

ANÁLISE DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DO NOVO MODELO DE ATENDIMENTO DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL: UTILIZAÇÃO DE DIAGRAMA DE FLUXO DE PROCESSO E GRÁFICO DE CONTROLE

RESUMO Este trabalho tem como objetivo analisar o processo de implantação do novo modelo de atendimento de uma agência da Caixa Econômica Federal (CEF), localizada em Uberlândia, Minas Gerais. Para identificar as alterações ocorridas no fluxo dos processos e verificar o tempo de espera para o atendimento dos clientes na agência, foram realizadas duas análises: uma de processo, através do diagrama de fluxo de processo, e outra estatística, por meio do gráfico de controle, em três células de trabalho da CEF: Caixa, Atendimento à Pessoa Física e Atendimento Expresso. A variável tempo de espera dos clientes mereceu destaque uma vez que o novo modelo tem o objetivo, dentre outros, reduzir filas e aumentar o nível de satisfação dos clientes. Como resultado obteve-se que os processos já foram alterados, porém algumas atividades não estão conforme o planejado. A variável “tempo de espera” dos clientes encontra-se sob controle, mas está acima da meta. Sugere-se a utilização do Gráfico de Controle, uma ferramenta de qualidade, para monitoramento e alcance dos resultados desejados.

PALAVRAS-CHAVE: Qualidade em Serviço. Processos Organizacionais. Gráfico de Controle. Diagrama de Fluxo de Processo.

Recebido em 06 / dezembro / 2013

Aprovado em 01 / agosto / 2014

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Murilo Sérgio Vieira Silva

Revista de Administração da UEG – ISSN 2236 1197

Fabrcia Resende do Carmo, graduada em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia, e-mail: resendedocarmo@hotmail.com.

Valeriana Cunha, doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (USP), professora adjunta na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), e-mail: valeriana_cunha@uol.com.br.

Graciela Dias Coelho Jones, mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRJ), professora assistente na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), e-mail: graciela@facic.ufu.br .

ABSTRACT This paper presents the results of a case study, based on quantitative analysis, aiming to analyze the process of implementing the new service model of a branch of the Caixa Economica Federal (CEF), located in Uberlândia, Minas Gerais. To identify the changes in the flow of the processes and check the waiting time for customer services at the agency, two analyzes were performed: one process, through process flow diagram, and other statistics, through the control chart in three work cells CEF: Housing, Care and Support to Physical Own Person. The variable customer waiting was highlighted since the new model is aimed, among others, to reduce queues and increase the level of customer satisfaction. As a result it was found that the processes have been changed, but some activities are not as planned. The variable "timeout" customer is under control, but is above the target. Using the Control Chart, a quality tool for monitoring and achieving the desired results is suggested.

KEYWORDS: Quality Service. Organizational Processes. Control Chart. Flow Diagram of Procedure.

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto de mercado é caracterizado por crescente competitividade e pela redução de prazos na elaboração, execução e entrega dos produtos e serviços. Concentrar a atenção na implementação de sistemas de gestão para garantia da qualidade torna-se imprescindível. Uma empresa conquista a satisfação dos clientes, sejam eles internos ou externos, quando suas expectativas em relação a um serviço ou produto são atendidas ou superadas (KRAJEWSKI; MALHOTRA; RITZMAN, 2009).

Neste contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar o processo de implantação do novo modelo de atendimento de uma agência da Caixa Econômica Federal (CEF) localizada em Uberlândia, Minas Gerais. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso sobre a Gestão da Qualidade na implantação de um novo Modelo de Atendimento, desenvolvido a partir de março de 2010 e implantado em 2011. Foram empregadas duas análises: uma de processos, por meio dos Diagramas de Fluxos de Processo e outra estatística, por meio dos Gráficos de Controle.

A alteração do Modelo de Atendimento da CEF é uma ação que ocorre em nível nacional. A pesquisa possui relevante interesse haja vista a instituição financeira representar o maior banco público da América Latina e possuir como um de seus objetivos estratégicos, a qualidade na prestação de seus serviços. Espera-se que a pesquisa possa interessar outras

instituições e empresas de outros segmentos que estejam revendo os seus processos de atendimento.

