

ISSN 1679-2599

Outubro, 2007

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Florestas
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

Documentos 156

Análise e Melhoria de Processo do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) da *Embrapa Florestas*

Regina Lucia Siewert Rodrigues

Marta de Fátima Vencato

Luciane Cristine Jaques

Edelberto Gebauer

Embrapa Florestas

Colombo, PR

2007

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Florestas

Estrada da Ribeira, Km 111, CP 319
83411 000 - Colombo, PR - Brasil
Fone/Fax: (41) 3675 5600
www.cnpf.embrapa.br
sac@cnpf.embrapa.br

Comitê de Publicações da Unidade

Presidente: Luiz Roberto Graça
Secretária-Executiva: Elisabete Marques Oaida
Membros: Álvaro Figueredo dos Santos, Edilson Batista de Oliveira,
Honorino Roque Rodigheri, Ivar Wendling, Maria Augusta Doetzer Rosot,
Patrícia Póvoa de Mattos, Sandra Bos Mikich, Sérgio Ahrens

Supervisão editorial: Luiz Roberto Graça
Revisão de texto: Mauro Marcelo Berté
Normalização bibliográfica: responsabilidade do autor

Editoração eletrônica: Mauro Marcelo Berté
Foto(s) da capa: STCP Engenharia de Projetos

1ª edição

1ª impressão (2007): sob demanda

Todos os direitos reservados

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Florestas

Análise e melhoria de processo do Serviço de Atendimento ao Cidadão
(SAC) da *Embrapa Florestas* [recurso eletrônico] / Regina Lucia
Siewert Rodrigues ... [et al.]. Dados eletrônicos - Colombo :
Embrapa Florestas, 2007.

1 CD-ROM. - (Documentos / Embrapa Florestas, ISSN 1679-2599 ;
156)

1. Comunicação – Administração pública. 2. AMP. 3. SAC –
Embrapa Florestas. I Rodrigues, Regina Lucia Siewert. II. Vencato,
Marta de Fátima. III. Jaques, Luciane Cristine. IV. Gebauer, Edelberto.
V. Série.

CDD 352.384 (21. ed.)

© Embrapa 2007

Autores

Regina Lucia Siewert Rodrigues

Analista B da *Embrapa Florestas*,
e-mail: siewert@cnpf.embrapa.br

Marta de Fátima Vencato

Assistente A da *Embrapa Florestas*,
e-mail: marta@cnpf.embrapa.br

Luciane Cristine Jaques

Analista B da *Embrapa Florestas*,
e-mail: luciane@cnpf.embrapa.br

Edelberto Gebauer

Assistente A da *Embrapa Florestas*,
e-mail: gebauer@cnpf.embrapa.br

Apresentação

Este relatório reúne as ações realizadas na 1º Etapa da “Metodologia de Análise de Processo do Serviço de Atendimento ao Cidadão (cartas, *e-mail*, telefonemas ou contato pessoal) da *Embrapa Florestas*”, no ano de 2007, pelo grupo de empregados da Unidade designado pela Ordem de Serviço de nº 06/2007.

As informações descritas nesse documento apresentam resultados pontuais e significativos do trabalho desenvolvido, que contou com as seguintes fases: definição das equipes, dos papéis e responsabilidades do grupo de trabalho, identificação e verificação de desempenho atual do processo SAC, análise e proposição de melhorias para o mesmo.

O documento na íntegra encontra-se disponível apenas para o uso da direção da *Embrapa Florestas* por ter caráter reservado e dados específicos sobre a Unidade.

O Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), da *Embrapa Florestas*, no ano de 2006, recebeu e atendeu 2.892 *consultas*, sendo que 1.113 foram demandas por mensagem eletrônica, 37 por meio de cartas, 62 visitas técnicas e 1.680 por meio de telefonemas. Devido ao expressivo aumento da demanda da busca de informações diversificadas, muitas vezes não relacionadas a temáticas da Unidade, houve a necessidade de reavaliar o processo. Essa análise visa melhoria buscando a eficiência e eficácia no atendimento.

Sérgio Gaiad
Chefe de Pesquisa e Desenvolvimento
Embrapa Florestas

Sumário

Introdução	9
O Serviço e a Análise do Atendimento ao Cidadão da Embrapa Florestas	11
Revisão de Literatura	12
Metodologia	14
Referências	38
Literatura Consultada	38

Análise e Melhoria de Processo do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) da *Embrapa Florestas*

Regina Lucia Siewert Rodrigues

Marta de Fátima Vencato

Luciane Cristine Jaques

Edelberto Gebauer

Introdução

Atendimento ao Cliente

Na atual economia aberta e globalizada é fundamental que as organizações busquem meios de serem competitivas. Para ser competitiva, é importante que a organização identifique claramente o seu negócio e tenha objetivos definidos que lhe permitam administrar seus recursos como capital, equipamentos, pessoas e informações.

Uma vantagem competitiva acarreta em diferencial favorável dentro de um setor ou mercado e pode ser obtida, por exemplo, por meio da diferenciação do produto ou serviço que está sendo ofertado. Um serviço de qualidade é fundamental para alcançar uma estratégia de satisfazer o cliente. Entretanto, deve-se ter em mente que não basta ter apenas a “vantagem competitiva”. Ela deve ser sustentável e eficiente para que ofereça à empresa um desempenho positivo a longo prazo.

Dentro desse enfoque, destaca-se o atendimento ao cliente como meio de atrair, satisfazer e manter os clientes. Os Serviços de Atendimento ao Consumidor/Cliente têm se desenvolvido muito nos últimos anos no Brasil, principalmente após a implantação do Código de Defesa do Consumidor em 1990. Duas razões básicas levam as empresas a implementarem este

serviço: como fonte de informações para uma Gestão Estratégica e também como elemento de *Marketing* de Relacionamento.

Como parte desta estratégia, as empresas devem oferecer o maior número possível de canais para facilitar o contato do cliente, pois “as empresas inteligentes são receptivas ao feedback dos compradores e vêem isso como maneira de melhorar continuamente a sua oferta e desempenho” (KOTLER, 1994, p.95).

Muitas empresas, públicas ou privadas, começaram a buscar meios de atender bem o cliente e a inaugurar canais específicos de comunicação. Entre os canais de comunicação mais utilizados atualmente destacam-se os correios eletrônicos (*e-mails*) e as linhas telefônicas, onde se pode receber críticas, consultas e/ou sugestões.

Numa empresa de pesquisa como a **Embrapa**, entender e atender as expectativas dos clientes/consumidores é fundamental, visto que a mesma tem o foco constante na busca de soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias gerados por suas pesquisas científicas para que os diversos segmentos da sociedade brasileira sejam beneficiados.

Dessa forma, a **Embrapa** tem, em suas Unidades espalhadas por todo o País, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), visando estreitar esse relacionamento junto aos diferentes públicos. Ouvir e atender o anseio das pessoas por meio de respostas a solicitações, críticas e sugestões é o que permite à empresa estabelecer uma comunicação personalizada com cada pessoa que procura informação ou serviço.

A **Embrapa** optou pelo termo “Cidadão” ao invés de “cliente” (comumente utilizado por empresas) por participar, em 2000, do Programa Melhoria da Qualidade dos Serviços Prestados aos Cidadãos do Governo Federal, cuja conceituação “derivou da premissa básica de que o controle social constitui-se em fator decisivo para a evolução da administração pública” (EMBRAPA, 2001, p.7).

