, foram identificados 8 Macroprocessos, relacionados a seguir:

- I. Administração Tributária;
- II. Planejamento;
- III. Serviços Públicos;
- IV. Administração de Recursos Humanos;
- V. Administração Financeira;
- VI. Administração de Materiais e Serviços;
- VII. Judiciário;
- VIII. Apoio Administrativo.

b. Levantamento em campo das características dos componentes rastreados de cada um dos Macroprocessos identificados: para levantamento das características dos componentes rastreados foram utilizados conceitos e ferramentas da qualidade total, tais como: a ferramenta 5W1H (what, who, where, when, why, how). Na Figura 3, a seguir, apresenta-se um modelo de formulário utilizado no levantamento em campo, utilizando esta ferramenta.

**Figura 3 - Modelo de formulário utilizado no levantamento em campo**

	Código	Descrição
<b>Macroprocesso</b>	01	Administração Tributária
<b>Processo</b>	01.02	Manutenção de Cadastros
<b>Subprocesso</b>	01.02.01	Manutenção do Cadastro Mobiliário
<b>Atividade</b>	01.02.01.02	Alvará de funcionamento (renovação)

<p><b>O que faz:</b> Emissão de documento ou laudo que especifica que o estabelecimento está regularizado perante a legislação municipal.</p> <p><b>Quem executa:</b> Estagiários, Fiscal de Tributos, Arquiteto, Fiscal de Obras e Posturas, Secretária de Finanças.</p> <p><b>Onde é executado:</b> Setor de Administração de Receita (SAR/SEFIN) e Setor de Planejamento Urbano (SPU/SEPLAN).</p> <p><b>Quando é executado:</b> Após a solicitação do contribuinte.</p> <p><b>Por que é necessário:</b> Para cumprir a legislação vigente.</p> <p><b>Como é executado:</b> O contribuinte solicita, por meio de requerimento no Protocolo, a renovação do alvará de posse do carnê da taxa de licença quitado, do exercício atual, e dos documentos exigidos pela Prefeitura</p>	<p>(Alvará da Vigilância, Liberação do Bombeiro, laudos do Saaej etc).</p> <p>O processo é encaminhado para o SAR, que, após verificação dos documentos, encaminha o processo para o Setor de Planejamento: Caso seja indústria, comércio ou Prestador de Serviço, o processo é encaminhado para o Setor de Planejamento Urbano (SEPLAN) para vistoria <i>in loco</i>, e depois retorna para o SAR. Caso apresente algum problema, o contribuinte é notificado pelo SAR. Caso contrário, o processo volta ao SAR para emissão do Alvará, que é assinado pelo Coordenador do Setor de Fiscalização e pelo Secretário de Finanças.</p> <p>Caso seja autônomo, profissional liberal ou ambulante é realizada apenas uma verificação da documentação para a emissão do alvará (mesmo trâmite do anterior).</p> <p>O contribuinte retira a renovação no Protocolo, e arquiva-se o processo.</p>
---	--

4. Recomendações e desenvolvimento de projetos de melhoria: após cumprimento da etapa anterior, em que fora efetuada a análise dos dados obtidos, e detectados pontos críticos dos componentes rastreados, elaborou-se um elenco de recomendações que deram origem a Projetos de Melhoria desenvolvidos e implantados para possibilitar uma instrumentação da Central de Atendimento compatível com seus objetivos.

A seguir, um exemplo parcial do diagnóstico do Macroprocesso Administração Tributária, um dos identificados na Prefeitura onde foi desenvolvido e implantado o projeto abordado por este artigo:

#### Diagnóstico geral do Macroprocesso Administração Tributária

- ✓ Necessidade de definição dos processos que deverão ser enviados para a Procuradoria. Existem, hoje, dúvidas sobre quais processos necessitam do parecer da Procuradoria.
- ✓ Necessidade de padronização dos procedimentos do Setor de Fiscalização e Tributos. Sugere-se montar um grupo de estudo para discutir este assunto.
- ✓ Descentralização das decisões sobre os despachos do Setor de Fiscalização e Tributos.
- ✓ Necessidade de equacionar os problemas de relacionamento interpessoal.
- ✓ Necessidade de racionalização e padronização do trabalho da Fiscalização de Obras e Posturas.
- ✓ Necessidade de maior clareza nos despachos, e fundamentação legal da Fiscalização de Obras e Posturas.

#### Diagnóstico de alguns pontos específicos do Macroprocesso Administração Tributária

##### ISSQN/IPTU

Cálculo dos tributos é realizado por sistema terceirizado. Atualmente, este procedimento é muito demorado, envolvendo muitas interações entre a

Prefeitura e a empresa responsável pelo processamento dos dados. Os procedimentos adotados no sistema não estão devidamente documentados, gerando muitas dúvidas junto à administração municipal. Com a alteração do programa de cálculo, sendo adotada uma solução interna (Sistema Tributário desenvolvido internamente pela equipe de Informática da Prefeitura), esse procedimento será realizado totalmente pela Prefeitura, evitando assim a demora no processo de cálculo dos tributos, bem como no esclarecimento de dúvidas. A impressão dos carnês será feita em gráfica contratada.

##### Baixa de atividade

Mesmo que não ocorra a negociação dos débitos junto ao contribuinte, será dado início ao processo de baixa de atividade, a fim de que a Prefeitura não lance novos débitos. Com este procedimento, serão evitados futuros lançamentos de empresas que já encerraram suas atividades. O Processo de Cobrança Judicial deverá continuar de forma inalterada. Esta alteração já se encontra em processo de implantação no Setor de Fiscalização e Tributos.

##### Alvará de funcionamento

Na emissão do alvará, caso esteja tudo de acordo com a legislação municipal, não se faz necessária a assinatura do Secretário de Finanças, pois o Coordenador da Fiscalização ou funcionário autorizado possui informações e atribuições para assiná-lo, sendo responsável pelas informações e despachos emitidos.

Para este Macroprocesso, o diagnóstico de seus componentes totalizou 18 recomendações e sugestões de alterações em procedimentos.

As recomendações pontuais foram objeto da elaboração de Projetos de Melhoria que, desenvolvidos e implantados, possibilitaram a instrumen-

tação do mecanismo de atendimento aos munícipes por processos administrativos revisados e ajustados às necessidades definidas pelas premissas e objetivos do projeto como um todo. A seguir, modelo de um dos Projetos de Melhoria desenvolvido no trabalho abordado por este artigo:

1. Identificação do Projeto (número e nome): 05 - Renovação de Alvará de Funcionamento;
2. Data de Início do Projeto: dd/mm/aaaa - Data de Término do Projeto: dd/mm/aaaa (prazo estimado para conclusão);
3. Por que este projeto foi proposto?
  - a. Devido à morosidade atual do processo.
  - b. Necessidade de assinatura de vários funcionários.
4. Componentes rastreados que originaram o projeto (código e nome):
  - a. 01.02.01.03 - Alvará de funcionamento (Renovação) - componente do Macroprocesso 01 Administração Tributária (descrição do levantamento - formulário 5W1H e fluxo).
5. Equipe do projeto: (equipe interna - nome dos funcionários da Prefeitura);
6. Benefícios esperados:
  - a. Diminuição no trâmite do processo dos andamentos;
  - b. Eliminação da assinatura do Secretário de Finanças (ponto crítico que pode causar tempo de ciclo elevado).
7. Documentação exigida do munícipe: RG, CPF, Cópia do Contrato Social (entre outros relacionados no Manual do Atendente).
8. Documentação entregue ao munícipe pela Central de Atendimento:
  - a. Protocolo (controle interno e recibo de entrega de documentação);
  - b. Notificação - Para entrega de documentos não apresentados.
9. Procedimentos do atendente da Central de Atendimento (relacionados no Manual do Atendente):

**a. Processos abertos com documentação completa:**

- I. O atendente confere a documentação apresentada para a emissão do alvará.
- II. O atendente abre processo físico anexando a documentação apresentada pelo requerente e o requerimento de alvará que pode ser efetuado pelo atendente da Central de Atendimento, ou preenchido pelo próprio requerente. Na ausência de algum documento, o atendente emite uma notificação (2 vias devidamente assinadas pelo requerente - a 1ª é entregue ao requerente e a 2ª é anexada ao processo) para apresentação dos documentos, informando que o descumprimento da notificação acarretará o arquivamento do processo de renovação.
- III. Emite número de protocolo que é entregue ao contribuinte.
- IV. Envia o processo ao protocolo para encaminhamento ao SFT (Setor de Fiscalização de Tributos). Nos casos da emissão da notificação, o processo aguarda no protocolo a anexação da documentação exigida durante 30 dias. O descumprimento da notificação acarretará o arquivamento do processo.
- V. Após a emissão do alvará, o SFT anexa o documento ao processo e o encaminha ao protocolo para entrega ao requerente.

**b. Processo aguardando entrega de documentação:**

- I. Posteriormente, quando o requerente retornar à Central de Atendimento para entrega da documentação discriminada na notificação, o requerente deverá apresentar também esta notificação. Então, o atendente solicitará do protocolo o retorno do processo, anexando a este os documentos dos quais fora notificado.

- II. O atendente retorna o processo ao protocolo para o encaminhamento ao setor competente.

**c. Processo arquivado por falta de documento:**

- I. Posteriormente, quando o requerente retornar à Central de Atendimento para entrega da documentação discriminada na notificação, deverá apresentar também esta notificação. O atendente solicitará do protocolo o desarquivamento do processo, retornando o processo à Central de Atendimento. O atendente anexará os documentos no processo.
- II. O atendente retorna o processo ao protocolo para o encaminhamento ao setor competente.

**d. Legislação envolvida: Lei Complementar 07/92, Artigos 142, 143, 150.**

**e. Proposta de alteração da legislação (nova redação):**

- I. Artigo 142 - Qualquer pessoa física ou jurídica que se dedique à prestação de serviços, à indústria, ao comércio, às atividades financeiras, à produção agropecuária ou a atividades similares, só poderá iniciar suas atividades ou instalar-se em caráter permanente ou eventual mediante licença prévia da Prefeitura Municipal e pagamento da taxa.
  - § 1º - Considera-se eventual a atividade que é exercida apenas em determinadas épocas do ano.
  - § 2º - São obrigados ao pagamento da taxa os depósitos fechados de mercadorias.
  - § 3º - As sociedades civis, sem fins lucrativos, que se dediquem a atividades assistenciais, educacionais ou recreativas, ficam isentas de taxa de licença para abertura, localização e funcionamento.
  - § 4º - Os produtores agrícolas e granjeiros ficam isentos de taxa de licença para comercialização de

seus produtos como ambulantes, ou nas feiras livres do Município.

- II. Artigo 143 - A licença será concedida desde que as condições de higiene, segurança e localização do estabelecimento sejam adequadas à espécie de atividade a ser exercida, e sob a condição de que sua construção seja compatível com a política urbanística do Município.

- III. Artigo 150 - Os contribuintes, de que trata o artigo 142, quando exerçam a sua atividade em caráter permanente, ficam obrigados à renovação anual da licença, para fins de localização e aplicação do disposto no artigo 143, mediante o pagamento da respectiva taxa à mesma alíquota fixada nas tabelas a que se referem os artigos 147, 175 e 200, deste Código.

Parágrafo Único - Aos contribuintes que exerçam profissão liberal, sujeita à fiscalização dos respectivos órgãos de classe, não se aplica o disposto neste artigo.

**f. Taxa a ser paga: eliminada.**

**g. Observações: Anotar, no requerimento, telefone e endereço de contato para agendamento de vistoria.**

10. Instalações físicas e de equipamentos:

**a. Projeto arquitetônico abordando (instalações físicas construídas no Paço Municipal):**

- I. Obras (balcão, condicionamento ambiental, iluminação, rede, força elétrica etc.).
- II. Móveis (mesas, cadeiras, armários etc.) necessários à instalação de cada *workstation* ou baia de atendimento.

**b. Projeto para adequação da infraestrutura do Paço Municipal necessária à instalação da Central de Atendimento:**

- I. Adequação da rede elétrica para suprimento de energia aos equipamentos instalados (terminais,

impressoras, máquinas de senhas, posto telefônico, posto bancário).

II. Rede física de transmissão de dados: construção de rede local e interligação com a rede corporativa.

**c. Definição dos equipamentos de informática e de equipamentos auxiliares (de apoio) para funcionamento da Central de Atendimento:** servidores, terminais, impressoras, *nobreaks* e equipamentos para auxílio ao desempenho de atividades-meio (montagem de processos, encadernação etc.).