O artigo está estruturado em tópicos. No próximo tópico tem-se o referencial teórico com a apresentação de abordagens teóricas sobre o assunto, para respaldar a pesquisa. O tópico três discute os aspectos metodológicos que nortearam o seu desenvolvimento. No tópico quatro, são apresentados os resultados do estudo de caso. Por fim, no tópico cinco tem-se as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inácio (2004, p.13) afirma que o “foco no cliente requer compreender toda a demanda e expectativa dos clientes assegurando que os objetivos da organização estejam ligados compartilhando internamente com tais demandas e expectativas”. Hudiburg (1992) apresenta um conceito de qualidade voltado para o cliente que menciona que a qualidade é atender as necessidades, expectativas e desejos do cliente.

Whiteley (1992) afirma que uma pesquisa revelou que o crescimento anual médio das empresas voltadas ao cliente e que estão implementando programas de qualidade total é na ordem de 10%, enquanto que as empresas que não têm este tipo de preocupação não apresentaram crescimento algum. A pesquisa mostrou ainda que as empresas que possuem orientação voltada para o cliente tiveram um aumento de 12% na lucratividade, contra 1% das empresas sem preocupações com o cliente. Portanto, há evidências de que o esforço é compensatório.

A década de 90 foi relevante para avançar a visão sistêmica sobre os processos, em particular os processos empresariais. Autores tradicionais definem processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Nesta transformação, os processos fazem uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos (HARRINGTON, 1993).

Segundo Figueiredo e Wanke (2000) é importante mapear os processos e medir a qualidade do serviço prestado pela empresa para identificar em que atributos seu desempenho deixa a desejar e em que atributos ela está satisfazendo as expectativas dos clientes. No entanto, isto não é suficiente. É necessário atuar sobre os atributos que não estão atendendo às expectativas dos clientes e, além disso, dispor de um sistema de acompanhamento visto que não existe garantia de que um serviço considerado satisfatório permaneça assim no decorrer do tempo.

Carvalho e Paladini (2006) afirmam que nada é mais lucrativo do que uma empresa com processos estáveis. Em termos estatísticos, a qualidade é determinada com base no grau de variabilidade do que está sendo mensurado. Deve-se procurar reduzir tal variabilidade, alcançando as metas definidas, quando elas existem (RYAN, 2011).

A variabilidade é uma característica intrínseca na prestação de serviços. Cada um dos desempenhos sucessivos poderá ser ligeiramente diferente, devido a uma série de variáveis controláveis e não controláveis pelo prestador do serviço. Se estas variações são mínimas, certamente não comprometerão a qualidade do serviço. Se, no entanto, estas variações são mais significativas, é preciso agir para diagnosticar, controlar e melhorar o processo. Diante dessa situação de variabilidade, percebe-se que o gerenciamento da incerteza é um dos mais importantes desafios dos gerentes. Por essa razão, os atrasos e as antecipações (relativos aos seus padrões) na execução das atividades precisam ser controlados para se evitar a deterioração na qualidade do serviço prestado (FIGUEIREDO; WANKE, 2000).

Existem vários métodos que podem ser aplicados na melhoria dos serviços. No contexto dos programas de qualidade, eles se tornaram conhecidos como Ferramentas da Qualidade Total. Dentre os métodos mais utilizados, destacam-se as sete ferramentas (Figura 1), que normalmente se dividem em duas categorias de acordo com seu grau de sofisticação e de acordo com sua natureza de análise.

	Ferramentas Básicas	Ferramentas Avançadas
Análise de Processo	- <i>Brainstorming</i> - Diagramas de Causa e Efeito	- Diagramas de Fluxo de Processo
Análise Estatística	- Histogramas - Análise ABC (Pareto)	- Gráficos de Controle - Gráficos XY

Figura 1 - Principais Ferramentas da Qualidade Total para melhoria de serviço

Fonte: FIGUEIREDO; WANKE (2000)

Na maioria das vezes o processo de melhoria inicia-se com ferramentas básicas de análise de processo como o *Brainstorming* e os Diagramas de Causa e Efeito. Em seguida são

feitas quantificações acerca da qualidade do serviço prestado com base em ferramentas básicas de análise estatística como histogramas e análise ABC (Pareto). Por fim, são utilizadas as ferramentas denominadas avançadas de análise de processo e análise estatística (diagrama de fluxo de processo, gráficos de controle e gráficos XY) (FIGUEIREDO; WANKE, 2000). Neste trabalho, serão utilizadas as ferramentas diagramas de fluxo de processo e gráficos de controle.