Na ocasião, a **Embrapa** entendia (e entende), ainda, que este público de interesse não é um mero cliente que adquire um bem, mas um Cidadão para o qual a empresa trabalha e desenvolve tecnologias, serviços, produtos e conhecimento.

O Serviço e a Análise do Atendimento ao Cidadão da Embrapa Florestas

A *Embrapa Florestas* é uma Unidade de Pesquisa da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e tem por missão viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural com foco no negócio florestal por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.

Com o objetivo de atender tal missão institucional foi criado, em 1997, o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), o qual realiza o atendimento ao público externo por meio de cartas, telefonemas, atendimento pessoal junto aos visitantes e eletrônico através de *e-mail*, sendo este serviço pioneiro entre as Unidades da Embrapa. No ano subsequente foi implementado o serviço de atendimento na Embrapa e em todas as Unidades da empresa.

No ano de 2006, a *Embrapa Florestas* realizou 2.892 atendimentos via SAC, onde foram solicitadas informações técnicas tanto das áreas de conhecimento da *Embrapa Florestas*, quanto da área de conhecimento de outras Unidades da Embrapa e de outras instituições de pesquisa. A partir do elevado volume de atendimentos, percebeu-se que havia a necessidade de analisar e melhorar o processo de atendimento ao cidadão.

Por outro lado, em 2004, a Embrapa capacitou empregados para analisar processos internos com o intuito de aprimorar e disseminar a técnica denominada de “Análise e Melhoria de Processos”, Metodologia...2004. Desde então, essa metodologia vem sendo referência na Empresa para a análise de diferentes trabalhos administrativos e técnicos, visando à constante melhoria de processos.

Desta forma, em 2007, foi constituída uma Comissão de Trabalho, designada por meio de Ordem de Serviço nº 06/2007, que contou com a participação de 18 empregados, sendo 12 de diferentes áreas de Apoio e 6 representantes da Pesquisa. O objetivo desse grupo era analisar o macroprocesso “Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC) da *Embrapa Florestas*”, com foco nos subprocessos de atendimento a cartas, *e-mails*, telefonemas e atendimento pessoal.

A Comissão executou tal análise por meio de nove reuniões presenciais onde cada integrante registrava suas opiniões em formulários próprios, conforme indicado na metodologia implantada pela *Embrapa*. Após compatibilizar cada lista, foram realizadas votações múltiplas para determinar a ordem de importância/urgência de cada item identificado.

O trabalho teve a duração de seis meses e gerou um relatório minucioso sobre o assunto.

Considerando a importância de registrar o trabalho realizado, gerar histórico e divulgar as ações realizadas, decidiu-se publicar documento específico sobre o assunto.

Revisão de Literatura

O pensamento estratégico é a base para um modelo interpretativo dentro do conjunto do todo para a parte que se busca analisar.

Montenegro, (1998, p. 21), evidencia que

“mudanças estruturais significativas e não simples ajustes do sistema produtivo implicam reconhecer que a relação existente entre identificar, tratar as informações e decidir sobre elas é um passo significativo do processo, cujo resultado concreto só é passível de viabilização por modificações igualmente significativas na estrutura do próprio negócio (...) mas que só poderão ser concretizadas em algum tempo futuro. Quanto às alternativas futuras, o processo de preparação para o futuro pode ser entendido como similar a um labirinto em frente ao qual os decisores se posicionam, escolhendo caminhos que proporcionem às suas organizações um resultado almejado”.

A implementação de um plano estratégico necessita seguir a metodologia oferecida pelo planejamento estratégico. Deve-se usar a técnica para analisar cenários visando à compreensão do futuro, para identificar a missão institucional, evitando a rigidez metodológica e permitindo o exercício da criatividade, motivação dos empregados e adequação às peculiaridades da instituição.

O segredo de um modelo de ação reside na identificação dos diversos vetores envolvidos, de modo que seja possível uma tomada de posição seguida de uma definição clara de objetivos e uma avaliação crítica dos recursos disponíveis, culminando com a elaboração do planejamento propriamente dito, onde estratégias particulares deverão ser montadas para superar desafios e aproveitar oportunidades (MONTENEGRO, 1998, p. 115).

A partir da elaboração do planejamento estratégico, é necessário “pensar” a empresa como um todo e direcionar suas ações para a Gestão da Qualidade Total (GQT).

Segundo Popinigis et al (1994, p. 63), a Embrapa enfatizou ações de GQT “em maio de 1992 onde compreendeu a realização de um diagnóstico da qualidade, o treinamento e a capacitação de multiplicadores internos e a implantação ou internalização da gestão pela qualidade em todas as unidades organizacionais da Empresa”.

Dean e Bowen apud Popinigis (1994, p. 53) sintetizaram e agruparam os princípios, práticas e técnicas da GQT em três grandes grupos: foco no cliente, melhoria contínua e trabalho em equipe. O foco no cliente é de alta importância para a organização, uma vez que a satisfação do cliente é fundamental para o sucesso em longo prazo, requerendo que toda a organização busque atender as necessidades de seus clientes. A melhoria contínua significa o comprometimento da base pela melhoria dos processos técnicos e administrativos, através da análise de processos, *benchmarking* e reengenharia. O trabalho em equipe significa colaboração entre gerentes e não gerentes, entre funções e entre fornecedores e clientes; implica que as pessoas podem contribuir significativamente para a organização quando recebem treinamento e poder (autoridade) para exercer sua tarefa, através

de liderança própria do grupo. Equipes bem treinadas podem desfrutar da sinergia de trabalho em grupo em seus processos. O trabalho em equipe é fundamental para o sucesso dos processos orientados para a satisfação dos clientes – os quais exigem melhorias contínuas – levando as equipes a se sobreporem às barreiras hierárquicas, funcionais e organizacionais.

Gerenciar processos é planejar, executar, verificar se existem erros e corrigi-los, quando necessário. O uso de indicadores de desempenho é necessário para constante comparação entre as medições iniciais e mostrar como o processo é executado atualmente. As próximas medições mostrarão qual será a evolução alcançada, após cada nova análise dos resultados.

A gestão por processos compreende o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento das atividades, de forma sistêmica e integrada, por meio da qual propõe-se um trabalho dividido e organizado por processos, o qual resulta em um modelo organizacional que possibilite aos membros da organização uma visão global e integrada do fluxo de trabalho, independentemente do local onde serão executadas as diversas atividades (GESTÃO, 2002).

Entende-se por Metodologia de Análise por Processo (AMP) a análise de grandes etapas do ciclo de gestão que são: o planejamento e organização, coordenação e acompanhamento, controle e avaliação do processo.

O processo de melhoria contínua para toda a Unidade é um dos trabalhos que a *Embrapa Florestas* vem realizando, preocupada em conhecer seu cliente e identificar as suas necessidades. Esta é, primordialmente, a meta constante do Serviço de Atendimento ao Cidadão.

Metodologia

A Metodologia de Análise e Melhoria de Processos seguiu o ciclo de gestão de “planejamento e organização” indicados no documento METODOLOGIA... (2004). As etapas de coordenação e acompanhamento; controle e avaliação do processo serão implementadas posteriormente.