11. Sistemas informatizados: para atendimento às necessidades da Central de Atendimento focadas, na fase inicial, no atendimento a questões relacionadas a tributos (arrecadação, funcionamento, certidões etc.) foi decidido que não seriam mais utilizados pela Prefeitura os serviços de gestão de TI, até então, sob responsabilidade de uma empresa terceirizada. Como existia um sistema desenvolvido internamente, que gerou custos para a Prefeitura e não estava ainda implantado, foi elaborado um plano para sua homologação, já que suas características atendiam à grande parte das atividades que seriam desenvolvidas pela Central de Atendimento. Por outro lado, foi também concluído o desenvolvimento, com recursos internos, de um novo sistema para gestão do protocolo de processos administrativos que trami-

am pela Prefeitura. A seguir, na Figura 4, é apresentada relação dos módulos e das rotinas homologadas no sistema denominado GTI-Gestão de Tributação Integrada, que, após sua homologação, substituiu o sistema terceirizado.

Este sistema, após sua implantação, foi, em conjunto com o novo sistema de protocolo desenvolvido pela Prefeitura, o pilar principal da instrumentação, por meio da utilização de recursos de informática da Central de Atendimento.

12. Desenvolvimento de projetos específicos para instalação de serviços complementares (serviço bancário, lanchonete, reprografia).

13. Dimensionamento da equipe de atendimento para que possa desempenhar as atividades necessárias ao cumprimento das competências iniciais definidas para a Central de Atendimento:

- a. Fornecimento de informação sobre serviços prestados pela Prefeitura.
- b. Informações sobre andamento de processo.
- c. Centralização de atendimento.
- d. Emissão de certidões solicitadas pelos munícipes.
- e. Finalização de processos que não demandem intervenções externas.
- f. Plantão de dúvidas sobre obras e posturas, tributos e aprovação de projetos (com definição de horários).

g. Acompanhamento de pós-atendimento (medição da qualidade do serviço prestado).

h. Distribuição e controle de processos.

14. Projeto específico para elaboração de manuais necessários ao funcionamento da Central de Atendimento. Os manuais conterão a descrição de cada um dos serviços prestados pela Central, os documentos exigidos e fornecidos (modelos) e os procedimentos necessários ao cumprimento de todas as etapas dos processos administrativos que as solicitações originaram.

15. Projeto para seleção, avaliação e treinamento da equipe de atendentes da Central, abordando:

- a. Definição do perfil dos atendentes;
- b. Avaliação, no quadro funcional da Prefeitura, do perfil dos candidatos internos;
- c. Seleção de candidatos externos à Prefeitura; e
- d. Elaboração e desenvolvimento de programa de treinamento.

16. Definição dos mecanismos de controle para aferição da *performance* da Central de Atendimento.

Este projeto foi concluído e implantado no primeiro semestre de 2004, no último ano da gestão que contratou a consultoria para o seu desenvolvimento.

**Figura 4 - Modelos e rotinas homologadas pelo Sistema de Gestão de Tributação Integrada**

Módulos	Rotinas	
1. Tabelas Básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inclusão e alteração de logradouro</li> <li>✓ Face de quadra</li> <li>✓ Cidadão</li> <li>✓ Bancos</li> <li>✓ Feriados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atividades para taxa de licença</li> <li>✓ Atividades para cobrança de ISSQN</li> <li>✓ Atividades para cobrança de Vig. Sanitária</li> <li>✓ Cadastro de escritórios contábeis</li> </ul>
2. Cadastro Imobiliário	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lançamento e alteração de lançamento (inclusão e alteração de terrenos, prédios e condomínios)</li> <li>✓ Exclusão de imóveis</li> <li>✓ Mudança de área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consulta de numeração (para terreno e/ou 2º número)</li> <li>✓ Desmembramento</li> <li>✓ Unificação</li> </ul>
3. Cadastro Mobiliário	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Lançamento e alteração</li> <li>✓ Abertura (nova inscrição)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Encerramento de atividade</li> </ul>
4. Parametrização	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pedologia</li> <li>✓ Topografia</li> <li>✓ Benfeitoria</li> <li>✓ Categoria da construção</li> <li>✓ Categoria da propriedade</li> <li>✓ Tipo da construção</li> <li>✓ Uso da construção</li> <li>✓ Uso de terreno</li> <li>✓ Tabela de moedas</li> <li>✓ Situação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distrito</li> <li>✓ Profundidade</li> <li>✓ Planta genérica</li> <li>✓ Gleba</li> <li>✓ Taxa de expediente</li> <li>✓ Parâmetros para geração da parcela</li> <li>✓ Índice de correção</li> <li>✓ Tabela de lançamentos</li> <li>✓ Tributos</li> <li>✓ Tabela por lançamento</li> </ul>
5. Cálculo IPTU	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geral (cálculo geral, conferência do cálculo, geração do débito, geração <i>laser</i> e emissão do carnê)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Retificação (cálculo individual)</li> <li>✓ Isenção/ Imunidade</li> </ul>
6. Cálculo ISSQN	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Geral (fixo e estimativa) - cálculo geral, conferência do cálculo, geração do débito, geração <i>laser</i> e emissão do carnê</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cálculo individual</li> <li>✓ Variável</li> </ul>
7. Débitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Consulta de débitos</li> <li>✓ Consulta de documentos</li> <li>✓ Reparcelamento</li> <li>✓ Cancelamento/retorno de reparcelamento</li> <li>✓ Cancelamento de débito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Débitos de desmembramento e unificação</li> <li>✓ Manutenção do débito</li> <li>✓ Isenção do débito</li> <li>✓ Ajuizamento (Dívida Ativa)</li> <li>✓ Lançamento de tributos</li> </ul>
8. Baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Pagamento via banco</li> <li>✓ Pagamento por débito automático</li> <li>✓ Baixa manual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Optantes por débito automático</li> <li>✓ Validação de arquivo bancário</li> <li>✓ Interface com sistema de contabilidade</li> </ul>
9. Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certidões de averbação, habite-se, número do imóvel e valor venal</li> <li>✓ Certidão de inscrição</li> <li>✓ Alvará de funcionamento</li> <li>✓ Emissão 2ª via de carnê</li> <li>✓ Carnê de reparcelamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Certidões de dívida positiva, negativa, positiva com efeito de negativa</li> <li>✓ DAM</li> <li>✓ Extrato do contribuinte</li> <li>✓ Emissão de boleto de tributos</li> </ul>

# Atendimento ao Público na Esfera Estadual

## O DETRAN de São Paulo

*Serving the Public in the State Government Sphere*

*The São Paulo Department of Motor Vehicles*

**Marilia Bicudo Dreyfuss**

Consultora da FGVProjetos  
FGV Projects Consultant

### Resumo

A aprovação do novo Código de Trânsito, em 1997, e a exigência de sua aplicação imediata obrigaram os Departamentos Estaduais de Trânsito a se reestruturarem e a se prepararem para operar de acordo com as novas regras.

Uma das preocupações do DETRAN-SP era com suas instalações que não foram dimensionadas para comportar o grande fluxo de pessoas que, muitas vezes sem necessidade, circulavam nas dependências do prédio por falta de informação.

A fim de reduzir esse fluxo, foi montado um balcão de atendimento no saguão do prédio para orientar o público nos serviços prestados pelo DETRAN-SP. Após quase 10 anos de sua inauguração, o Balcão de Informações do DETRAN-SP sofreu algumas alterações, entre as quais estão: a utilização da Internet na prestação de serviços; a ampliação do número de postos de atendimento; e a inclusão de procedimentos relativos a veículos e condutores realizados pelo POUPETEMPO. Todas essas medidas contribuíram para uma menor frequência de público no prédio do DETRAN-SP. Iniciativas como essas são imprescindíveis se considerarmos que os veículos registrados na cidade de São Paulo representam 11% da frota nacional. Apesar dos avanços, não se deve descartar a importância da prestação pessoal de serviço de informações e orientações ao público de forma clara, organizada e respeitosa.

### Summary

*The enactment of the new Traffic Code in 1997, and the requirement for its immediate application, obliged state motor vehicle departments to restructure and prepare to operate according to the new rules.*

*One of the concerns of the São Paulo Department of Motor Vehicles (DETRAN-SP) was that its installations were not sized to handle the great flow of people who, because of a lack of information, often unnecessarily circulated the corridors and offices of its headquarters building.*

*To reduce this flow, a reception counter was set up in the entry hall to inform the public about the services provided by DETRAN-SP. Nearly 10 years after its establishment, several changes are now affecting the operation of the information counter. Among these are the growing provision of services over the Internet; expansion of the number of outlying response posts; and inclusion of procedures for vehicle and driver licensing in the Poupatempo (Time Saving) program. All of these factors are contributing to reduce the number of people who visit the main DETRAN-SP building. Initiatives such as these are essential when considering that the 11% of the nation's vehicles are registered in the city of São Paulo. Despite these advances, however, the continuing importance of personal response in providing information to the public in a clear, organized and courteous form cannot be forgotten.*

A aprovação do novo Código de Trânsito, em 1997, e a exigência de sua aplicação imediata obrigaram os Departamentos Estaduais de Trânsito a se reestruturarem e a se prepararem para operar de acordo com as novas regras.

Esse fato motivou o DETRAN-SP a ir além da simples adaptação às novas regras. Não só o departamento deveria saber das novas regras, como também a população precisaria ter um acesso fácil e rápido às mudanças que lhe interessavam diretamente.

Na época da aprovação do Código de Trânsito Brasileiro (lei nº. 9.503, de 23 de setembro de 1997), a frota do País era de mais de 28 milhões de veículos, sendo que cerca de 37% dessa frota estava no Estado de São Paulo.

Uma das preocupações do DETRAN-SP era o grande afluxo de pessoas pelas

***A utilização da Internet para a pesquisa de informações e a realização de algumas atividades via endereços eletrônicos (como, por exemplo, pagamento de taxas) não elimina a necessidade e nem diminui a importância da prestação pessoal de serviço de informações e orientações ao público de forma clara, organizada e respeitosa.***

suas instalações. Por falta de informação, as pessoas circulavam bastante pelo prédio, muitas vezes sem necessidade. O prédio do DETRAN-SP, originariamente projetado como parte do Parque do Ibirapuera, foi utilizado pela Secretaria da Agricultura até 1959. Suas instalações não foram dimensionadas para comportar um grande fluxo de pessoas. Projetado por Oscar Niemeyer, o prédio, tombado, não poderia sofrer grandes reformas para se adequar à nova utilização.

Verificou-se, então, que a grande circulação de pessoas pelo prédio devia-se principalmente à falta de informação e de orientação ao público em relação à indicação para onde se dirigir a fim de

se obter o serviço desejado, e quais os pré-requisitos necessários para a obtenção desse serviço. Muitas vezes, o cidadão não sabia a quem se dirigir para solicitar orientação, ficando praticamente "obrigado" a utilizar os serviços de despachantes.

Com a idéia de reduzir a circulação do público pelo prédio, e evitar o comparecimento desnecessário do cidadão às suas instalações, foi montado, então, um balcão de atendimento no saguão do prédio para orientar o público nos serviços prestados pelo DETRAN-SP. Esse balcão foi inaugurado em sessão solene, em novembro de 1997.

### O balcão de atendimento

Parte de um projeto mais abrangente que propunha a reformulação e a mudança da imagem do departamento, incluindo nova programação visual e sinalização, o balcão não apenas indicaria a localização das diversas áreas do DETRAN-SP, mas também informaria os procedimentos necessários para a obtenção do serviço solicitado.

Junto com a reforma visual da área interna do andar térreo do prédio, foi montado o balcão de informações com as seguintes características:

- balcão com 4 postos de atendimento sentado (operador e cidadão);
- operadores com terminal para consultas;
- área de espera para o público com cadeiras estofadas (vinte cadeiras);
- dispositivo para retirada de senhas numéricas;
- painel eletrônico para chamada;
- terminal para consulta; e
- operadores uniformizados.

O balcão funcionava com 4 operadores (turnos de 8 horas) e 2 supervisores (2 turnos de 6 horas). Tanto os operadores quanto os supervisores foram treinados

***Muitas vezes, o cidadão não sabia a quem se dirigir para solicitar orientação, ficando praticamente "obrigado" a utilizar os serviços de despachantes.***

internamente pela PRODESP, responsável pelo sistema informatizado utilizado pelo DETRAN-SP na época.

Para as perguntas e solicitações mais freqüentes, foram preparados folhetos com a descrição dos procedimentos pedidos: localização, licenciamento, transferências e renovação da Carteira Nacional de Habilitação.

Os passos do atendimento do balcão obedeciam à seguinte seqüência:

- o cidadão dirigia-se ao balcão, e retirava uma senha numerada, e aguardava nos assentos destinados ao público a chamada de seu número pelo painel eletrônico;
- quando chamado, dirigia-se ao posto de atendimento indicado, e apresentava suas dúvidas ao operador;
- o operador, entendendo a dúvida, poderia ter as seguintes atitudes:
  - ✓ imprimir o procedimento solicitado (renovação de CNH registro de veículo etc.) e entregar ao cidadão;
  - ✓ verificar a documentação apresentada e, uma vez correta e completa, encaminhar o cidadão à área responsável pelo assunto; e
  - ✓ se a documentação não estiver completa e/ou correta, imprimir o procedimento solicitado e entregar ao cidadão.