Aquilano, Chase e Davis (2001) destacam que nos diagramas de fluxos de processos há cada um dos passos requeridos para produzir um produto ou serviço. As ações geralmente são representadas por retângulos, os inventários são representados por triângulos invertidos e os pontos de decisão por losangos. As linhas conectando estas atividades representam a direção do fluxo no processo. Em operações de serviços, este procedimento é frequentemente conhecido como “mapeamento” do processo.

Já o Gráfico de Controle é uma ferramenta que monitora o grau de variabilidade de uma atividade, auxiliando na identificação de tendências que indicam se a mesma está sob controle ou não. É obtido por meio do cálculo de três parâmetros: Linha Central de Controle (LC), Limite Superior de Controle (LSC) e Limite Inferior de Controle (LIC) (FIGUEIREDO; WANKE, 2000). Para o processo ser considerado sob controle, nenhuma medição pode se encontrar acima do LSC ou abaixo do LIC. A Figura 2 apresenta o aspecto do gráfico de controle.

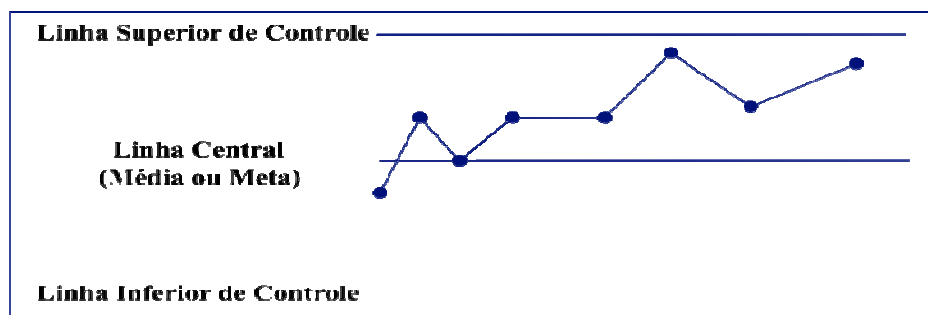


Figura 2 – Exemplo de um Gráfico de Controle

Fonte: Adaptado de COSTA *et al* (2009)

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009) procurar tendências é um uso importante dos gráficos de controle. Identificando que o processo está ficando constantemente pior, então valerá a pena investigar, e se ao contrário, a tendência está constantemente melhorando, ainda pode valer a pena investigar na tentativa de levantar o que está acontecendo, ou seja, que está

fazendo o processo melhorar. Sendo positiva, essa informação pode ser compartilhada com outras partes da organização, ou por outro lado, em caso negativo, o processo pode ser parado, já que a causa poderia estar crescendo desnecessariamente despesas à operação.

A pesquisa de Oliveira e Maekawa (2010) aborda as dificuldades e benefícios do uso de ferramentas da qualidade dentro das empresas. O estudo foi realizado utilizando um questionário com a escala de *Likert* que foi aplicado em 5323 empresas que possuíam o certificado ISO 9001. Apenas 382 de ferramentas da qualidade. Além disso, a melhoria da imagem da empresa, a melhoria da qualidade dos processos e a conscientização dos funcionários são os benefícios mais constatados após o uso de programas da qualidade. organizações responderam as perguntas realizadas para que houvesse desenvolvimento do trabalho. Os principais resultados obtidos foram que a resistência dos funcionários é o obstáculo mais comum na aplicação

Vitorino (2010) realizou uma pesquisa no Hospital de Clínicas de Uberlândia/MG, na qual foram utilizadas ferramentas da qualidade para saber os motivos dos cancelamentos das cirurgias. Com entrevistas quantitativas, observações e análises de documentos foi constatado que a melhor forma de se resolver o problema seria a divisão de tarefas entre os vários pontos de atendimento da cidade, descentralizando e diminuindo o número de pacientes na fila de espera para um procedimento cirúrgico.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como pesquisa aplicada com abordagem quantitativa, que segundo Gil (2002), utiliza de uma análise estatística de dados. Mais especificamente, a análise estatística consistiu nos cálculos dos limites inferiores e superiores de controle da variável “tempo de espera” para as células “Caixa”, “Atendimento à pessoa física” e “Atendimento Expresso”. Os dados foram obtidos por meio de consulta a documentos internos da empresa.