O “Planejamento e Organização” contou com as etapas referentes ao primeiro estágio abaixo descritas:

- Definição das equipes e dos respectivos papéis e responsabilidades dos membros da equipe de trabalho;
- Identificação do processo: descrição do processo (escopo, macrodiagrama e fluxograma), dos fatores críticos de sucesso e pontos-chave;
- Verificação do desempenho atual: consulta aos clientes, documentos internos e percepção da equipe, resultados atuais;
- Análise do processo: análise do fluxograma atual (racionalização de atividades), identificação dos problemas e causas, definição dos indicadores de desempenho e metas ou padrões de desempenho;
- Proposição de melhorias: elaboração do plano de melhorias, definição dos pontos de verificação com os respectivos indicadores de desempenho, elaboração da documentação do processo.

Relatório “Análise e Melhoria de Processo” Referente ao Serviço de Atendimento ao Cidadão da *Embrapa Florestas*

Etapa I - DESCRIÇÃO DO PROCESSO

1. NOME DO PROCESSO: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de cartas, *e-mail*, telefonemas ou contato pessoal na *Embrapa Florestas*.

1.1. OBJETIVO: Registrar, analisar, organizar, controlar, acompanhar, catalogar as demandas, definir escopo e procedimentos, buscando subsidiar a geração de informações para negócios, pesquisa e desenvolvimento, visando à excelência no atendimento.

1.2 NORMAS E PROCEDIMENTOS:

- Manual de atendimento ao cliente da Embrapa;
- Guia de fontes (Localização de pesquisadores de todas as Unidades da Embrapa, áreas de estudo pesquisadas e assuntos para imprensa);

- Manual de Atendimento ao Cidadão;
- Deliberação Nº26/99, de 29 de junho de 1999.

1.3 INÍCIO: Recebimento da demanda pelo SAC por meio de: carta, visita, telefonema ou *e-mail*.

1.4 CONTEÚDO (passo a passo do processo):

Recebimento de e-mails:

- Leitura dos *e-mails* recebidos;
- Cadastra o cliente;
- Verifica se possui informação sobre o tema solicitado;
- Localiza fontes ou pesquisador da área;
- Envia cópia do *e-mail* para pesquisador, solicitando resposta ao tema/ assunto;
- Recebe resposta do pesquisador;
- Responde ao cliente.

Recebimento de cartas:

- Setor de Serviços Auxiliares recebe correspondência e envia para SAC;
- Recebe a carta por meio do mensageiro;
- Cadastra o cliente;
- Verifica se possui informação sobre o tema solicitado;
- Localiza fontes ou pesquisador da área;
- Tira cópia da correspondência e envia para pesquisador (nos casos de necessitar de ajuda);
- Recebe resposta do pesquisador;
- Responde ao cliente por carta;
- Arquia cópia da carta.

Recebimento de telefonemas:

- Verifica se possui informação sobre o tema solicitado;
- Cadastra o cliente;
- Localiza fontes ou pesquisador da área;
- Responde ao cliente (nos casos de possuir a informação);
- Transfere ligação para pesquisador, se for o caso.

Recebimento de visitantes:

- Recebe visitante;
- Cadastra o cliente;
- Verifica se possui informação sobre o tema solicitado;
- Localiza fontes ou pesquisador da área;
- No caso de fontes diversas:
- Cadastra o cliente;
- Fornece a informação ao cliente;
- No caso de pesquisador da área:
- Localiza o pesquisador;
- Verifica se pesquisador pode atender;
- Acompanha o cliente até o pesquisador.

1.5 ENTRADAS:

- Recebimento de *e-mails*;
- Recebimento de cartas;
- Recebimento de visitantes;
- Recebimento de telefonemas;
- *Sites* na Internet;
- *PABX*;
- Cliente;

- Publicações.

1.6 FORNECEDORES:

- Pesquisadores;
- Técnicos;
- Unidades da Embrapa;
- Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Empresas do agronegócio;
- Empresas governamentais e não-governamentais.

1.7 SAÍDAS OU PRODUTOS:

- Cópia de *e-mails* respondidos;
- Cópia de cartas respondidas;
- Relatório anual de atendimento.

1.8 CLIENTES:

- Pesquisadores da Embrapa e de outras instituições;
- Instituições de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Sistema Embrapa;
- Bibliotecas;
- Empresas do agronegócio;
- Imprensa;
- Associações de classe;
- Produtores rurais;
- Instituições de governo;
- Empresas governamentais e não-governamentais.

1.9 TÉRMINO DO PROCESSO:

- Fornecimento da resposta ao cliente.

1.10 INDICADORES DE DESEMPENHO*: (SEPARADOS POR TIPO:
CARTA, *E-MAIL*, TELEFONE E VISITANTES)

- Solicitações atendidas;
- Satisfação do cliente;
- Média de dias para atendimento.

(*) As fórmulas de cálculo são apresentadas na planilha de indicadores.

2. MACRODIAGRAMA PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

















2.1 PROCESSO: Atendimento ao cidadão na *Embrapa Florestas*.

Objetivo: Atender com excelência as demandas da sociedade e gerar informação de tendências/cenários.

Fornecedores	Entradas	Atividades	Saídas	Público Alvo
Pesquisadores/ Técnicos	Publicações	Serviço na venda de publicações; Indicação de locais para compra ou fornecimento de documentos técnicos específicos.	Venda realizada; Informação de locais de acesso.	Cidadão
Pesquisadores/ Técnicos	Produtos e serviços	Serviço de venda de sementes, análises laboratoriais, softwares, palestras, cursos, consultoria.	Venda realizada; Serviços prestados.	Cidadão
Pesquisadores/ Técnicos	Documentos técnicos, folderes, cartazes	Serviço de atendimento ao cidadão em feiras/eventos externos.	Informação por meio de de contato pessoal; Entrega de materiais institucionais e promocionais.	Cidadão
Pesquisadores/ Técnicos	Visitantes	Serviço de atendimento aos visitantes.	Informação por meio de contato pessoal; Informação de locais de acesso.	Cidadão
Pesquisadores/ Técnicos	Telefonemas	Serviço de atendimento via telefone.	Informação por meio de ligação telefônica; Informação de locais de acesso.	Cidadão
Pesquisadores/ Técnicos	E-mails	Serviço de atendimento via <i>e-mail</i> .	Informação por meio de e-mails; Informação de locais de acesso.	Cidadão