O terminal disponível para consultas apresentava os mesmos procedimentos apresentados nos folhetos pré-impresos e nos folhetos entregues pelos operadores no balcão.

O objetivo era fazer com que o cidadão obtivesse as informações e orientações necessárias, para realizar o serviço desejado, voltasse ao DETRAN-SP com os documentos solicitados, e se dirigisse diretamente ao setor adequado, sem

necessidade de idas e vindas dentro do prédio.

Apresentamos, nas Figuras 1 e 2, algumas telas acessíveis pelo terminal e também disponíveis para impressão. Esses procedimentos estão reproduzidos exatamente com as características vigentes à época da inauguração do balcão de informações.

## Internet

Atualmente, com a difusão do uso da Internet, muitos desses serviços são realizados por meio dos sites dos ór-

gãos públicos (como DETRAN, INSS etc.), ou mesmo por meio da rede bancária conveniada. Hoje em dia, faz-se o licenciamento de veículo por meio do site de banco conveniado, e o documento é enviado ao cidadão pelo Correio.

Vale ressaltar que, na época da implantação desse balcão de informações (1997), o uso da Internet para consultas e realização de serviços desse tipo era muito restrito, e os órgãos públicos ainda não eram totalmente acessíveis via Internet.

## O balcão hoje

Após quase 10 anos de sua inauguração, o Balcão de Informações do DETRAN-SP sofreu algumas alterações. Nesse período, disseminou-se significativamente a utilização da Internet como veículo importante na prestação de serviços de toda natureza: operações bancárias, obtenção de documentos e certificados, pagamento de impostos e taxas, compras em geral etc. A maior parte dos órgãos públicos tem endereços eletrônicos e páginas na Internet, nas quais os cidadãos podem obter informações e realizar algumas atividades sem necessidade de deslocamento. Muitas das operações que eram obrigatoriamente feitas por meio de comparecimento pessoal às instituições, hoje, o cidadão faz diretamente de sua casa, no horário de sua conveniência.

Além disso, a ampliação do número de postos de atendimento e a inclusão de procedimentos relativos a veículos e condutores, realizados pelo POUPE-TEMPO, diminuíram a necessidade de frequência de público ao prédio do DETRAN-SP.

As principais diferenças em relação ao Balcão de Informações inaugurado são:

- ✓ fila única;
- ✓ indicação do guichê disponível no painel eletrônico. Não há mais distribuição de senhas;
- ✓ o atendimento é feito em pé, somente os atendentes estão sentados;
- ✓ foi eliminado o terminal disponível para consultas.

O atendimento do balcão, hoje, obedece à seguinte seqüência:

1. o cidadão dirige-se ao balcão, fica em uma fila única, e aguarda a indicação do posto de atendimento disponível pelo painel eletrônico;
2. o cidadão dirige-se ao posto de atendimento indicado e apresenta suas dúvidas ao operador;
3. entendida a dúvida, o operador pode ter as seguintes atitudes:

Figura 1. Tela de Localização

O Departamento Estadual de Trânsito está situado à Av. Pedro Álvares Cabral, 1301 - Ibirapuera. Compõem o DETRAN, Diretoria, Assistência Jurídica, Assistência Técnica, Seção Expediente e 8 Divisões sendo: Divisão de Registro e Licenciamento de Veículos, Divisão de Habilitação e Condutores de Veículos, Divisão de Administração, Divisão de Crimes de Trânsito, Corregedoria, Divisão de Controle e Fiscalização de Veículos e Condutores, Divisão de Controle de Interior e Divisão de Educação de Trânsito.

Descrevemos abaixo horários e telefones das Seções e Setores que compõem as Divisões.  
Os serviços prestados pelo DETRAN neste endereço, estão distribuídos em 2 prédios, prédio principal e prédio Mirim.

**LOCALIZA-SE.**

**Prédio Principal.**

Térreo área externa:

- Sanitário para uso público.
- Estacionamento para funcionários.
- Ponto de Taxi.
- Vistoria - 8:00 às 17:00 - fone 889-3114 / 889-3113.
- Lacração - 8:00 às 17:00 - fone 889-3113.
- Revisoria - 8:00 às 17:00 - fone 889-3112.
- Sistema Integrado de Multas - 7:30 às 16:00 - 3030-2052 / 3030-2053.
- Unidade de Apreensão e Liberação de Documentos e Veículos - 8:30 às 17:00 fone 889-3155 / 889-3225.
- Touring - 8:30 às 17:00 (entrega de senha até as 15:30) - fone 889-3221

Térreo área interna:

- 2 escadas de acesso.
- 4 elevadores para o público usuário. 14 telefones públicos (orelhões) - sendo 8 operam com ficha e 6 com cartão.
- Sanitários para uso exclusivo de funcionários.
- Balcão de informações - 8:00 às 17:00 - fone 889-3081 / 889-3080.
- Telefonista PABX - 7:00 às 19:00 - fone: 889-3000.

**1º andar.**

- 2 escadas de acesso.
- 3 elevadores para o público usuário.
- Telefone público (orelhão) - nenhum operando no andar.
- Sanitários para uso exclusivo para funcionários.
- Passarela de acesso para o prédio Mirim.
- Divisão de Registro e Licenciamento - 8:00 às 17:00.
- Seção de Comunicação Administrativa (Protocolo Geral) - 9:00 às 17:00 - fone 889-3069.
- Expediente - 8:30 às 16:30 - fone 889-3074 / 889-3072.
- Serviço de Identificação (RG) - 8:00 às 17:00 - fone 889-3075.
- Expedição de Antecedente Criminal - 8:00 às 17:00 - fone 889-3075.
- DETRAN Informa - 7:00 às 19:00 - fone 889-3140 / 889-3141 / 889-3237.
- DETRAN Informa Gravação - 24h - fone 1514.

Figura 2. Procedimento para emissão de 2ª via de C.N.H.

**2ª Via da C.N.H. - (dentro do prazo de validade).**

**Nota:** Só será concedida a 2ª via para C.N.H. devidamente registrada nesta capital.

**Procedimento:**

RG original.  
Boletim de Ocorrência, ou declaração de perda com firma reconhecida.  
Dirigir-se ao 3º andar do prédio principal, para adquirir a mini-planilha SMD R\$ 0,50 e o formulário GARE-DR R\$ 0,35.  
Os formulários poderão ser preenchidos à máquina ou de próprio punho, lembrando-se que o endereço referido deve ser desta capital.  
Dirigir-se ao posto do Banco Banespa, no mesmo andar para efetuar o seguinte pagamento:  
- Taxa de R\$ 11,90 recolhida no formulário GARE-DR, referente a renovação da C.N.H.  
Dirigir-se ao 4º andar (do mesmo prédio) para entregar a mini-planilha, taxa recolhida no GARE-DR e RG original.

**Prazo de entrega 1 dia útil.**

**HORÁRIOS:**  
Posto Bco. Banespa 8:30 às 16:00  
Setor do Serviço de Renovação 8:00 às 16:00



- ✓ imprimir o procedimento solicitado (renovação de C.N.H., registro de veículo etc.) e entregar ao cidadão;
- ✓ verificar a documentação apresentada e, caso esteja correta e completa, encaminhar o cidadão à área responsável pelo assunto;
- ✓ se a documentação não estiver completa e correta, imprimir o procedimento solicitado e entregar ao cidadão.

Obs.: para as perguntas mais frequentes, o operador dispõe de procedimentos pré-impressos, agilizando, dessa forma, o atendimento.

### Números da cidade de São Paulo

Na última estatística do DENATRAN, de dezembro de 2006, havia 5.037.418 veículos (de todos os tipos) registrados no município de São Paulo. Em relação ao número nacional, os veículos registrados na cidade representam 11% da frota nacional, praticamente um carro para cada 2 habitantes. Considerando apenas os veículos registrados na cidade de São Paulo, e somente um condutor por veículo, são 5 milhões de pessoas que precisam utilizar os serviços prestados pelo Detran (primeira habi-

litação, renovação de habilitação, registros de novos veículos etc).

A utilização da Internet para a pesquisa de informações e a realização de algumas atividades, via endereços eletrônicos (como, por exemplo, pagamento de taxas), não elimina a necessidade e nem diminui a importância da prestação pessoal de serviço de informações e orientações ao público, de forma clara, organizada e respeitosa.

Fontes: [www.detran.sp.gov.br](http://www.detran.sp.gov.br)  
[www.denatran.gov.br](http://www.denatran.gov.br)  
[www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br)

# Levantamentos Estatísticos dos Serviços Prestados no Fórum Regional da Lapa

## *A Statistical Study of the Services Provided at the Lapa Regional Court*

**José Ernesto Lima Gonçalves,**

Professor da Fundação Getúlio Vargas e Consultor da FGV Projetos  
*Professor at Getúlio Vargas Foundation and FGV Projects Consultant*

**Vera Lúcia de Oliveira,**

Consultora da FGV Projetos  
*FGV Projects Consultant*

### Resumo

O Tribunal de Justiça de São Paulo possui Foros Regionais na Capital e na Comarca de Campinas. O presente artigo apresenta o levantamento estatístico de frequência de público no Fórum Regional da Lapa, durante o mês de fevereiro de 2007, por meio da coleta de dois tipos de dados: movimentação de pessoas e serviços solicitados na distribuição, com o objetivo de servir para uma estimativa de demanda, em ordem de grandeza, para a instalação do Fórum da Freguesia do Ó. O Fórum Regional da Lapa abrange dois prédios, sendo um na Rua Clemente Álvares e o outro na Rua Aurélia. Os levantamentos foram feitos na entrada de cada um dos prédios por uma equipe do Fórum, após o treinamento realizado pela equipe interna de atendimento ao público, com o apoio da FGV Projetos, consultoria da Fundação Getúlio Vargas. Após a conclusão deste trabalho no Fórum Regional da Lapa, os servidores, por iniciativa própria, deram continuidade ao levantamento de dados, por entenderem que isto proporcionará uma grande compreensão acerca do funcionamento do Tribunal. Esta iniciativa será de grande utilidade para a Gestão do Atendimento ao Público, pois a coleta de informações sobre os serviços realizados no setor conduz à possibilidade de melhor realocação dos recursos humanos como, por exemplo, o aumento do número de atendentes nos horários de pico e o aumento do número de pessoas na retaguarda durante os períodos de menor movimento. Por meio da análise do levantamento, juntamente com a percepção e sugestão dos usuários, poderá ser feito um estudo de mudança de horário de atendimento ao público e da produtividade dos funcionários.

### Summary

*The São Paulo State Court of Appeal has regional facilities in the cities of São Paulo and Campinas. This article presents a statistical study of visitors to the Lapa Regional Court in São Paulo during February 2007 concerning two aspects, the number of people served and the services requested. The aim is to give a more precise idea of the demand for services in the region, for possible establishment of another regional court facility in Freguesia do Ó. The Lapa Regional Court takes up two buildings, one on Rua Clemente Álvares and the other on Rua Aurélia. The data were collected at the entrance of each building by a team of court employees, after training by the internal public response team with the help of consultants from Getúlio Vargas Foundation. After the conclusion of this work in Lapa, the employees on their own initiative have continued gathering data because they feel it will provide a better understanding of how to improve the court's functioning. This effort will be very useful for managing relations with the public, because the analysis of the information on the services provided will facilitate better reallocation of human resources, for example increasing the number of attendants at peak times and doing the same in the back office when there is less demand. Also, suggestions from users can lead to consideration of changing the hours of operation and ways to increase employee productivity.*

O Tribunal de Justiça de São Paulo possui Foros Regionais na Capital e na Comarca de Campinas (Vila Mimosa). O Foro Regional é uma divisão de competência funcional mediante descentralização dentro do mesmo município.

Na Comarca da Capital, além da delimitação territorial, o Foro Regional difere do Foro Central também em relação à competência material. Não há hierarquia administrativa entre os Foros Regionais e o Central.

Os 15 Foros Regionais da cidade de São Paulo são: Santana, Santo Amaro, Jabaquara, Lapa, São Miguel, Penha de França, Itaquera, Tatuapé, Vila Prudente, Ipiranga, Pinheiros, Nossa Senhora do Ó, Ermerlino Matarazzo, São Mateus e Butantã.

Na Comarca da Capital, o Foro Central está instalado em diversos locais: Fórum João Mendes Junior, Fórum Ministro Mário Guimarães (Barra Funda), Fórum Hely Lopes Meirelles, Fórum das Execuções Fiscais e Fórum das Varas Especiais da Infância.

O presente artigo apresenta o levantamento estatístico de frequência de público no Fórum Regional da Lapa, durante o mês de fevereiro de 2007, por meio da coleta de dois tipos de dados: movimentação de pessoas e serviços solicitados na distribuição, com o objetivo de servir para uma estimativa de demanda, em ordem de grandeza,

para a instalação do Fórum da Freguesia do Ó.