Além da pesquisa bibliográfica e documental, foi utilizada a estratégia de estudo de caso, que é caracterizado pela imersão do pesquisador no objeto estudado. Esse elevado grau de interação entre pesquisador e objeto pesquisado permite um maior número de descobertas sobre a realidade na qual está inserido (GIL, 1991).

O objeto deste estudo de caso é a Caixa Econômica Federal, especificamente uma de suas maiores agências, situada em Uberlândia, Minas Gerais. O estudo foi pautado em uma análise quantitativa do processo de mudança que a instituição financeira estudada

implementou, visando identificar alterações ocorridas no fluxo dos processos, por meio do uso dos Diagramas de Fluxo de Processo. Paralelamente, verificou-se o tempo de espera, para o atendimento dos clientes na agência, por meio do uso dos Gráficos de Controle. As duas análises foram realizadas em três células de trabalho na agência estudada, sendo elas: Caixa, Atendimento à Pessoa Física e Atendimento Expresso.

Trata-se de um trabalho exploratório-descritivo. Diferentes tipos de pesquisa implicam em diversos tipos de procedimentos para coleta de dados, de forma a atender tanto econômica quanto tecnicamente os objetivos da pesquisa. Os dados podem ser obtidos de fontes primárias e fontes secundárias, sendo que para este trabalho, foram utilizadas as duas fontes para obtenção dos mesmos.

4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta a empresa estudada e descreve o processo de implantação de um novo Modelo de Atendimento, adotado nacionalmente, em uma agência da Caixa Econômica Federal.

4.1 A instituição estudada

A Caixa Econômica Federal é uma instituição financeira sob a forma de empresa pública (maior banco público da América Latina), criada nos termos do Decreto-Lei nº 759, de 12 de agosto de 1969, vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro em Brasília-DF, que atua em todo o território nacional. Foi criada em 12 de janeiro de 1861 pelo Decreto nº 2.723, assinado por Dom Pedro II, com o nome de Caixa Econômica da Corte. Possui mais de 36 mil unidades e mais de 6 mil unidades próprias, entre agências, postos e salas de auto atendimento, além de aproximadamente 29 mil correspondentes bancários, entre lotéricas e postos Caixa Aqui. (CAIXA, 2011).

4.2 O novo modelo de atendimento

O modelo de gestão atual da CEF, em vigor desde junho de 2007, estabelece um conjunto de princípios que visam a institucionalizar sua condição de banco público alinhado às políticas de Estado e vinculado estritamente ao interesse público, com o dever de

proporcionar atendimento adequado em todos os seus segmentos, tendo o foco no cliente como um de seus principais eixos de sustentação.

Com o objetivo melhorar a qualidade do atendimento, observou-se a necessidade de coordenar os esforços empreendidos pelas diversas áreas (CARTILHA CEF, 2010). Nesse sentido, foi aprovado em 23 de dezembro de 2008, por meio da Resolução da Diretoria 3544/2008, o Modelo de Atendimento Caixa para Agências e para Postos de Atendimento Bancário (PABs) e o Projeto Estratégico Ser + Atendimento (PEATE), para coordenar a sua implantação.

Com a implantação do novo modelo de atendimento, espera-se alcançar os benefícios apresentados na Figura 3. Os benefícios destacados são pautados nas diretrizes propostas pela FEBRABAN (FEBRABAN, 2011).

BENEFÍCIOS AOS CLIENTES	BENEFÍCIOS AOS FUNCIONÁRIOS
<ul style="list-style-type: none">– Melhoria na qualidade de atendimento prestada nas Agências/PAB refletida nas pesquisas de satisfação do cliente;– Recebimento de informações e orientações qualificadas;– Facilidade de acesso a informações, produtos e serviços;– Ampliação da comodidade, do conforto e da segurança;– Redução no tempo de atendimento nas Agências/PAB.	<ul style="list-style-type: none">– Respeito à jornada de trabalho;– Redução do nível de stress e melhoria do clima organizacional;– Redução do nível de absenteísmo;– Reconhecimento e valorização;– Ampliação na oportunidade de ascensão profissional.