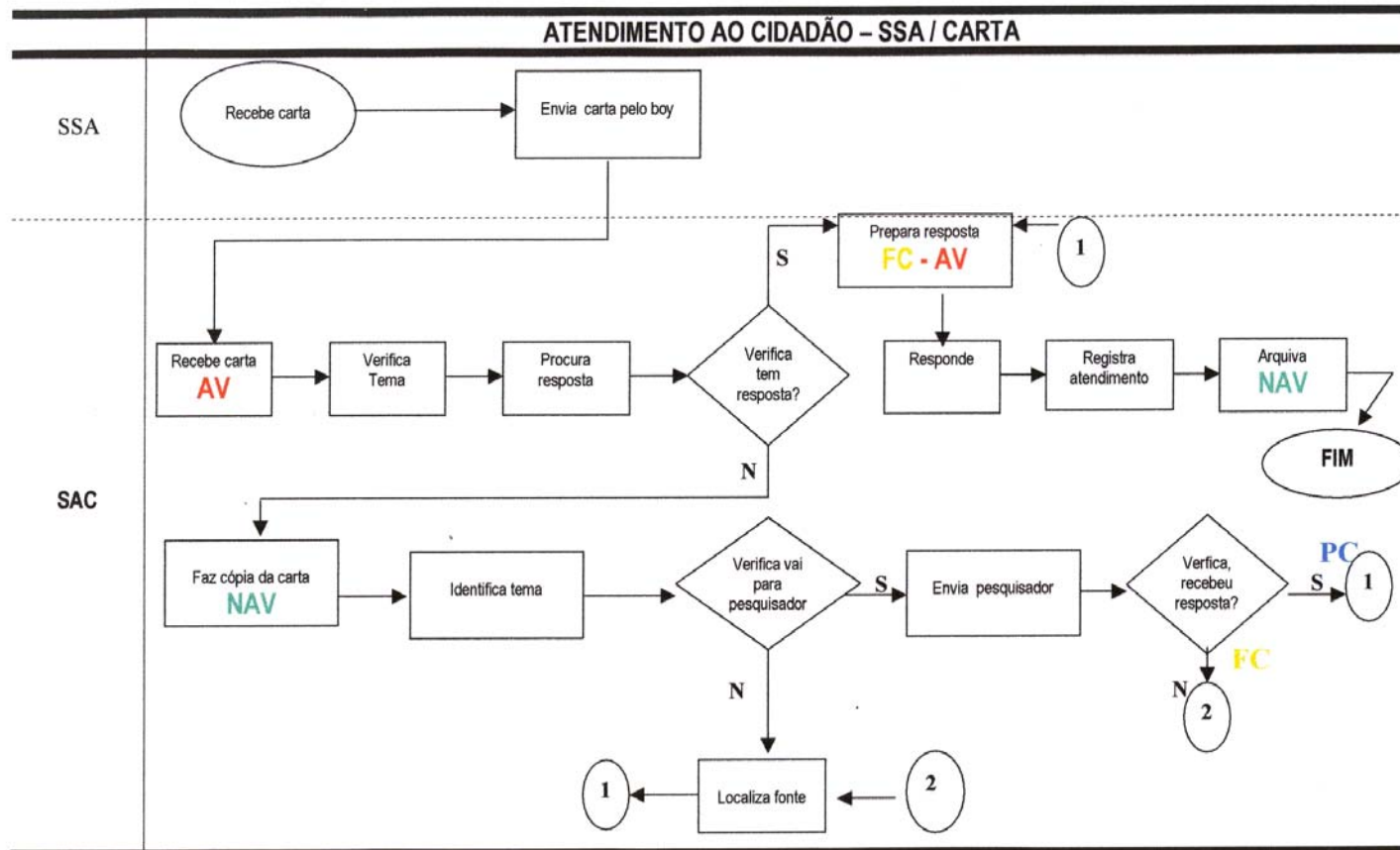
MACRODIAGRAMA SUBPROCESSO (PROCESSO ESCOLHIDO)

2.2 PROCESSO: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de cartas, *e-mails*, telefonemas ou contato pessoal na *Embrapa Florestas*.

Fornecedores	Entradas	Atividades	Saídas	Público Alvo
Pesquisadores/ Técnicos	 Recebimento de <i>e-mail</i> 	Atendimento da solicitação	 Cópia do documento da resposta fornecida ao cliente. 	<i>Cidadão demandante</i>
Pesquisadores/ Técnicos	 Recebimento de carta 	Atendimento da solicitação	 Cópia do documento da resposta fornecida ao cliente. 	<i>Cidadão demandante</i>
Pesquisadores/ Técnicos	 Recebimento de telefonemas 	Atendimento da solicitação	 Registro em relatório próprio. 	<i>Cidadão demandante</i>
Pesquisadores/ Técnicos	 Recebimento de visitantes 	Atendimento da solicitação	 Registro em relatório próprio. 	<i>Cidadão demandante</i>

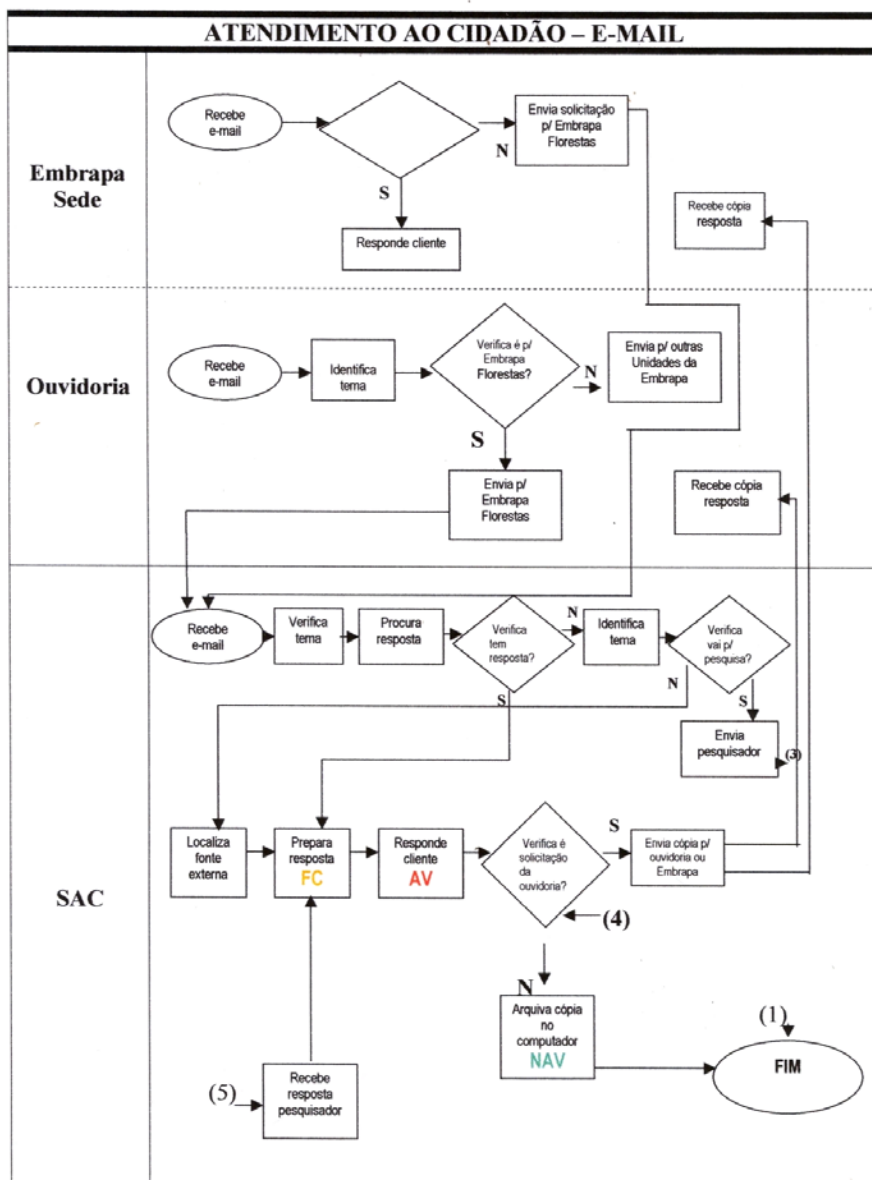
3. FLUXOGRAMA PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO

3. PROCESSO: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de cartas na *Embrapa Florestas*.

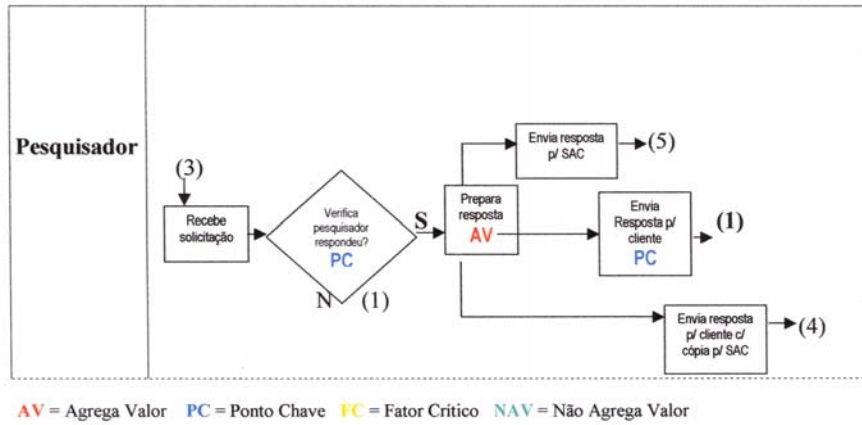


LEGENDA: AV – Agrega Valor NAV – Não Agrega Valor FC = Fator Crítico PC = Ponto Chave

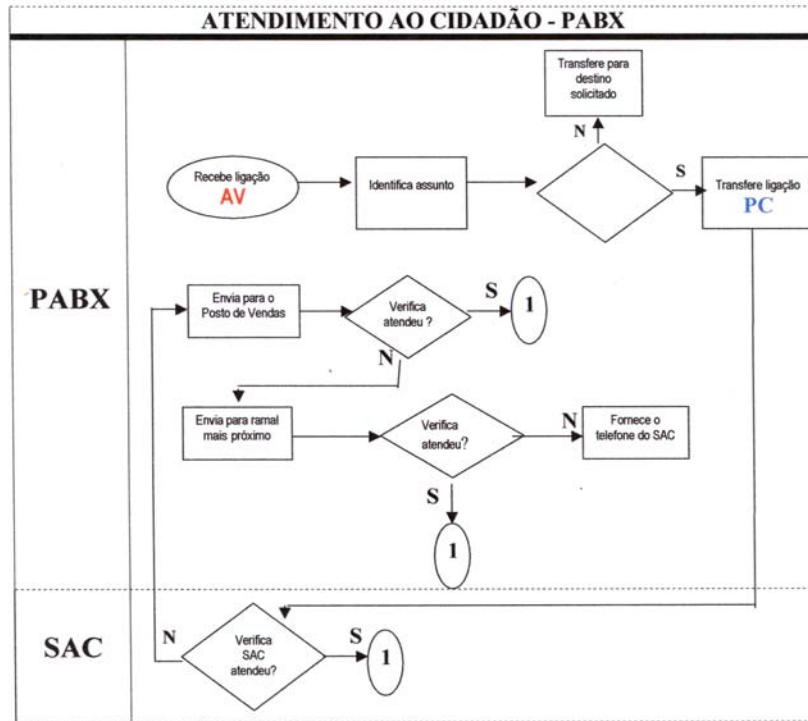
3.2 PROCESSO: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de *e-mail* na *Embrapa Florestas*.



Continuação fluxograma: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de **e-mail** na *Embrapa Florestas*.