É importante lembrar que os levantamentos estatísticos de serviços prestados pelos Fóruns são ferramentas indispensáveis também para:

- ✓ dimensionamento de instalações e equipamentos;
- ✓ realocação racional dos recursos humanos;
- ✓ levantamento das necessidades de capacitação;
- ✓ estudos sobre a eficácia de melhorias adotadas;
- ✓ comparação entre unidades judiciárias análogas;
- ✓ acompanhamento do nível de atendimento da demanda;
- ✓ elaboração de indicadores de desempenho.

A realização periódica de levantamentos estatísticos deste tipo favorece o desenvolvimento de conhecimento a respeito do Tribunal que vai além dos aspectos judiciários, incluindo aspectos fundamentais do funcionamento e do atendimento ao público, que pode levar a melhorias que têm impacto imediato e direto na sua imagem perante a sociedade.

#### Levantamento no Fórum Regional da Lapa

O Fórum Regional da Lapa abrange dois prédios, sendo um na Rua Clemente Álvares e o outro na Rua Aurélia.

Os levantamentos foram feitos na entrada de cada um dos prédios por uma equipe do Fórum, composta por funcionários da Fiscalização e da Distribuição, após o treinamento realizado pela equipe interna de atendimento ao público, com o apoio da consultoria da Fundação Getulio Vargas.

O levantamento considerou dois tipos de coleta de dados: a movimentação de pessoas pelos prédios e os serviços solicitados na distribuição.

#### a) Movimentação geral dos prédios

No levantamento feito pela Fiscalização no Fórum Regional da Lapa, foram contadas todas as pessoas que entraram no prédio desde o momento da abertura para o público até o fechamento. Nessa contagem, foram excluídos os funcionários e Juizes que trabalham no Fórum. Para o cálculo da média diária de pessoas, não foram considerados os dados referentes ao dia 21/02 (quarta-feira de cinzas, por ser um dia atípico).

No período de 1/02 a 28/02, o total de pessoas que passou pelo Fórum Regional da Lapa foi de 28.527 pessoas. A média diária de pessoas circulando foi de 1.631 pessoas, calculada com base nos dados da Tabela 1.

**Tabela 1**  
**Total de pessoas que entraram nos dois prédios - Fórum Regional da Lapa**

Data	9h-10h	10h-11h	11h-12h	12h-13h	13h-14h	14h-15h	15h-16h	16h-17h	17h-18h	18h-19h	Total
1/2/2007	10	119	93	229	330	267	183	86	127	60	1504
2/2/2007	2	108	59	194	210	116	165	80	123	64	1121
5/2/2007	3	123	69	271	275	278	242	107	119	58	1545
6/2/2007	3	120	144	178	308	323	273	128	138	65	1680
7/2/2007	14	144	98	214	329	424	305	181	104	41	1854
8/2/2007	18	100	93	167	270	398	315	152	78	47	1638
9/2/2007	7	122	150	164	266	284	229	157	118	52	1549
12/2/2007	13	92	95	367	263	372	318	230	87	67	1904
13/2/2007	15	114	102	183	349	300	325	193	114	60	1755
14/2/2007	12	108	116	219	276	405	253	155	134	40	1718
15/2/2007	15	99	100	279	370	423	214	302	76	53	1931
16/2/2007	8	90	81	155	167	243	129	121	94	39	1127
21/2/2007	0	7	4	22	232	129	130	119	88	66	797
22/2/2007	8	121	98	229	203	291	213	104	165	38	1470
23/2/2007	3	119	130	171	305	263	203	143	114	57	1508
26/2/2007	12	156	122	287	277	440	242	186	100	59	1881
27/2/2007	0	116	147	249	394	409	248	153	83	63	1862
28/2/2007	19	123	102	130	276	341	293	227	110	62	1683
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>1981</b>	<b>1803</b>	<b>3708</b>	<b>5100</b>	<b>5706</b>	<b>4280</b>	<b>2824</b>	<b>1972</b>	<b>991</b>	<b>28527</b>

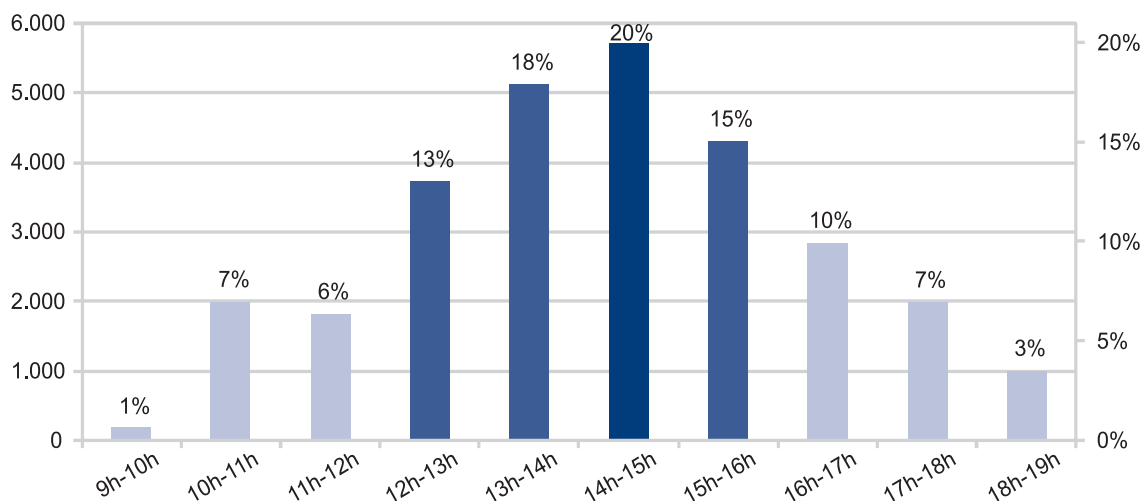
O período com maior movimento no Fórum foi de 12 às 16 horas, e concentrou cerca de 65,9% do movimento diário. A média levantada foi de 268 pessoas por hora. Fora desse

período, a média por hora foi de 92 pessoas.

O horário de pico, das 14 às 15 horas, concentrou 20% do total de pessoas

que entraram no prédio por dia (Gráfico 1). A média para esse horário foi de 328 pessoas por dia.

**Gráfico 1 - Total de pessoas que entraram nos dois prédios por horário - Fórum Regional da Lapa (01/02 - 28/02)**



No dia 15/02, o Fórum teve o seu maior movimento, com a entrada de 1.931 pessoas nos prédios. No horário de pico, o número chegou a 423 pessoas, o equivalente a um percentual de 159%, maior do que a média diária.

#### b) Distribuição do Fórum Regional da Lapa

No levantamento feito pela Distribuição, foram contadas todas

as pessoas que solicitaram algum serviço no balcão de atendimento do setor e a quantidade de serviços solicitados por essas pessoas. O balcão de atendimento da Distribuição está dividido em três serviços básicos: distribuição de petições iniciais, protocolo de petições de andamento e pesquisas. Para cada um desses serviços, foram contados o número de pessoas atendidas e o de serviços soli-

citados. Nas médias calculadas, foi excluído o dia 21/02, quarta-feira de cinzas, por ser um dia atípico.

No período de 1/02 até 28/02, foram atendidas 6.419 pessoas no setor, como pode ser observado na primeira linha da Tabela 3. A média de atendimento foi de 363 pessoas por dia, cerca de 40 pessoas por hora.

**Tabela 2 - Distribuição - Total de pessoas atendidas e serviços por hora (01/02 - 28/02)**

	10h-11h	11h-12h	12h-13h	13h-14h	14h-15h	15h-16h	16h-17h	17h-18h	18h-19h	Total
<b>Pessoas Atendidas</b>	<b>309</b>	<b>442</b>	<b>656</b>	<b>929</b>	<b>916</b>	<b>1155</b>	<b>829</b>	<b>704</b>	<b>479</b>	<b>6419</b>
Distribuição de Inicial	211	234	232	293	348	297	241	201	88	2145
Pesquisa Verbal	87	216	267	359	433	376	220	177	115	2250
Pesquisa Impressa	2	1	0	2	0	0	0	0	0	5
Protocolo	261	454	575	1181	833	1395	1129	1043	690	7561
<b>Total</b>	<b>561</b>	<b>905</b>	<b>1074</b>	<b>1835</b>	<b>1614</b>	<b>2068</b>	<b>1590</b>	<b>1421</b>	<b>893</b>	<b>11961</b>

O período com o maior movimento, das 13 até as 17 horas, concentrou cerca de 59% do movimento diário, como vemos no Gráfico 2. A média diária de atendimentos, nesse período, foi de 53 pessoas por hora.

O horário de pico máximo foi das 15 às 16 horas com 1.155 pessoas aten-

didas, perfazendo 18% do total do movimento diário, de acordo com o Gráfico 2. A média diária, nesse horário, foi de 64 pessoas atendidas.

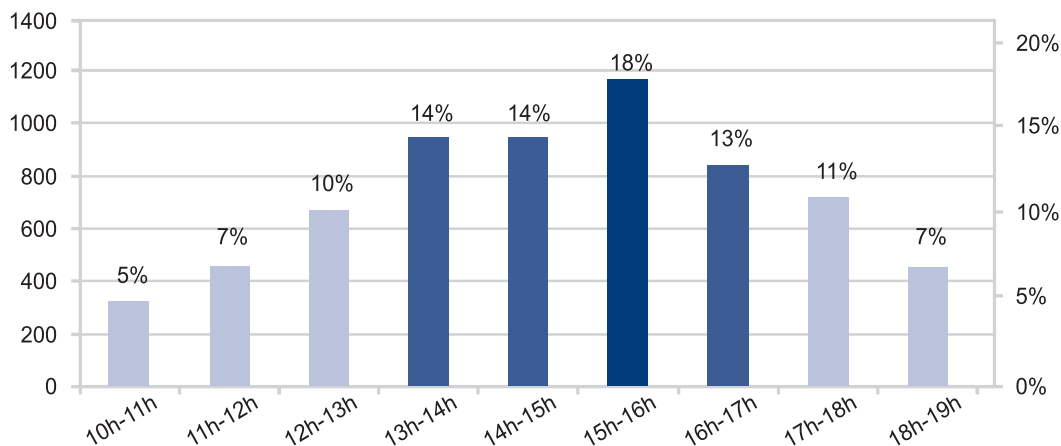
A seguir, será mostrado com mais detalhes cada um dos serviços atendidos no balcão.

✓ Distribuição de petições iniciais

No mês de fevereiro, foram atendidas 1.290 pessoas na área que recebe as petições iniciais. A média de atendimento foi de 73 pessoas por dia, cerca de 8 pessoas por hora.

Nesse mesmo período, foram distribuídas 2.145 petições iniciais, com uma média de 123 petições por dia, e de 13

**Gráfico 2 - Distribuição - Total de pessoas por horário - Fórum Regional da Lapa (01/02 - 28/02)**



petições por hora. A média por pessoa foi de 1,7 petição inicial distribuída.

O horário de pico da distribuição vai das 13 às 17 horas, e a média de pessoas atendidas nesse horário foi de 10 pessoas por hora com uma média de 16 petições distribuídas por hora.

O pico máximo de pessoas se deu entre 15 e 16 horas, com média de 11 pessoas por hora. As petições distribuídas tiveram seu pico máximo entre 14 e 15 horas, com média de 19 petições distribuídas por hora.

✓ **Protocolo de petições de andamento**

Em fevereiro, foram atendidas 3.434 pessoas na área que protocola as petições de andamento. A média diária foi de 192 pessoas por dia e de 21 pessoas por hora.

No período em questão, foram protocoladas 7.561 petições de andamento. Uma média de 548 petições por dia, cerca de 132 por hora. A área recebeu uma média de 2,2 petições por pessoa.

O horário de pico no protocolo vai das 13 às 18 horas. A média foi de 27 pessoas atendidas por hora e de 62 petições protocoladas por hora.

O horário de pico máximo de pessoas atendidas se dá entre 16 e 17 horas. A média foi de 35 pessoas por hora, no período avaliado. O pico máximo de petições protocoladas ocorreu entre 13 e 14 horas, com uma média de 65 petições protocoladas por hora.

O grande número de petições de andamento recebidas e o horário de pico estendido para esse serviço podem ser, em parte, explicados pelo fato do Fórum da Lapa ficar próximo a faculdades de Direito. De acordo com informações obtidas no local, essa proximidade faz com que os estagiários utilizem bastante o protocolo integrado para entrega de petições destinadas a outros Fóruns.

✓ **Pesquisas**

Na área de pesquisas, foram atendidas 1.695 pessoas no mês de fevereiro. A média de atendimento foi de 97 pessoas por dia, com 10 pessoas por hora.