Figura 3 - Benefícios esperados aos clientes e funcionários da caixa com a implantação do novo modelo de atendimento

Fonte: Dados da pesquisa, a partir de FEBRABAN (2011).

O referido modelo estabelece um conjunto de dimensões inter-relacionadas que orientam a forma de atendimento aos clientes, sendo composto pelos seguintes objetivos: agilidade no atendimento; redução das filas e das multas referentes às Leis das Filas; redução das reclamações; melhoria no índice de satisfação dos clientes; qualificação do atendimento; padronização da arquitetura organizacional; diretrizes para ambientação; favorecer prospecção e recepção dos clientes; melhoria das condições de negócio; adaptação às especificidades

regionais, culturais, econômicas e sociais; e atendimento às exigências regulamentares da Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN), do Programa de Orientação e Proteção ao Consumidor (PROCON), do Ministério Público e das Legislações estadual, distrital e municipal.

4.3 Implantação do modelo

A unidade estudada situa-se na cidade de Uberlândia, Minas Gerais, que na época do estudo contava com um quadro de 99 funcionários, 12 estagiários, 2 menores aprendizes, 2 assistentes de vendas terceirizados e 5 recepcionistas. A unidade é uma das maiores da CEF, tanto em espaço físico quanto em negócios, e é onde a implantação do novo modelo está mais avançada, motivo pelo qual foi escolhida para o estudo de caso. Essa unidade é composta por todas as células de trabalho existentes, sendo: uma célula Gerência Geral, sete células de Atendimento (Atendimento Expresso, Atendimento Governo Social, Caixa, Penhor, Atendimento à Pessoa Física, Atendimento à Pessoa Jurídica e Atendimento Governo Pessoa Pública), uma célula de Apoio ao Atendimento e uma célula de Canais Parceiros e Eletrônicos.

Para identificar as alterações ocorridas no fluxo dos processos e verificar o tempo de espera para o atendimento dos clientes na agência, foram realizadas duas análises, uma de processo, através do diagrama de fluxo de processo, e uma estatística, por meio do gráfico de controle, em três células de trabalho: Caixa, Atendimento à Pessoa Física e Atendimento Expresso.

4.3.1 Diagramas de fluxo de processo

A seguir são apresentados os Diagramas do Fluxo de Processo da Célula Caixa, antes (Figura 4) e depois da implantação do novo modelo de atendimento (Figura 5).

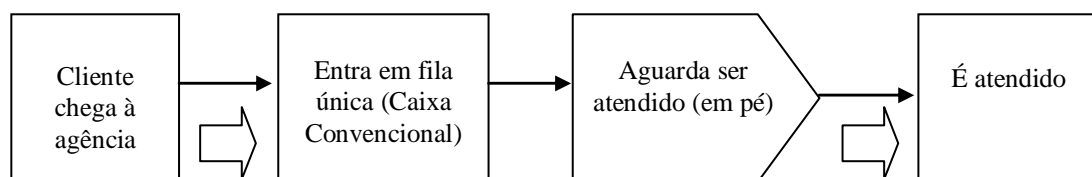


Figura 4 - Diagrama do fluxo de processo nos Caixas (antes do novo modelo)