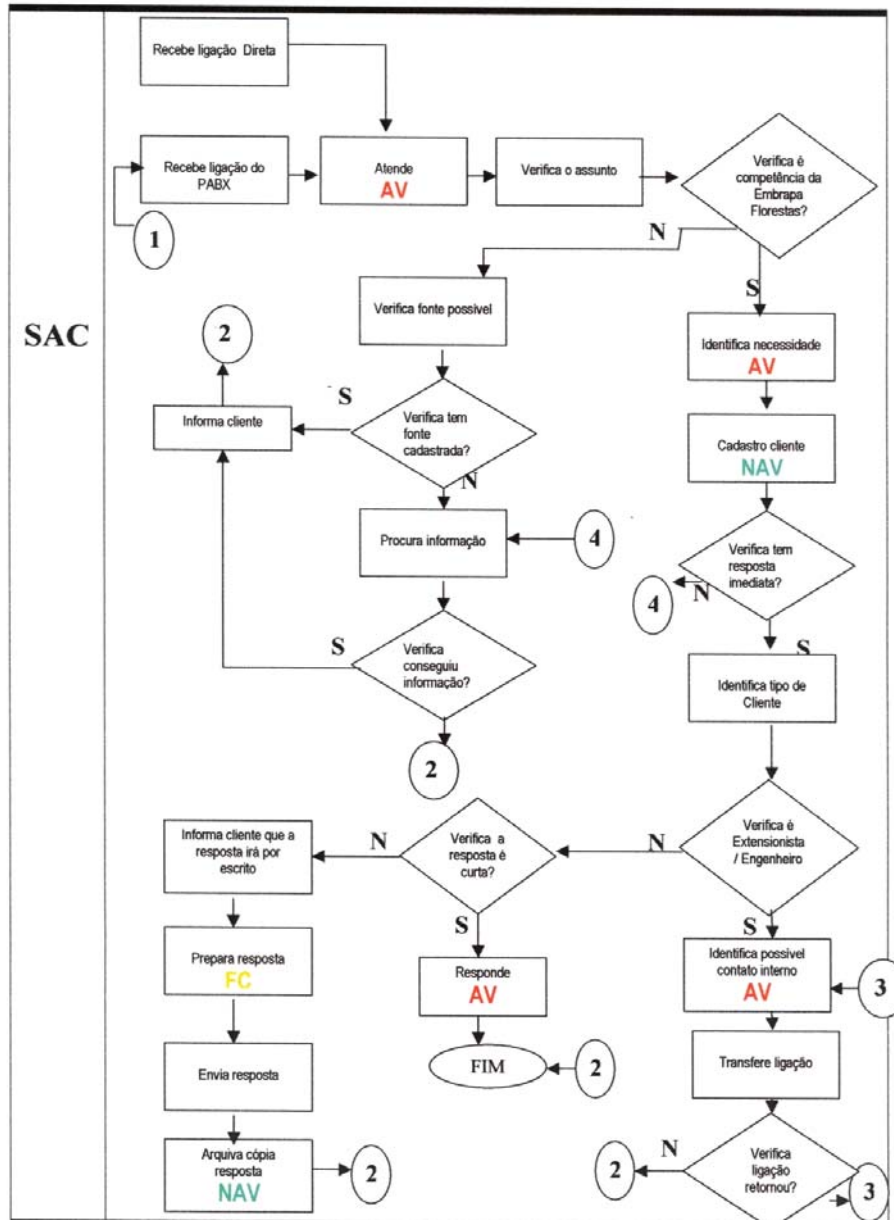


3. PROCESSO: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de telefones na *Embrapa Florestas*.

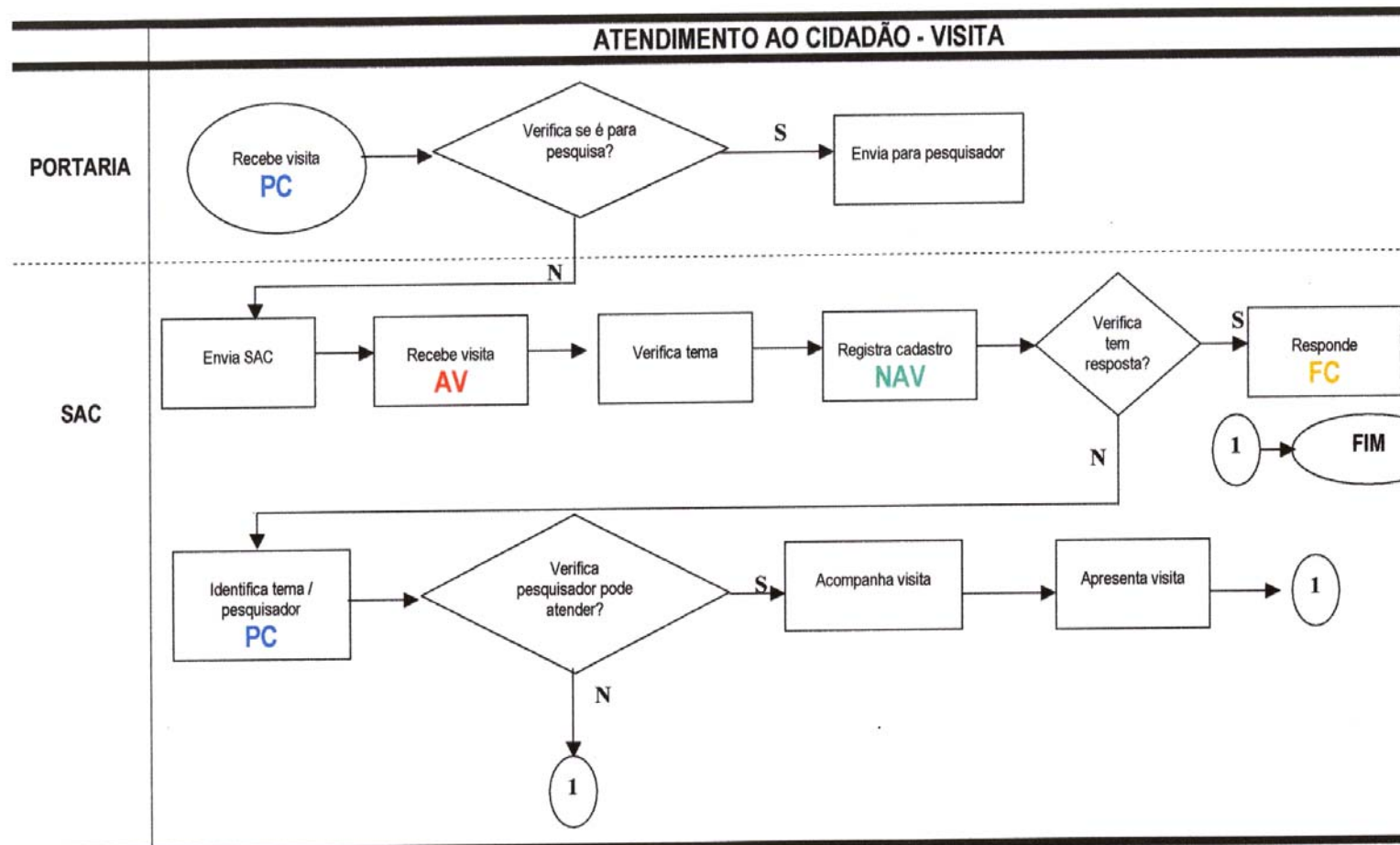


AV = Agrega Valor
PC = Ponto Chave
FC = Fator Crítico
NAV = Não Agrega Valor

Continuação fluxograma: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de telefonemas na *Embrapa Florestas*.



3. PROCESSO: Serviço de Atendimento ao Cidadão por meio de contato pessoal na *Embrapa Florestas*.



LEGENDA: AV – Agrega valores NAV – Não Agrega valores FC = Fator Crítico PC = Ponto Chave

4. VALOR AGREGADO

Segundo a Metodologia... (2004), o valor agregado é analisado no processo para as etapas de realização de cada tarefa. Os pontos indicados como atividades que não agregam valor são aqueles que não interferem diretamente para o demandante, mas sim no processo.

Já as atividades que agregam valor são aquelas que resultam em características adicionais para o processo contribuindo para a satisfação das expectativas do cliente.

4.1 Atendimento a cartas

ATIVIDADES QUE AGREGAM VALOR	ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recebimento da carta; ▪ Preparo da resposta por escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivar a cópia da carta; ▪ Fazer cópia da carta para envio ao pesquisador.

4.2 Atendimento a e-mails

ATIVIDADES QUE AGREGAM VALOR	ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responder ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivar cópia da resposta no computador.

4.3 Atendimento a telefonemas

ATIVIDADES QUE AGREGAM VALOR	ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber ligação através do PABX; ▪ Identificar possíveis contatos externos; ▪ Responder cliente imediatamente; ▪ Identificar necessidade do cliente; ▪ Atender ligação diretamente no SAC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arquivar cópia da resposta que foi enviada por escrito; ▪ Cadastrar o cliente.

4.4 Atendimento por meio de contato pessoal

ATIVIDADES QUE AGREGAM VALOR	ATIVIDADES QUE NÃO AGREGAM VALOR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Receber o visitante 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registro do cadastro do visitante.

5. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso são os pontos detectados que poderão impactar negativamente e comprometer o processo. Devem ser constantemente mensurados e receber atenção especial, pois têm maior impacto no resultado final e sua execução de forma indevida pode implicar em retrabalho.

5.1 Atendimento a cartas

FATOR CRÍTICO DO SUCESSO	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ preparar resposta ao cliente; ▪ não recebimento de resposta do pesquisador. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de tempo hábil do atendente por causa de outros atendimentos e atividades; ▪ Falta de informação organizada dos temas da Unidade (pesquisas, resultados, etc); ▪ A falta de resposta do pesquisador pode comprometer o tempo de atendimento e a satisfação do cliente.

5.2 Atendimento a e-mails

FATOR CRÍTICO DO SUCESSO	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responder ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caso o cliente não receba resposta a sua solicitação, compromete a imagem da empresa.

5.3 Atendimento a telefonemas

FATOR CRÍTICO DO SUCESSO	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preparar resposta por escrito para envio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de tempo hábil para buscar as informações e prepará-las adequadamente.

5.4 Atendimento por meio de contato pessoal

FATOR CRÍTICO DO SUCESSO	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ responder cliente no momento da visita. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caso o cliente não receba resposta à sua solicitação, compromete a imagem da empresa.

6. PONTOS-CHAVE DO PROCESSO

A descrição dos Pontos-chave viabiliza as tomadas de decisões e determinam a continuidade e ações previstas, tornando-se assim etapa vital no processo.