Nesse período, foram solicitadas 2.255 pesquisas (sendo praticamente todas verbais. Apenas 5 foram pesquisas impressas). Este dado, comparado ao número de pessoas atendidas no período, permite que se obtenha a relação de pesquisas por pessoa, com valor médio de 1,33 pesquisa por solicitante. A média foi de 129 pesquisas por dia, com 14 pesquisas por hora.

O horário de pico foi das 12 às 16 horas e foram atendidas, nesse período, cerca de 16 pessoas por hora. A média de solicitações de pesquisas foi de 20 por hora.

O horário de pico máximo foi das 14 às 15 horas, com 18 pessoas por hora, sendo solicitadas 25 pesquisas por hora.

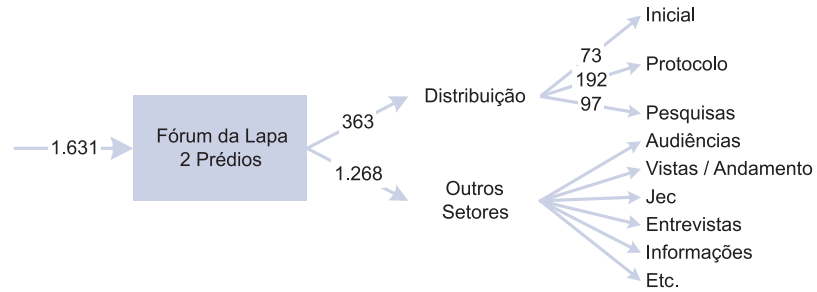
c) **Média diária do fluxo de pessoas**

Aproximadamente 22% das pessoas que entraram nos prédios solicitaram serviços prestados na Distribuição que, em um Fórum como está sendo proposto na Freguesia do Ó, terão o atendimento prestado em mesas, além das outras sistemáticas a serem adotadas para o novo Fórum.

Após a conclusão deste trabalho no Fórum Regional da Lapa, realizado por solicitação da Coordenação do Projeto de Modernização do Tribunal de Justiça, os servidores deram continuidade ao levantamento de dados, por entenderem que isto proporciona uma grande compreensão acerca do funcionamento do Tribunal.

Esta iniciativa dos servidores leva a um melhor nível de conhecimento dos serviços prestados, o que será de grande utilidade para a Gestão do

### Média diária do fluxo de pessoas



Atendimento ao Público. A coleta de informações sobre os serviços realizados no setor, o horário de pico do atendimento, a quantidade de solicitações feitas por serviço e por horário, levam à possibilidade de melhor realo-

cação dos recursos humanos como, por exemplo, o aumento do número de atendentes nos horários de pico e o aumento do número de pessoas na retaguarda durante os períodos de menor movimento.

Por meio da análise do levantamento, juntamente com a percepção e sugestão dos usuários, poderá ser feito um estudo de mudança de horário de atendimento ao público e da produtividade dos funcionários.

## A Fonte da Força: a Centralização no Cliente

### *The Source of the Effort: Focus on the Client*

**José Ernesto Lima Gonçalves,**

Professor da Fundação Getúlio Vargas e Consultor da FGV Projetos  
*Professor at Getúlio Vargas Foundation and FGV Projects Consultant*

Com a colaboração de:  
*With the collaboration of:*

**Vera Lúcia de Oliveira,**

Consultora da FGV Projetos  
*FGV Projects Consultant*

### Resumo

O foco da atuação nos clientes tem sido uma política frequentemente declarada por empresas privadas e órgãos públicos. No entanto, pesquisas revelam que, na realidade, esta iniciativa não se cumpre como o esperado.

É importante identificar as razões deste desfecho. O fato é que a abordagem por processos organizacionais, que proporciona tão bons resultados quando aplicada à estruturação geral das empresas e aos processos de retaguarda, aparentemente não traz os mesmos bons resultados em situações de prestação de serviços e de manufatura sob encomenda. A diferenciação entre os variados processos constitui uma chance de melhoria no sistema de prestação de serviços, uma vez que cada processo tem as suas particularidades que vão desde o contato direto, ou não, com o cliente à importância do tempo na prestação do serviço.

As nossas organizações, sejam públicas ou privadas, não foram planejadas para dar a importância devida ao atendimento ao cliente e, conseqüentemente, corre-se o risco de serem feitas várias propostas de melhoria do funcionamento, que caem no vazio por não levarem em conta o cliente. O aperfeiçoamento do atendimento se dá pela inclusão do cliente, pela consideração aos requisitos, exigências e expectativas que ele traz para a nossa análise.

### Summary

*Focus on the client has been an oft-declared policy of companies and public offices, but studies reveal that this initiative often falls short of expectations.*

*It is important to identify the reasons for this shortcoming. The fact is that the approach through organizational processes, which provides such good results when applied to the general structure of companies and back office processes, apparently does not bring the same good results in providing personal services and manufacturing to order. The differentiation between the varied processes constitutes a chance to improve the system of providing services, since each process has its own peculiarities, ranging from direct contact or not with the customer to the importance of the time element in providing services.*

*Organizations, whether public or private, were generally not planned to give the proper importance to serving clients, and consequently there is a risk that proposals for improved functioning will be in vain for not considering clients sufficiently. Improving response to client needs requires inclusion of clients, through careful analysis of their demands, needs and expectations.*

**A** abordagem por processos já é conhecida, e tem sido praticada intensamente em muitas empresas e organizações públicas, em diversos setores. Tem sido objeto de artigos<sup>1</sup> e fóruns de discussão. Organizações públicas e privadas têm se beneficiado da abordagem por processos, tanto em termos de produtividade, como de imagem e resultados.

Colocar o foco da atuação nos clientes, por outro lado, tem sido uma política freqüentemente declarada por empresas privadas e órgãos públicos. No entanto, as pesquisas junto aos clientes dessas instituições mostram que, ou as coisas não estão saindo de acordo com o esperado, ou a declaração de intenção é apenas para "inglês ver".

É muito freqüente ouvirmos relatos de pessoas que, ao tentarem obter serviços ou produtos sob encomenda, enfrentam grandes dificuldades para serem bem atendidas. As empresas de serviços são as primeiras colocadas nas listas de reclamações do Procon todos os anos, embora sejam empresas que, paradoxalmente, tenham sido criadas para atender o público. Os órgãos de governo são criados para prestar serviços que atendam às necessidades da população, mas a avaliação que o público faz a respeito dos serviços prestados deixa a desejar.

A abordagem por processos organizacionais, que proporciona tão bons resultados quando aplicada à estruturação geral das empresas<sup>2</sup> e aos processos de retaguarda, aparentemente não traz os mesmos bons

resultados em situações de prestação de serviços e de manufatura sob encomenda. É importante identificar as razões deste fato. A grande e notável diferença é a intensidade, a proximidade e a freqüência dos contatos com o cliente a ser atendido.

Os artigos "As empresas são grandes coleções de processos", "Processo, que processo?", entre outros trabalhos, têm sido utilizados freqüentemente em assuntos relativos aos processos de manufatura e de retaguarda. Muitas daquelas idéias continuam sendo válidas mesmo no âmbito dos serviços, porém com cuidados adicionais quando há contato direto com o cliente<sup>3</sup>.

Uma das forças da abordagem por processos é o poder de reinvenção da maneira de executar as atividades e, em última análise, de reinventar o negócio da empresa. Ela já foi bastante explorada em livros e artigos que refletem a experiência adquirida com a aplicação do conceito na prática.

O conceito de Processos continua sendo a idéia central e a tecnologia fundamental dos projetos desenvolvidos com o intuito de aperfeiçoar o funcionamento geral das empresas. Neste artigo, os princípios do projeto de processos de trabalho serão tratados sob o ponto de vista da prestação de serviços e atendimento ao público.

A preparação da organização para a prestação de serviços de qualidade é um desafio não facilmente solucionado. A idéia de processo vem ajudar na obtenção de uma organização mais adequada para a prestação de serviço.

## 1. O caso particular do atendimento ao cliente

Atribuir as dificuldades na prestação de serviços de boa qualidade ao preparo insuficiente dos operadores<sup>4</sup> é, certamente, uma hipersimplificação do problema. Mesmo culpar o número subdimensionado de operadores não é uma boa explicação, além de depor contra a competência de gestão da empresa. É necessário, portanto, investigar outros aspectos da operação.

As chances de sucesso no tratamento dos processos de trabalho na prestação de serviços podem ser melhoradas, de um lado, com a diferenciação entre os Processos de Manufatura e de Retaguarda (que não têm contato com o cliente final) e, do outro lado, os Processos em prestação de serviços e de manufatura sob encomenda.

Os processos de manufatura geralmente têm contato muito limitado com o cliente final e, mesmo assim, no máximo no início e término. Muitas vezes, esse contato é apenas indireto, feito por projetistas de produtos, agenciadores de vendas e de empresas de transporte, de vendas a varejo e de entrega de mercadorias.

Por exemplo, na fábrica de automóveis, o pessoal da linha de montagem não tem contato direto com o cliente. É o pessoal de projetos de veículos, de marketing e de desenvolvimento de produto que cria um canal indireto do cliente com a fábrica de automóvel, e os operadores das revendas fecham o ciclo de contato com o cliente (Figura 1). Por outro lado, entre a fábrica e o cliente operam a transportadora e a revendedora, antes do veículo chegar

<sup>1</sup> GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE, jan-mar/ 2000; e GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Processo, que processo?* RAE, out-dez/ 2000.

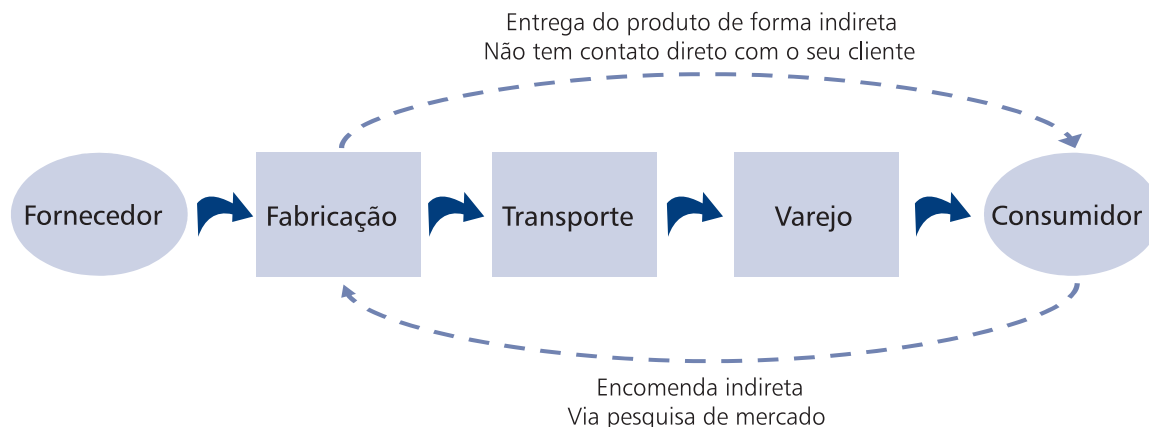
<sup>2</sup> Ao longo deste artigo, daremos foco às empresas privadas, apenas como linha básica de raciocínio. Os conceitos, princípios e diretrizes gerais, aqui discutidos, também são válidos e aplicáveis nos órgãos governamentais e nas empresas públicas.

<sup>3</sup> Insistimos no emprego da palavra "cliente" na abordagem dos assuntos aqui discutidos, pois ela reflete de maneira precisa o papel no relacionamento com o prestador de serviço de qualquer tipo, seja ele público ou privado.

<sup>4</sup> Neste artigo, vamos empregar a palavra "operador" para fazer referência às pessoas que realizam as atividades de contato com o cliente no ambiente de prestação de serviços.



**Figura 1 - Processos de Manufatura**



ao cliente final. As pessoas do processo de manufatura não conhecem o usuário do automóvel que estão fabricando, nem ele as conhece. Diferentemente, na prestação de serviços, o operador do processo interage, muitas vezes, pessoalmente com o cliente.

Os processos administrativos e os de retaguarda não têm clientes externos e os parâmetros de funcionamento podem ser definidos unicamente em função das expectativas da empresa (custo, produtividade, índice de racionalização e dos operadores, horário de funcionamento, ritmo de trabalho e disponibilidade de recursos de todos os tipos) e dos interesses dos operadores.

Os processos de prestação de serviço, ao contrário, pressupõem o contato com o cliente em diversos momentos, e por diversos motivos, conforme ilustra a Figura 2.