Fonte: Dados da pesquisa

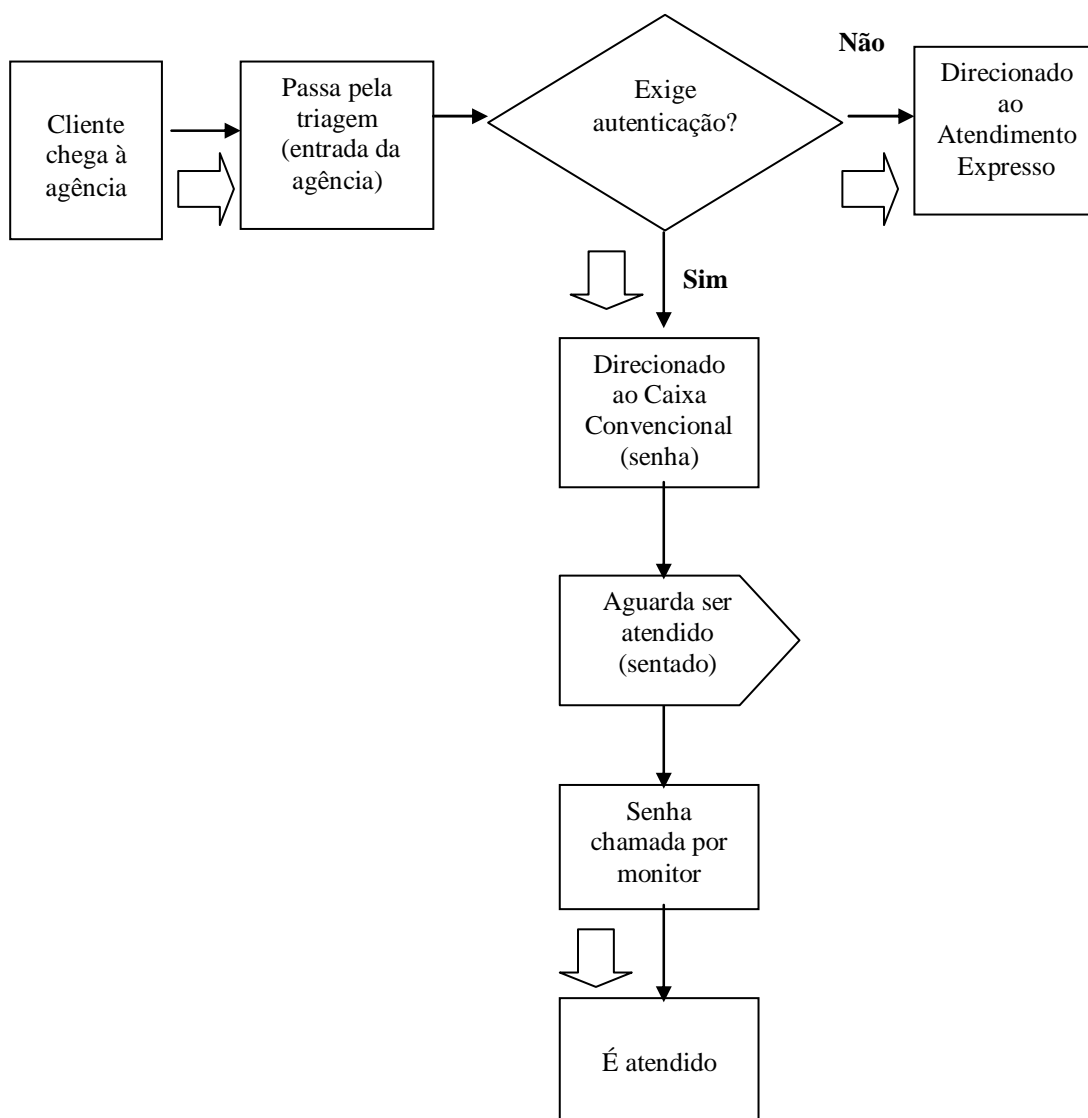


Figura 5 - Diagrama do fluxo de processo nos Caixas (depois do novo modelo)

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, a Figura 6 apresenta o Diagrama do Fluxo de Processo da Célula de Atendimento à Pessoa Física antes da mudança.