Estes estão diretamente ligados aos fatores críticos do sucesso, necessitando de apoio gerencial, articulação e formalização de parcerias efetivas, integração entre as equipes de pesquisa e apoio e desenvolvimento de trabalhos de equipes capacitadas para o desenvolvimento das atividades.

6.1 Atendimento a cartas

PONTOS-CHAVE	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ receber do pesquisador a resposta solicitada. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não receber resposta do pesquisador implica na busca em outras fontes e demanda conseqüentemente demora no atendimento ao cliente; ▪ O pesquisador é que detêm o conhecimento na área/tema solicitado.

6.2 Atendimento a e-mails

PONTOS-CHAVE	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envio da resposta do pesquisador diretamente para o cliente ▪ Falta de resposta ao cliente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos casos em que a solicitação e/ou resposta não estejam cadastradas no SAC, perde-se o controle e a oportunidade de registrar a resposta em um banco de dados; ▪ Nos casos em que o pesquisador recebe a solicitação do cliente e não responde com cópia para o SAC, pode ocorrer a falta de controle no atendimento e/ou o comprometimento da imagem da empresa.

6.3 Atendimento a telefonemas

PONTOS-CHAVE	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferência da ligação do PABX para o SAC. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Direcionando as ligações pertinentes ao SAC favorecem o atendimento.

6.4 Atendimento por meio de contato pessoal

PONTOS-CHAVE	JUSTIFICATIVA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ receber o visitante pela portaria; ▪ identificar tema para redirecionamento interno (ida até o pesquisador). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importante para identificar quem está sendo visitado ou o setor solicitado – implica na identificação do crachá; ▪ identificar o tema e o setor é importante porque: <ul style="list-style-type: none"> ○ o atendimento da portaria é a “porta de entrada” da Unidade; ○ permitir que o cliente seja atendido pela pessoa certa e obtenha a informação desejada.

7. CONSULTA AOS CLIENTES

A consulta aos clientes é fundamental para compreender as suas necessidades, expectativas, possíveis problemas e nível de satisfação dos mesmos com o atendimento recebido.

Desta forma, a equipe de trabalho realizou um *brainstorming* e elaborou o questionário abaixo com o objetivo de mensurar a opinião dos clientes sobre o atendimento do SAC da *Embrapa Florestas*.

Perguntas:

1) O atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao consumidor no **aspecto cordialidade** foi:

ÓTIMO BOM REGULAR RUIM

2) O atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao consumidor no **aspecto presteza** foi:

ÓTIMO BOM REGULAR RUIM

3) O atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao consumidor no **aspecto acessibilidade** foi:

ÓTIMO BOM REGULAR RUIM

4) O atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao consumidor no **aspecto solução** foi:

ÓTIMO BOM REGULAR RUIM

5) O atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao consumidor no **aspecto tom de voz** foi:

ÓTIMO BOM REGULAR RUIM

6) O atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao consumidor no **aspecto conhecimento** foi:

ÓTIMO BOM REGULAR RUIM

SUGESTÕES: _____

7) A **qualidade** da informação recebida foi:

ÓTIMA BOA REGULAR RUIM

SUGESTÕES: _____

7.1. Resultado da pesquisa de satisfação do cliente

No mês de abril de 2007, durante a realização dos trabalhos desta Ordem de Serviço, foram enviados por mensagem eletrônica 225 questionários de avaliação de satisfação dos clientes externos focados em pessoas que demandaram atendimento via *e-mail* no ano de 2006.

Desta amostragem, não houve direcionamento de público específico. Isto é, foram enviados os questionários sem direcionamento de segmentos da sociedade.

Dos questionários enviados, foram recebidos, até 30 de abril de 2007, na forma eletrônica, 28 devidamente preenchidos que foram considerados na análise do processo. Abaixo, seguem resultados:

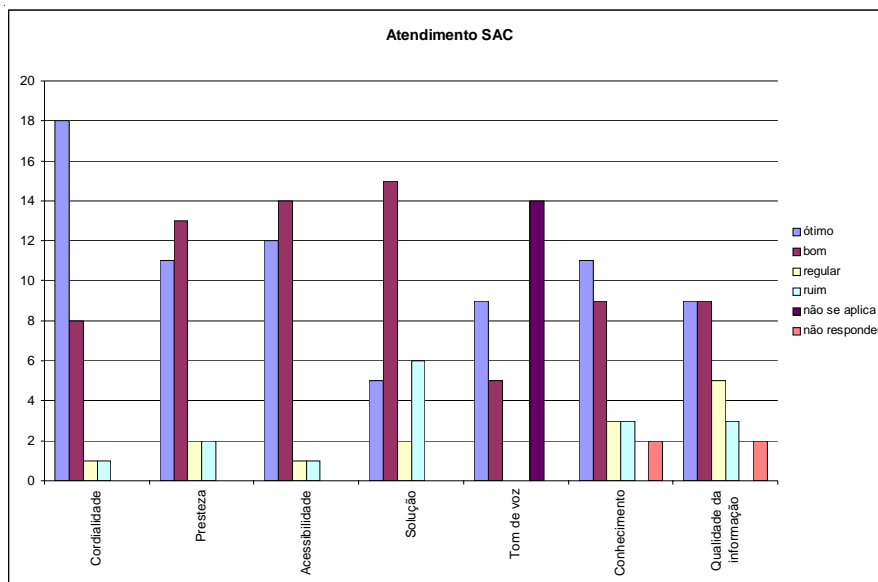


Gráfico 1. Resultado gráfico da satisfação do atendimento dos clientes externos pelo SAC da *Embrapa Florestas*.

Houve as seguintes reclamações/sugestões para os itens 6 e 7, respectivamente (transcrição das respostas):

1) Item 6 – Pergunta: O atendimento prestado pelo serviço de atendimento ao cidadão no aspecto Conhecimento:

1. *Os livros e fitas de vídeo que precisei não encontrei disponíveis;*
2. *Foi-me enviado um glossário de materiais e livros para ler, não era a solução que eu queria (muito extenso). Seria mais proveitoso se tivesse podido falar com alguém, seria bem mais simples, pois as perguntas eram simples;*
3. *Há algum tempo, solicitei algumas informações sobre a cultura da jojoba. Recebi outro endereço para consultar. Poderia ser facilitado esta consulta para os seus clientes como enviar o arquivo somente para abrir, e não pesquisar outro site (dificuldade de acesso a outro site);*
4. *Seria interessante antes de enviar para outras Unidades da Embrapa, saber qual pode realmente nos ajudar e não fornecer um monte de números de telefones de várias unidades procurando saber qual poderia resolver nosso problema. Sejam mais precisos!!!!*
5. *Apesar do atendimento ser bom, gostaria de maior agilidade no quesito solução das perguntas ou solicitações feitas;*
6. *Até hoje estou esperando a resposta, mesmo que breve, sobre o espaçamento que deveria plantar o Eucaliptus dunnii. Muito obrigada pela informação;*
7. *Pesquisas sobre bambu.*

2) Item 7 – Pergunta: A qualidade da informação recebida foi:

1. *As informações foram de boa qualidade mas poderiam possuir um detalhamento maior do contexto;*
2. *Sugestões: Que a Embrapa continue com o firme propósito de pesquisas sérias e principalmente que os políticos de carreira fiquem longe deste magnífico exemplo de trabalho em pesquisas;*