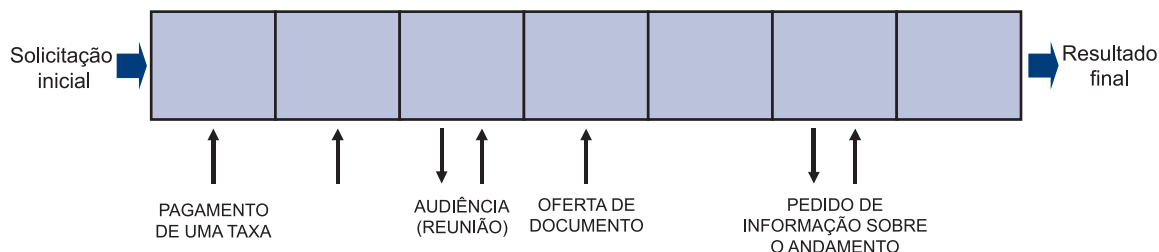
Uma das principais diferenças entre processo em situação de manufatura e processo em situação de prestação de serviços é a importância dos tempos na prestação de serviço (atendimento) ao cliente. O cliente está em espera desde a solicitação inicial até a entrega do serviço, e o tempo de ciclo<sup>5</sup> reflete o desperdício de tempo do cliente. Na fila do hospital, no restaurante, na retirada de um documento no órgão público, o cliente está preocupado com o tempo gasto na espera pelo resultado. Na produção convencional, o cliente não precisa esperar o ciclo produtivo, pois só vai se interessar pelo produto depois que ele estiver pronto. Se o prestador do serviço tem gastos com cópia, com tinta para impressora e com energia elétrica, o cliente não tem nada a ver com isso, e nem está preocupado com o fato. Se a produção é terceirizada, se a área de vendas e a de produção ficam fisicamente próximas ou não, também não importa.

Os serviços têm 3 características genéricas que leva o atendimento aos clientes a ter particularidades marcantes<sup>6</sup>: a intangibilidade, a simultaneidade e a heterogeneidade.

A intangibilidade se refere ao fato de que o valor econômico do resultado dos serviços é menos concreto que o de produtos tangíveis. Assim, é mais difícil atribuir preços e administrar serviços, definir e medir a produtividade dos meios e recursos, e avaliar a qualidade do serviço prestado.

A simultaneidade significa que a venda, a produção e o consumo dos serviços são processos interativos e concorrentes<sup>7</sup>. A participação simultânea do prestador do serviço e do usuário, leva ao desafio de melhorar a capacidade do usuário de utilizar efetivamente o serviço oferecido.

**Figura 2 - Processos de Prestação de Serviço**



<sup>5</sup> Tempo de ciclo é o intervalo de tempo durante o qual o cliente espera desde a encomenda até a entrega final do produto encomendado, ou a prestação completa do serviço escolhido.

<sup>6</sup> KAZUIOSHI, Hidaka. Trends in service sciences in Japan and abroad. Quarterly Review, nº. 19, abril/ 2006.

<sup>7</sup> HESKETT, James et.al. Serviços revolucionários. Pioneira, 1990

A heterogeneidade se refere ao fato de que o mesmo serviço pode ter eficácia e provocar efeitos diferentes dependendo de quem o oferece, do local onde é prestado, das expectativas de quem o recebe e do ambiente. Ela ressalta a importância da linha de frente e possibilita a diferenciação do atendimento, quando considerado relevante.

Além disso, outra diferença marcante com relação à manufatura é que, na prestação de serviços, o cliente só recebe o serviço quando entra em contato com a organização. Além de não ser possível armazenar o serviço, este só é entregue no momento do contato com o cliente<sup>8</sup>. A relação entre o cliente e o prestador de serviços é muito mais direta, intensa e imediata. O tempo de ajuste precisa ser muito menor, de preferência imediato, o erro precisa ser praticamente zero, diferentemente do produto, que pode ser consertado, substituído etc.

O cliente procura os serviços e não o órgão que presta os serviços. Aliás, o cliente não precisa nem deve precisar entender como a instituição prestadora do serviço é estruturada, nem como a prestação do serviço é organizada. Também não precisa saber a nomenclatura utilizada internamente para organizar o processo de prestação de serviços.

Quando precisa de documentos pessoais, o cidadão não vai ao IIRGD<sup>9</sup>, nem vai tirar uma segunda via de cédula de identificação de maioridade. Ele vai tirar uma carteira de identidade, independentemente da classificação que o órgão responsável dê à sua solicitação ou ao documento, e de como o órgão esteja organizado para atendê-lo.

O foco no cliente reforça que os processos que interessam gerenciar são os processos de negócio, de cliente e

essenciais. Portanto, os donos de processo que faltam não são os dos processos unifuncionais, mas os dos processos que cruzam as fronteiras das chamadas organizacionais<sup>10</sup>.

## 2. Trabalhando com o cliente

A falta de informações sobre os serviços prestados, e a natural falta de familiaridade dos clientes com os detalhes das atividades do processo de prestação de serviços, levam a expectativas não realistas sobre o que se é possível obter.

É indispensável perguntar ao cliente o que ele quer, o que valoriza, o que prioriza, e o que ele considera aceitável e satisfatório, tanto em termos de produto, como em termos de espera. Um bom ponto de partida é a identificação do que incomoda o cliente na prestação de serviços.

A percepção que o cliente tem do atendimento que recebe é importante para o aperfeiçoamento da prestação do serviço, embora essa percepção se caracterize por ser não racional, não objetiva e não necessariamente justa nem estável ao longo do tempo.

### 2.1. As necessidades do cliente

Não acredite nem por um momento que os operadores sabem perfeitamente o que o cliente espera e deseja, nem que a satisfação das expectativas dos operadores resulte automaticamente na satisfação do cliente. Cliente é cliente e prestador de serviço é prestador de serviço, cada qual fica de um lado do balcão.

É essencial integrar o cliente aos processos de trabalho, não apenas reconhecendo onde e quando deve se dar a sua participação, mas também definir cla-

ramente que características o processo deve ter, de modo a atender às necessidades e expectativas do cliente, inclusive de acesso durante a execução dos serviços solicitados<sup>11</sup>.

O cliente sempre procura obter os serviços a partir das suas necessidades. A expectativa de ser bem atendido é, portanto, muito elevada. O projeto dos processos de atendimento ao cliente deve levar este fato em consideração.

## 3. Inserindo o cliente na análise dos processos

Quando se fala em prestação de serviços, os principais atributos do serviço prestado são aqueles que interessam ao cliente, dentro de uma lógica racional e econômica que não pode inviabilizar a operação e, portanto, continuam valendo as exigências do prestador de serviço. Um ponto fundamental é que, na hora em que a atenção é centrada no cliente, e não exclusivamente na empresa ou na organização, há necessidade de ajustes na abordagem, nem que seja pela inclusão de elementos adicionais.

Na realidade, o acréscimo dos requisitos e exigências do cliente altera bastante o quadro, porque, até agora, quando se fala apenas de manufatura ou de retaguarda, a única coisa que interessa são os desperdícios materiais: de mão-de-obra, de equipamento, de matéria-prima, que são os focos de preocupação do ponto de vista da empresa. Nessa hora, pouca importância é dada ao cliente, desde que se faça da melhor forma possível, atendendo-se minimamente os requisitos de qualidade e expectativa.

É necessário entender que, a princípio, o próprio foco da medida de desempenho da organização muda bastante

<sup>8</sup> CARLZON, Jan. *Moments of truth* Harper Collins, 1989.

<sup>9</sup> A sigla IIRGD designa o Instituto de Identificação Ricardo Gumbleton Daunt, que é o órgão da Secretaria da Segurança Pública responsável pela identificação dos cidadãos e pela emissão das cédulas de identidade no Estado de São Paulo.

<sup>10</sup> A idéia das chamadas organizacionais e o seu impacto são comentados no artigo GONÇALVES, José Ernesto Lima. *Processo, que processo?*. RAE, outubro/2000.

<sup>11</sup> Não utilizamos o conceito de cliente interno, já que ele não existe para os processos de cliente. O que nos interessa é o cliente que está lá fora. A idéia de cliente interno fragiliza a abordagem; ao invés de ajudar a focalizar esforços, acaba justificando o desperdício de esforços.

entre esses dois personagens. Isto não significa que o atendimento será feito da forma mais rápida possível, com prejuízo para o prestador de serviço ou para a qualidade do serviço. Mas, também, significa que as exigências de economia e resultado para o prestador de serviços serão levadas em conta, sem prejuízo das exigências do cliente.

Nos órgãos públicos, por exemplo, os servidores e dirigentes falam como deveria ser o funcionamento para eles, do ponto de vista deles. Como fazer para que o servidor e o juiz passem para o outro lado do balcão? Um ponto de partida para isso é propor que eles se coloquem no lugar das pessoas que precisam ser atendidas; deve-se "forçar" para que vistam o "chapéu do cliente", a fim de prepará-los de forma diferente para conversar sobre o trabalho que fazem. No entanto, essa postura não é fácil de ser alcançada, devido à dificuldade de enxergar o próprio trabalho sob a ótica do cliente. Eles devem passar a perceber papéis, e papel é um conceito interessante para o aperfeiçoamento da prestação de serviços.

### 3.1. Dois papéis

Quando se fala de processos organizacionais de retaguarda, todos os papéis

são do mesmo tipo; são todos de retaguarda. No entanto, quando se fala de processos que têm contato com o cliente, têm-se, pelo menos, dois importantes papéis: o prestador de serviço (aquele que atende) e o cliente (aquele que é atendido).

A existência desses dois papéis obriga a se pensar em um equilíbrio entre o que o pessoal da retaguarda quer, o que gostaria, e o que o cliente espera, gostaria e faz questão. Por exemplo, no caso do serviço de pronto-atendimento de um hospital, se o paciente é obrigado a esperar muito pelo atendimento médico na sala de espera, o atendimento não é adequado, mesmo que tudo funcione muito bem na retaguarda. A proposta é que se atinja uma situação adequada permanente, e não atendimentos para picos de situação de emergência.

Nossas organizações públicas ou privadas não estão preparadas, do ponto de vista de gestão, para atuar efetivamente sobre os seus processos quando percebem que há algo errado. Na maioria das organizações, não há com quem o cliente possa falar para que haja maior agilidade na prestação do serviço. Pior

ainda, em muitas organizações, não existem claramente definidos os mecanismos de identificação das situações em que o desempenho do atendimento ao cliente deixa a desejar.

Esse problema não existe apenas nos órgãos públicos. As nossas organizações não foram planejadas para dar a importância devida ao atendimento ao cliente e, conseqüentemente, corre-se o risco de serem feitas várias propostas de melhoria do funcionamento que caem no vazio por não levarem em conta o cliente, e não haver com quem o cliente possa conversar a respeito do desempenho do processo da prestação de serviço.

O aperfeiçoamento do atendimento ao cliente se dá pela inclusão desse personagem importante, o cliente, pela consideração aos requisitos, exigências e expectativas que ele traz para a nossa análise. Essa análise fica mais abrangente e completa porque nosso olhar não se volta mais apenas para o lado de dentro das prioridades intrínsecas da organização e do funcionamento da empresa. A abordagem dos processos de trabalho continua sendo válida e poderosa.

# Atendimento ao Público na Prestação de Serviços

## *Providing Services to the Public*

**José Ernesto Lima Gonçalves,**

Professor da Fundação Getúlio Vargas e Consultor da FGV Projetos  
*Professor at Getúlio Vargas Foundation and FGV Projects Consultant*

**Vera Lúcia de Oliveira,**

Consultora da FGV Projetos  
*FGV Projects Consultant*

### Resumo

O objetivo principal de uma organização é a satisfação de seus clientes que, muitas vezes, implica a prestação de serviços a esses clientes. Logo, o sucesso das prestadoras de serviços está atrelado à sua competência no atendimento ao cliente. O atendimento ao público em geral, como ocorre nos órgãos públicos, foco deste artigo, pressupõe grandes volumes de clientes, e isso resulta no uso de canais de alta capacidade. Como premissa, as prestações de serviços devem ter características adequadas que reflitam a preocupação com a forma de atender às necessidades de seu público-cliente, ressaltando a importância da interface do cliente com a organização, consolidando positivamente a sua imagem. Deve-se destacar que o público-cliente não percebe os esforços realizados em "retaguarda" se eles não suprirem suas expectativas com relação a esse serviço. Apesar de existirem referências nacionais de aperfeiçoamento e modernização da relação entre o Estado e os seus cidadãos, os órgãos públicos, apenas recentemente, estão descobrindo a importância de prestarem serviços de boa qualidade ao público e, conseqüentemente, que o bom atendimento é parte integrante desse esforço.

### Summary

*The main objective of any organization is to satisfy its clients or customers, which often implies rendering services to them. Hence, the success of those providing these services is tied to their competence in serving clients. Service to the public in general, as occurs in public offices - the focus of this article - presupposes large numbers of clients, and this results in the use of high-capacity channels. As a premise, the provision of services must have suitable characteristics that reflect a concern with satisfying the needs of the client-public from the organization, an area where good interface with the public is essential to consolidate the organization's positive image. An important factor to consider is that people do not generally perceive the efforts made in the "back office" if their needs are not met. Although there are national benchmarks on improving and modernizing the relationship between the government and citizens, public offices only recently have started to discover the importance of providing high-quality services to the public, and that good treatment by attendants is an integral part of this effort.*

O objetivo principal de qualquer organização é a satisfação de seus clientes e, muitas vezes, isso implica a prestação de serviços a esses clientes. Sem seus clientes, a organização não tem propósito, nem existirá por muito tempo, seja ela de que natureza for.