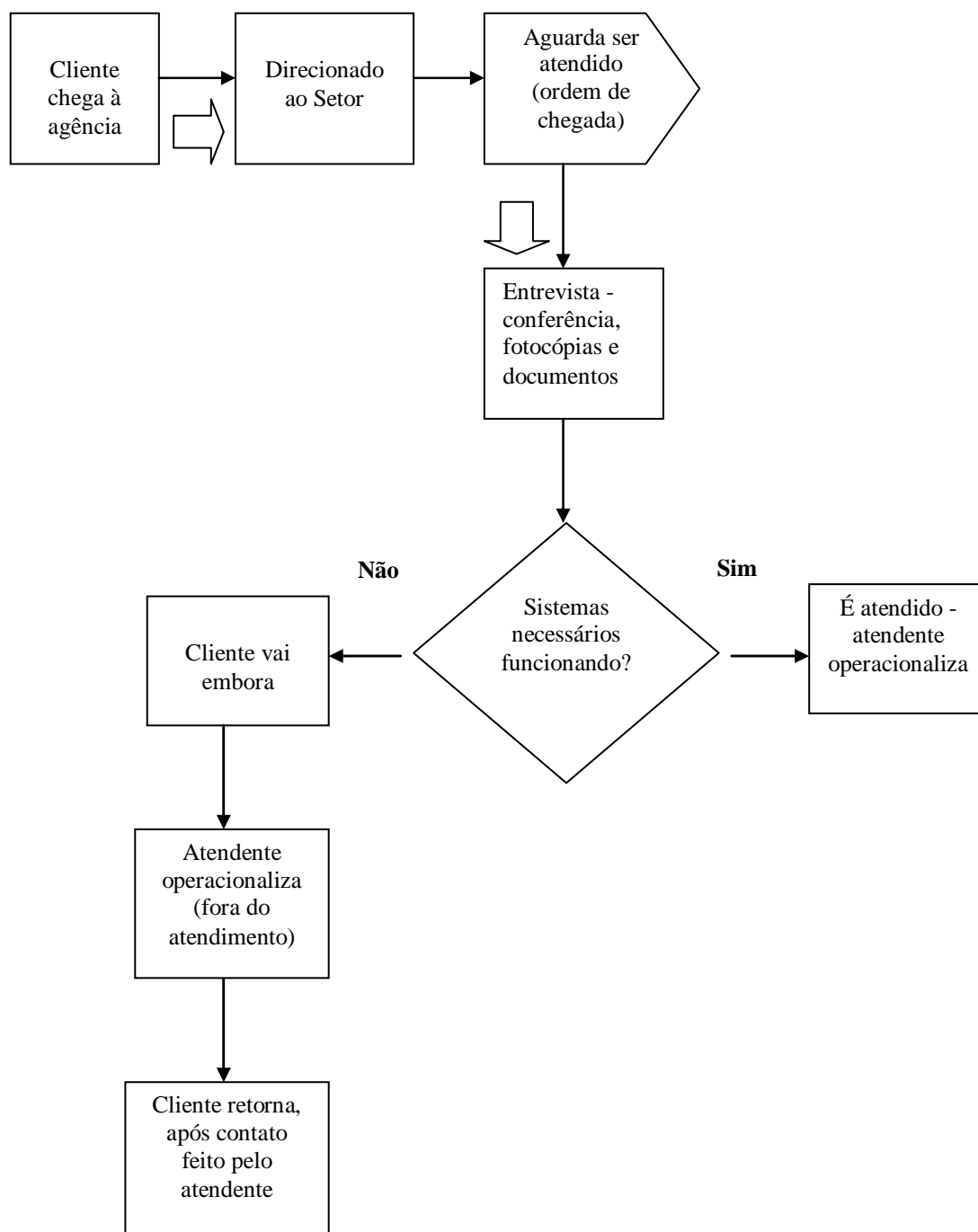


Figura 6 - Diagrama do fluxo de processo no Atendimento à Pessoa Física (antes do novo modelo)

Fonte: Dados da pesquisa

Na sequência, a Figura 7 apresenta o processo depois da implantação do novo modelo de atendimento.