3. *Precisa ser mais objetivo;*
4. *Normalmente, quando procuramos algumas informações, é porque temos conhecimento técnico daquele assunto muito superficial, sendo necessário até uma ajuda desta empresa, na reformulação da nossa pergunta, para que vocês possam nos ajudar;*
5. *Até o momento estou aguardando as informações sobre erva-mate e viveiros;*
6. *A qualidade da informação foi péssima, pois ainda não consegui as sementes de espinheira santa através de outras Unidades. Disseram que tinham, mas infelizmente estava em outras unidades da Embrapa. Acho sinceramente que estas Unidades não existem!!! Lembrando também que não queria de graça, pois estava disposto a pagar pelo frete, pelas sementes e embalagem necessária;*
7. *Só o que já disse no item anterior, o mais bom trabalho para todos;*

8. INDICADOR DE DESEMPENHO

Os indicadores de desempenho são mensuráveis e possibilitam uma avaliação e gestão do processo. A partir do estabelecimento dos indicadores é possível avaliar e re-analisar as possíveis melhorias no processo, que devem ser contínuas.

9. PROBLEMAS

Foram identificados 19 itens considerados como problemas para o item cartas; 18 para *e-mails* e telefonemas; 22 para atendimento por meio de contato pessoal. Realizou-se a votação múltipla para cada subitem separadamente, visando priorizar os problemas.

Na seqüência foram selecionados 30 % dos problemas de cada subitem e novamente houve uma votação individual para priorização das causas identificadas para cada problema selecionado. Nesta questão foram descritos os seguintes itens: problema priorizado, suas causas e efeitos.

A partir das priorizações das causas, foram listadas soluções para as causas priorizadas.

10. PLANO DE MELHORIA 5W2H PARA 20 % DAS SOLUÇÕES PRIORIZADAS

Na metodologia utilizada para este trabalho, prevê-se a utilização da planilha denominada 5W2H para 20% das soluções priorizadas. Tal planilha representa as questões que deverão ser contempladas em um plano de ação. Os itens analisados compreendem: O que será feito, Quem fará, Onde será implementado, Quando será implementado, Por que a atividade é necessária, Como será realizada a tarefa e Quanto custa para executá-la. Segue resultado do trabalho da equipe da *Embrapa Florestas*:

SOLUÇÕES	WHAT O que será feito	WHO Quem fará	WHEN Quando será feito	WHERE Onde será feito	WHY Por que será feito	HOW Como será feito	HOW MUCH Quanto custa
Definição, elaboração e publicação de procedimentos e normas para atendimento do SAC	Definição de equipe para elaboração, definição das normas e procedimentos.	Chefia de P&D e equipe designada pela Chefia Geral	até outubro de 2007	na Unidade	Estabelecer fluxo e organização do trabalho, melhoria no atendimento do cidadão proporcionando agilidade e eficácia do atendimento do SAC	Por meio de Ordem de Serviço	Sem custos adicionais
Elaborar documentos com respostas mais freqüentes (padrão ou as mais comuns);	Definição de equipe para elaboração de documento técnico	Chefia de P&D e equipe designada pela Chefia Geral	até dezembro 2007	na Unidade	Facilitar e agilizar o atendimento ao cidadão referente à demanda identificada pelo SAC	Por meio de Ordem de Serviço, definição de meta da Unidade; Elaboração de documento técnico impresso.	Sem custos adicionais para elaboração do documento; Custo em torno de R\$ 5.000,00 para publicação impressa.
Organização e disponibilização / divulgação das normas, procedimentos e fluxos (materiais impressos, intranet e e-mail)	Definição de equipe para elaboração e execução de campanha para conscientização interna por meio de diferentes veículos de informação	Chefias de P&D e CNA em conjunto com equipe da ACN	até dezembro 2007	na Unidade	Divulgação das normas estabelecidas para atendimento do SAC e conscientização interna da importância e papel dos atores neste trabalho	Por meio de Ordem de Serviço	Sem custos adicionais para elaboração e divulgação por meio eletrônico; Custo em torno de R\$ 1.000,00 para materiais impressos.
Organização de um guia de fontes com o apoio dos pesquisadores	Definição de equipe para organização do guia de fontes	Chefia de P&D e equipe designada pela Chefia Geral em conjunto com pesquisadores, técnicos e laboratórios	até dezembro 2007	na Unidade	Direcionamento da demanda do cidadão para fontes corretas de informação (pesquisadores, documentos, sites, etc); Organização da informação para agilização e melhoria do atendimento.	Por meio de Ordem de Serviço; Criação e elaboração de banco de dados.	Sem custos adicionais

11. CONCLUSÃO

Os dados apresentados neste trabalho referem-se apenas à primeira etapa de aplicação da metodologia, não estando o mesmo concluído.

Nesta etapa foram identificados os problemas e possíveis soluções que poderão contribuir para a melhoria contínua do processo SAC da *Embrapa Florestas*. Deverão ser ainda realizadas a segunda e terceira fases da metodologia visando à reorganização e melhoria contínua do processo na Unidade.

Referências

- EMBRAPA FLORESTAS. III Plano Diretor da Embrapa Florestas 2004 a 2007. Colombo, 2005. 40 p. (Embrapa Florestas. Documentos, 111).
- GESTÃO por processos. Brasília, DF: Embrapa-DOD, 2002. 258 p. Produção editorial: Paulo Fresneda; José Faustino dos Santos Filho; Assunta Helena Sicoli; Marcus Vinicius Barcellos de Abreu; Sandra Lúcia Viana Pereira; Vanessa Burjack M. G. de Sá; Viviane Moura Martins.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 170p.
- METODOLOGIA de análise e melhoria de processos - AMP da Embrapa. 5. ed. atual. Brasília, DF: Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia, 2004. 54 p. (frente).
- MONTENEGRO, E. de F.; BARROS, J. P. D. de **Gestão estratégica: a arte de vencer desafios**. São Paulo: Makron Books, 1998. 192 p.
- POPINIGIS, F.; BRANDINI A.; LIMA, S. M. do V.; MENDONCA, S. J. B. de. Gestão pela qualidade total. In: GOEDERT, W.J.; PAEZ, M.L.D.; CASTRO, A.M.G. de, eds. *Gestão em ciência e tecnologia: pesquisa agropecuária*. Brasília: EMBRAPA-SPI, 1994. p.47-76.

Literatura Consultada

- ARAÚJO, L. C. G. de. *Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia*. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 311 p.
- FRESNEDA, P. S. V.; ARAÚJO, D. L. M. de. (Org.). *Iniciativas em gestão do conhecimento na Embrapa*. Brasília : Embrapa, SGE; Embrapa, DGP, 2003. 36 p.
- PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE(Brasilia, DF) Manual de princípios da qualidade total. Brasilia: SEBRAE, 1993. 56p.

SEBRAE (Brasilia, DF). Analise e melhoria de processos - 1. Brasilia, 1995. 50p. (SEBRAE. Qualidade Total, 9).

SEBRAE (Brasilia, DF). Analise e melhoria de processos - 2. Brasilia, 1995. 18p. (SEBRAE. Qualidade Total, 10).

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. Organização flexível: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997. 335 p.