O atendimento ao cliente é a atividade central na prestação de serviços e, certamente, o sucesso das organizações prestadoras de serviços está atrelado à sua competência no atendimento ao cliente. Muitas empresas têm uma clientela restrita, atendendo a um público muito selecionado, com uma prestação de serviços quase artesanal<sup>1</sup>. Outras organizações, no entanto, caracterizam-se por trabalhar com público numeroso, disperso geograficamente e variado. A atuação neste caso é tão diferente que merece o título especial de atendimento ao público.

Neste artigo, vamos nos dedicar a comentar aspectos relevantes do atendimento ao público na prestação de serviços, com ênfase na aplicação dessas idéias aos órgãos e empresas públicas.

### Entendendo o atendimento ao público

O atendimento ao público é um caso particular e muito especial do atendimento ao cliente, principalmente quando é voltado ao público em geral, como ocorre nos órgãos públicos, por exemplo. Geralmente, pressupõe grandes volumes de clientes, em áreas públicas, e precisa fazer uso de canais de alta capacidade. São bons exemplos de organizações, cuja atuação se baseia no atendimento ao público: laboratórios de análises clínicas, restaurantes do tipo McDonald's, bancos de varejo, operadoras de telefonia celular, operadoras de TV a cabo, operadoras de planos de saúde, seguradoras e restaurantes populares.

Atendimento ao público é a realização das atividades necessárias para atender às necessidades específicas do público-cliente, com relação às atribuições e responsabilidades da organização<sup>2</sup>. Essas atividades são necessárias para a prestação dos serviços solicitados. Dependendo do caso, envolve contato pessoal entre o solicitante e o funcionário do prestador de serviços.

Entendemos que serviço é o trabalho realizado por uma pessoa ou grupo de pessoas para atender especificamente a uma solicitação de outra pessoa ou grupo delas<sup>3</sup>. O termo é aplicado a cada tipo de trabalho realizado nessas circunstâncias, como, por exemplo: a emissão de permissão para dirigir é um serviço do Detran, como também a Renovação da Carteira Nacional de Habilitação, a emissão de 2ª via de CNH, a consulta do número de pontos por infração na CNH, enfim, todos estes são serviços oferecidos pelo Detran.

Como premissa, essa prestação de serviços deve ter características adequadas que visem ao máximo de conforto, a uma maior conveniência, ao mínimo custo, a uma maior justiça e respeito, a uma maior rapidez, entre outros fatores que reflipam a preocupação com a forma de atender às necessidades do seu público-cliente, criando então uma nova imagem da organização.

O atendimento ao público funciona com base em um conjunto de requisitos a serem analisados e elaborados, visando à homogeneização e à padronização na prestação dos serviços oferecidos. Essas homogeneização e padronização são tanto mais críticas para a boa prestação de serviços quanto mais numerosos forem os operadores<sup>4</sup> encarregados do atendimento e os locais onde o atendimento é realizado.

Esta passagem da escala artesanal para a industrial é o calcanhar de Aquiles do atendimento ao cliente. A tentativa de utilização das técnicas e experiências obtidas com operações de pequena escala nas situações de grandes volumes de clientes leva à perceptível perda de desempenho e, portanto, de sucesso no atendimento ao público.

O pouco profissionalismo no tratamento deste assunto transforma o atendimento ao público no elo fraco da cadeia de prestação de serviços. Ao contrário das demais atividades executadas para entregar ao cliente o que ele solicitou, que são cuidadosamente tratadas com técnicas sistemáticas e específicas, e estão sujeitas à avaliação objetiva e constante, o atendimento ao público geralmente é um assunto tratado apenas com bom senso, boa vontade e muita improvisação. Ou como assunto periférico do tema "nobre" do processo produtivo central. A importância do assunto, no entanto, exige que o tratamento passe a ser feito com base em abordagem profissional, técnicas específicas e responsabilidade claramente definida. É preciso alinhar a conhecida abordagem de processos a essa preocupação com o tratamento profissional do atendimento ao público.

Atendimento ao público é novidade para todo mundo, tanto para as empresas, para o público em geral, quanto para os órgãos governamentais. Esta pode ser uma abordagem suficiente para os casos de processos produtivos "para estoque", mas claramente inadequada no caso de produção "sob encomenda" e de prestação de serviços<sup>5</sup>.

O local do atendimento ao público é o ponto de contato da instituição com o cliente, devendo ser, portanto, um local privilegiado. Os bancos, por exemplo, promoveram mudanças na sua forma de funcionar nos últimos anos: acesso

<sup>1</sup> Artesanal - termo aqui empregado no sentido de que há utilização manual de recursos rudimentares para a realização das atividades.

<sup>2</sup> Relatório 6 A - Percepção dos Usuários sobre o Atendimento ao Público no Tribunal de Justiça, Fundação Getúlio Vargas, 2006.

<sup>3</sup> Relatório 6 G - Premissas do Novo Modelo de Atendimento ao Público no Tribunal de Justiça, Fundação Getúlio Vargas, 2006.

<sup>4</sup> Vamos empregar o termo "operadores" neste artigo para nos referirmos às pessoas que executam as atividades de atendimento ao público nas organizações prestadoras de serviços, qualquer que seja a sua situação trabalhista com relação a essas organizações.

<sup>5</sup> GONÇALVES, José Ernesto Lima Gonçalves. A Fonte da Força: a Centralização no Cliente. Cadernos FGV Projetos, novembro, 2007.

pela Internet, auto-atendimento, aumento do número e variedade dos serviços oferecidos, visando à ampliação de ganho e da base de clientes.

Tipicamente, o atendimento ao público trabalha com grande número de pessoas que ainda não são, e talvez nem venham a ser clientes da organização. São pessoas que precisam conhecer a organização, obter orientação sobre como proceder, precisam se familiarizar com as possibilidades e com o próprio funcionamento da organização. É nesta etapa que muitas empresas conquistam novos clientes ou os perdem definitivamente.

O foco no atendimento ao público ressalta a importância da interface do cliente com a organização. O laboratório de análises clínicas, que tem condições técnicas de realizar os melhores e mais modernos tipos de exames clínicos, não necessariamente presta bons serviços se a interface com o público é ruim: locais de acesso inconvenientemente localizados, exigências descabidas, vários enganos no processamento do pedido e na entrega dos resultados, falta de controle operacional etc.

### O atendimento percebido pelo cliente

A avaliação pelo público-cliente da qualidade da prestação do serviço e a imagem resultante dessa avaliação decorrem diretamente da percepção que os clientes têm do resultado dos serviços que lhes são prestados<sup>6</sup>.

O atendimento ao público é um dos fatores determinantes da imagem do órgão prestador de serviços. Apenas a reestruturação dos processos de trabalho realizados em retaguarda não tem impacto sensível e direto na imagem que se forma para o público-cliente. O público-cliente não percebe os esforços realizados em retaguarda se eles não forem feitos de forma a atendê-lo melhor.

O cliente forma sua percepção de uma organização com base na diversidade de impressões que recebe em seus contatos com as pessoas de dentro e de fora dessa organização, com o ambiente, com os produtos e serviços dessa organização, e por meio de comparações com outras organizações. Essa avaliação é subjetiva e sujeita a variações ao longo do tempo.

O referencial primário para a avaliação do serviço prestado são as expectativas que o público-cliente tem com relação a esse serviço. Por um lado, as expectativas têm forte relação com as necessidades do público-cliente e com a avaliação da urgência e da gravidade que as pessoas fazem de sua situação pessoal específica.

Por outro lado, novas experiências na prestação de serviços alteram o referencial do público, que passa a adotar os novos padrões de qualidade como base para a sua expectativa. O esquema de atendimento adotado por lojas como a Renner e a Zara, em que os clientes procuram os itens que lhes interessam diretamente nas "araras", ao invés de solicitar aos atendentes, virou um novo padrão nesse tipo de estabelecimento. Outro exemplo, é que ninguém pode imaginar que o público volte a aceitar esperar de 50 a 60 dias para receber sua nova cédula de identidade depois que o Poupatempo reduziu esse prazo para um dia.

Além disso, o referencial primário também depende do elenco de experiências anteriores do público-cliente. A avaliação do atendimento ao público e da prestação do serviço é relativa, com base nessa experiência. Por isso, pessoas que são objeto de atendimento anterior inadequado tendem a ser condescendentes com novas situações.

Por outro lado, na falta de conhecimento técnico sobre a prestação dos serviços e

das reais possibilidades de desempenho na prestação desses serviços, é comum surgirem expectativas descabidas, tanto em termos de prazos, como em termos das exigências a serem cumpridas.

### Avaliação do atendimento pela própria organização

Em contrapartida, o atendimento ao público precisa ser continuamente monitorado e avaliado pela organização que oferece os serviços. Ao contrário da avaliação feita pelos clientes, esta avaliação precisa ser a mais objetiva, direta e atualizada possível.

O atendimento ao público, como o atendimento ao cliente, é parte de um conjunto mais amplo de atividades da organização, que envolve outros processos organizacionais e a própria gestão do atendimento.

O tratamento profissional do atendimento ao público requer que o assunto seja atribuído a uma unidade organizacional bem definida, que tenha responsabilidade pela administração do assunto. Certos problemas precisam ser escalados para a administração do atendimento do público, especialmente os assuntos inéditos, não rotineiros, e as ocorrências não previstas.

### Contatos do público com a organização

Para satisfazer o cliente de maneira satisfatória, é necessário ter, primeiro, uma compreensão profunda de suas necessidades e, em seguida, conhecer os processos de trabalho que possam, de forma efetiva e consistente, atender a essas necessidades.

Como já mencionado, o cliente é a razão de existir de qualquer instituição, pública ou privada, de atendimento ao público<sup>7</sup>. Esse atendimento envolve o contato direto (presencial ou não) entre o órgão público e os seus clientes. As

<sup>6</sup> Relatório 6 A - Percepção dos usuários sobre o atendimento ao público no Tribunal de Justiça, Fundação Getúlio Vargas, 2006.

<sup>7</sup> A palavra "cliente" é usada não só para as empresas em que existe a relação de comércio, mas para todo o cliente com quem as instituições têm uma relação de serviço. Cada vez mais é empregada por órgãos e empresas públicas, pois representa um papel específico e exige um relacionamento diferente de outros.

características desse contato dependem diretamente do tipo do serviço prestado.

Geralmente, ocorrem 5 contatos entre a instituição e o público ao longo da prestação do serviço:

- ✓ O interessado busca a orientação inicial na instituição;
- ✓ O interessado toma as providências iniciais que foram solicitadas pela instituição;
- ✓ O interessado participa de ações intermediárias de todo tipo (audiências etc.);
- ✓ O interessado obtém informações sobre o andamento das providências solicitadas; e
- ✓ O interessado recebe o resultado final, conforme solicitado.

Em muitos casos, o relacionamento do órgão público com o seu público cliente tem três características muito especiais:

- ✓ Muitos dos serviços são prestados por encomenda, a partir de um contato inicial do interessado com a unidade específica do órgão prestador do serviço. É impossível armazenar soluções para entrega posterior como, por exemplo, no caso do Tribunal de Justiça, licenças de viagem para menores e *habeas corpus*.
- ✓ Os serviços são prestados dentro de padrões definidos pela legislação ou por regras da administração. Mesmo que cada caso tenha as suas particularidades e as pessoas envolvidas sejam diferentes, é possível e desejável definir padrões para a execução dos serviços.
- ✓ A execução dos principais serviços pressupõe relacionamento baseado em diversos outros momentos de contato entre o interessado e o órgão prestador do serviço ao longo do processo de trabalho que produz o serviço solicitado.

### Aspectos do atendimento ao público

A imagem das instituições de serviço, públicas ou privadas, sofre forte influência de três aspectos:

- ✓ O funcionamento;
- ✓ A eficácia; e
- ✓ Os aspectos estéticos.

Como pode ser observado no Esquema 1 abaixo, a melhora da imagem depende diretamente do aperfeiçoamento desses 3 aspectos.

Os principais elementos deste esquema são:

- ✓ Tempo de resposta: o tempo decorrido desde a solicitação inicial do serviço até que o cliente receba o que pediu.
- ✓ Confiabilidade: qualidade do prestador de serviços que nos permite confiar, justificadamente, no serviço oferecido.
- ✓ Atendimento: forma de relacionamento com os operadores, com a organização de forma geral e o retorno da prestação de serviços.
- ✓ Relacionamento: padrão adotado no relacionamento entre os operadores e o público nas diversas fases da prestação do serviço (aparência, trato, gentileza, boa vontade, paciência etc). O público precisa enxergar no operador a própria instituição.
- ✓ Correção na execução das tarefas: taxa de atividades executadas corretamente em função do total de atividades executadas.

- ✓ Tipo de resposta (serviço): a resposta obtida pelo cliente deve corresponder à solicitação inicial.
- ✓ Oportunidade da resposta: a resposta oportuna é aquela que chega no momento adequado às expectativas do cliente e à utilidade da sua aplicação.
- ✓ Instalações físicas e demais recursos disponíveis: o bom atendimento ao público pressupõe a disponibilidade e o emprego dos recursos adequados, para garantir o conforto do público e a execução adequada das atividades de atendimento.
- ✓ Operadores: grupo de pessoas da instituição que são tecnicamente capacitadas para entrar em contato direto com o público nas diversas fases da prestação do serviço (preparo para a função, facilidade de comunicação e expressão etc.).

Por vezes, são adotadas posturas equivocadas em relação ao atendimento ao público, como as 2 situações abaixo descritas. Geralmente, são providências bem intencionadas, mas mal projetadas, que além de não levarem ao resultado esperado, chegam a piorar a situação<sup>8</sup>.

- ✓ Muitas vezes, o atendimento ao público é feito por pessoas que não têm preparo adequado para a função, ou não gostam da tarefa, ou por pessoas em final de carreira que se ressentem de serem indicadas para este tipo de atividade.
- ✓ Nos Tribunais, é comum ouvir sugestões de diminuição do tempo de

**Esquema 1 - Aspectos do Atendimento ao Público**  
**“Modelo de Atendimento ao Público adotado pelo TJSP”**



<sup>8</sup> Estas situações são o que se chama de "fixes that fail", que pode ser traduzido livremente por "soluções que não resolvem"; SENGÉ, Peter - A quinta disciplina, Editora Campus.

atendimento ao público e aumento do tempo para o trabalho de retaguarda, considerado importante para o andamento dos processos judiciais.

O desafio a ser enfrentado, claramente, é alcançar um equilíbrio entre o trabalho de frente e o trabalho de retaguarda.

Está ficando cada vez mais claro que adotar um jeito novo de trabalhar é diferente de termos um jeito novo de atender ao público ou de prestar o serviço ao cliente. Para iniciar, este segundo começa perguntando o que o cliente quer, enquanto que o primeiro se baseia praticamente só na opinião e no conforto dos operadores, sem necessariamente dar atenção aos interesses do público.

### Problemas observados no atendimento ao público

Um bom ponto de partida é a identificação do que incomoda o cliente na prestação de serviços. Uma pesquisa junto aos clientes pode levar a uma lista de problemas percebidos:

- ✓ demora no atendimento nos momentos de contato;
- ✓ ocorrência de erros e atrasos na entrega do serviço solicitado;
- ✓ inconveniência do local de atendimento;
- ✓ exigência injustificável da presença pessoal;
- ✓ inconveniência do horário de atendimento;
- ✓ inconveniência do *layout* e da distribuição física dos locais a serem obrigatoriamente visitados; e
- ✓ má qualidade da interface do sistema informatizado ou do seu desempenho.

As filas são *buffers* que absorvem a variação do ritmo de chegada e a diferença entre o volume de chegada e o de atendimento. Em situações ideais não deveriam ocorrer.

Os problemas de dimensionamento de recursos de todo tipo começam com a sazonalidade da chegada dos clientes.

Geralmente, o dimensionamento de recursos é feito com base em médias, que são péssimos estimadores do ritmo de chegadas. Além disso, melhor do que estabelecer um dimensionamento fixo e uma distribuição estática de atividades entre os membros da equipe é adotar a alocação dinâmica de tarefas.

Esta abordagem sugere o emprego de operadores especializados: ao mesmo tempo em que recebem a encomenda, são capazes de executar as atividades produtivas e de entregar o produto solicitado ao cliente.

Nem sempre o melhor funcionamento dos processos e do atendimento aos clientes passa pela Tecnologia de Informação. Pode haver melhorias de processos por simplificação de exigências ou por centralização de atividades em um local, o que não implica, necessariamente, a utilização de informática, mas se relaciona à lógica do serviço. Como exemplo, podemos mencionar que para a retirada de uma determinada certidão na Prefeitura de São Paulo, era exigida a apresentação de uma outra certidão emitida pela própria prefeitura.

### O desafio do bom atendimento ao público

Por uma série de motivos, os órgãos públicos apenas recentemente estão descobrindo a importância de prestar bons serviços ao público, e que o bom atendimento é parte integrante desse esforço. Algumas experiências notáveis já são registradas no Brasil, em campos tão diferentes como a Justiça Trabalhista, os Correios e a Caixa Econômica Federal. No âmbito dos Estados, iniciativas como o Poupatempo, o SAC da Bahia, a Rua do Cidadão de Curitiba, o PAC do Amazonas, o Rio Simples do Rio de Janeiro, o Vapt Vupt de Goiás e o Psiu de Minas Gerais representam profundas mudanças no atendimento ao público pelos órgãos de governo. Hoje, essas iniciativas passam a ser referência nacional para o aperfeiçoamento e a modernização da relação entre o Estado e os seus cidadãos. Mesmo assim, ainda há muito a ser feito, pois a máquina prestadora de serviços das três esferas de governo é muito grande, muito dispersa e fragmentada e, em grande parte dela, a importância do assunto ainda não é reconhecida.

### O modelo básico de atendimento ao público





Este item abrange todo o conjunto de infra-estrutura para o atendimento ao público. O ambiente tem um importante papel acessório e de suporte à prestação

de serviço. Porém, se ele não é adequado ou não tem manutenção constante, é um fator que compromete a imagem e impede o bom funcionamento do Órgão.

Os principais elementos que compõem o ambiente para atendimento ao público são:

Item do Modelo	Descrição	
<b>1. Ambiente (Conforto, Higiene, Instalações e Segurança)</b>	<b>Instalações</b> Os locais físicos utilizados devem ser adequados para a realização dos serviços prestados, especialmente quando se pensa em um novo padrão de atendimento. Muitas vezes, a inadequação acontece porque o prédio não foi originalmente construído para a finalidade ou, então, não foi adaptado da forma mais adequada para o atendimento ao público. <b>Conforto do ambiente de forma geral</b> O ambiente de trabalho deve ser visto a partir tanto do lado do usuário, que busca o aten-	dimento, quanto do servidor público, que fornece o atendimento. Em um ambiente confortável, iluminado e padronizado, o servidor, que trabalha no local, sente-se valorizado, tornando o seu trabalho mais agradável, o que certamente tem reflexo no atendimento ao público. <b>Segurança</b> A segurança sempre fica vinculada à sensação percebida pelo público e visualização dos métodos e meios de segurança utilizados na entrada dos prédios e nas áreas de circulação interna dos locais, por onde o público-cliente se desloca.
<b>2. Comunicação Visual</b>	A comunicação visual é uma grande aliada do suporte ao atendimento, pois minimiza a necessidade de pedido de informações sobre a localização dos locais, nas áreas externas e internas dos prédios. Ela auxilia o público-cliente a dirigir-se ao local correto da primeira vez, fazendo-o se sentir autônomo para se locomover nos locais de direito. A comunicação visual deve supor que o público-cliente não conhece o vocabulário próprio da entidade prestadora do serviço, o nome dos departamentos, os serviços prestados e a	localização propriamente dita desses locais. Por isso, identificar a necessidade do público-cliente, suas dificuldades, o seu comportamento e nível cultural auxilia a compor uma sinalização auto-explicativa para este público. A sinalização adequada ao público permite que esforços de comunicação verbal direta com os operadores sejam feitos estritamente quando necessários, otimizando e aperfeiçoando o contato com o público e liberando os operadores para a realização do trabalho essencial.
<b>3. Fontes Internas de Informações ao Público</b>	Cada instituição oferece um elenco de serviços ao seu público-cliente. Para que o serviço seja realizado, existem regras e deveres dos dois lados, do público-cliente e da instituição. Essas regras devem ser claras e conhecidas, devendo ser criados mecanismos para divulgá-las, seja em forma de sinalização, folhetos, Internet, telefone ou outros meios. Mas, o imprescindível é que elas sejam do conhecimento da pessoa que solicita os serviços da instituição. As placas de aviso e as instruções escritas têm eficácia limitada, uma vez que boa parte do público tem dificuldade de leitura.	O conceito de orientação e informação ao público abrange a existência de pessoas preparadas para prestar informações sobre os serviços, horários, forma de funcionamento do órgão e realização de suas demandas, e também locais específicos para que o público possa ser atendido ou pré-atendido nos diversos ambientes dos prédios. A simples existência de balcões de informação na entrada dos prédios não garante que o público-cliente tenha todo o suporte necessário para a sua orientação. Especialmente nos edifícios maiores, em que a orientação inicial pode não ser suficiente para os deslocamentos no prédio todo.
<b>4. Organização do Espaço ou Locais de Atendimento</b>	O atendimento ao público inicia-se antes da solicitação específica por um serviço, de modo que é importante pensar nas etapas seguintes do trabalho, nos locais em que o público será atendido, em passos sucessivos, para a conclusão do seu serviço, eliminando-se possíveis problemas intermediários, e	minimizando erros e tempo gasto sem necessidade. Os principais itens da organização do espaço do atendimento ao público são: Recepção Geral e Orientação Inicial, Recepção Local e Orientação nas áreas de Circulação, Triagem Específica e as Áreas de Espera.

<sup>1</sup> Relatório 6 A - Percepção dos Usuários sobre o Atendimento ao Público no Tribunal de Justiça, Fundação Getúlio Vargas, 2006.

Item do Modelo	Descrição	
5. Serviços de Apoio	Os serviços que caracterizam este item são aqueles que dão suporte, agilidade e conforto ao público-cliente. Entre os serviços de apoio,	podemos citar: posto bancário, caixas eletrônicos, telefones públicos, serviço de xerox, fotografia, papelaria, lanchonete.
6. Atendimento e Serviços	O atendimento é a composição de fatores que têm relação com o objetivo final do serviço. Todos os outros temas, de alguma forma, dão	subsídios ao atendimento, porém este item define a forma como se acolhe a solicitação do público-cliente.
7. Atendentes	Outro componente essencial do atendimento ao público é quem atende, quem acolhe o público, quem fornece a informação, ainda	que não seja a entrega do serviço final. Esses profissionais precisam ter perfil e treinamento adequados.
8. Gestão do Atendimento	Como acontece com todas as atividades essenciais, para o sucesso e para a preservação da boa imagem da organização prestadora dos serviços, o atendimento ao público precisa ser planejado e administrado de maneira contínua e profissional. O planejamento e a gestão do atendimento ganham objetividade e relevância com a utilização de indicadores de atendimento	objetivos, que qualificam o atendimento oferecido ao público. A gestão do atendimento ao público pressupõe não apenas a existência de um responsável pelo assunto, mas também o conhecimento atualizado dos dados quantitativos objetivos relativos ao atendimento prestado.

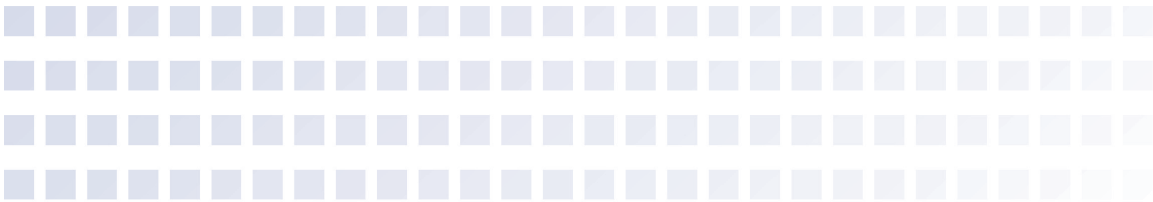
# FGV

## HÁ MAIS DE 60 ANOS FAZENDO PARTE DA HISTÓRIA DO BRASIL

A FGV participa ativamente da história do Brasil, formando profissionais, incentivando projetos, e criando bases para o desenvolvimento do nosso país, através de sua estrutura:

- Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil
- Escola de Administração de Empresas de São Paulo
- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas
- Escola de Direito do Rio de Janeiro
- Escola de Direito de São Paulo
- Escola de Economia de São Paulo
- Escola de Pós-Graduação em Economia
- Editora FGV
- FGV Projetos
- Instituto Brasileiro de Economia
- Instituto de Desenvolvimento Educacional





FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS  

---

**FGV PROJETOS**

PRAIA DE BOTAFOGO, 190 | 6º ANDAR | BOTAFOGO | RIO DE JANEIRO | RJ  
TEL.: (21) 2559-5729

AVENIDA PAULISTA, 548 | 8º ANDAR | BELA VISTA | SÃO PAULO | SP  
TEL.: (11) 3281-3328

E-MAIL: [FGVPROJETOS@FGV.BR](mailto:FGVPROJETOS@FGV.BR) | [WWW.FGV.BR/FGVPROJETOS](http://WWW.FGV.BR/FGVPROJETOS)