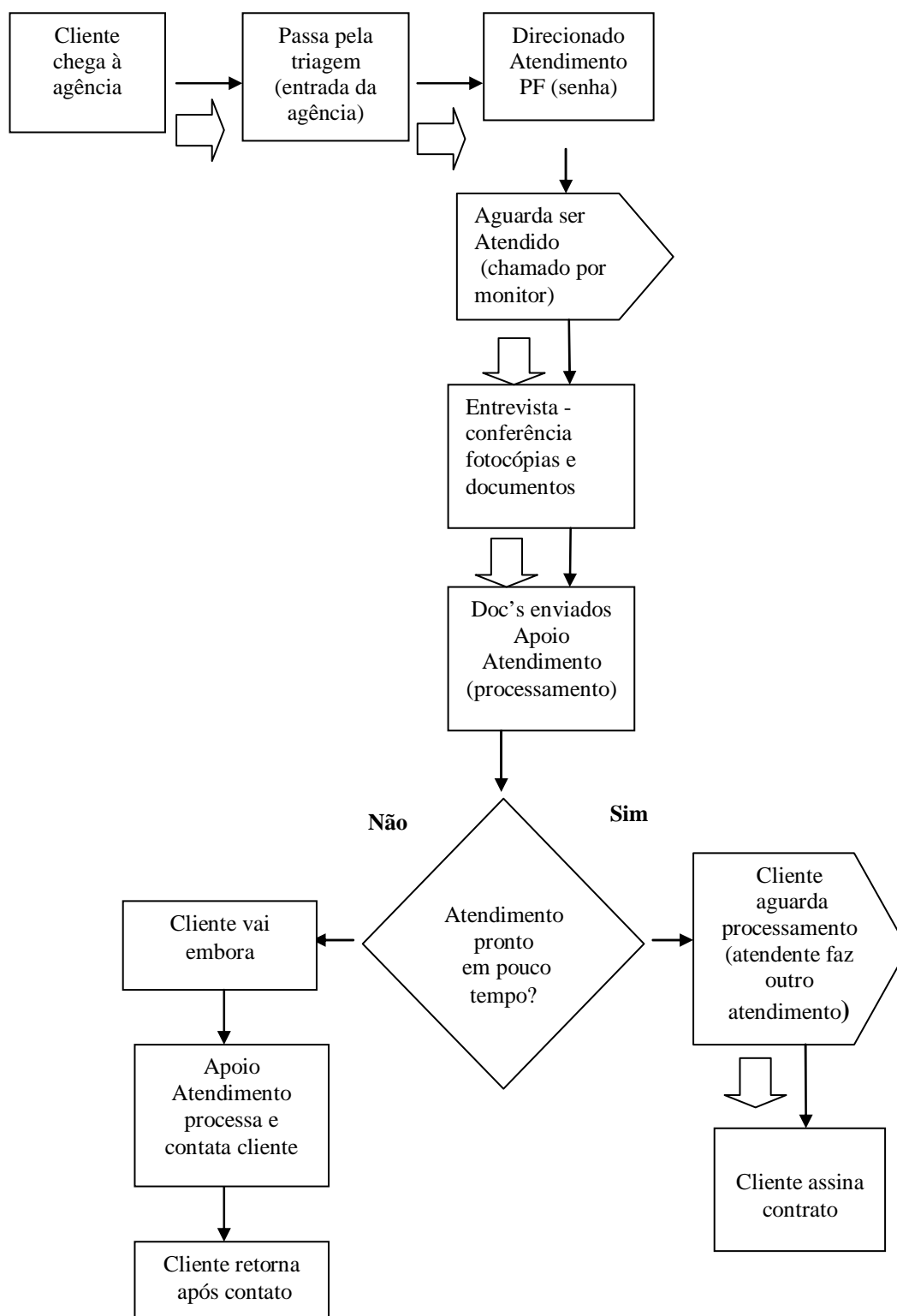


Figura 7 - Diagrama do fluxo de processo no Atendimento à Pessoa Física (depois do novo modelo)

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir são apresentados os Diagramas do Fluxo de Processo da Célula de Atendimento Expresso antes (Figura 8) e depois da implantação do novo modelo de atendimento (Figura 9).

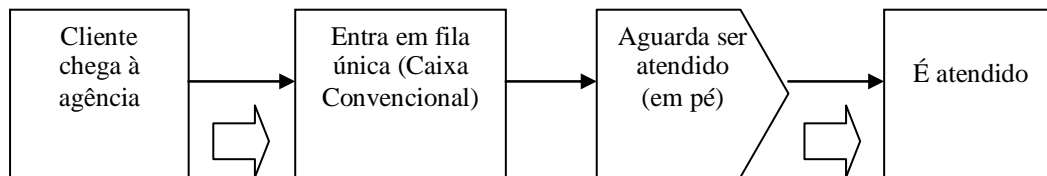


Figura 8 - Diagrama do fluxo de processo no Atendimento Expresso (antes do novo modelo)

Fonte: Dados da pesquisa

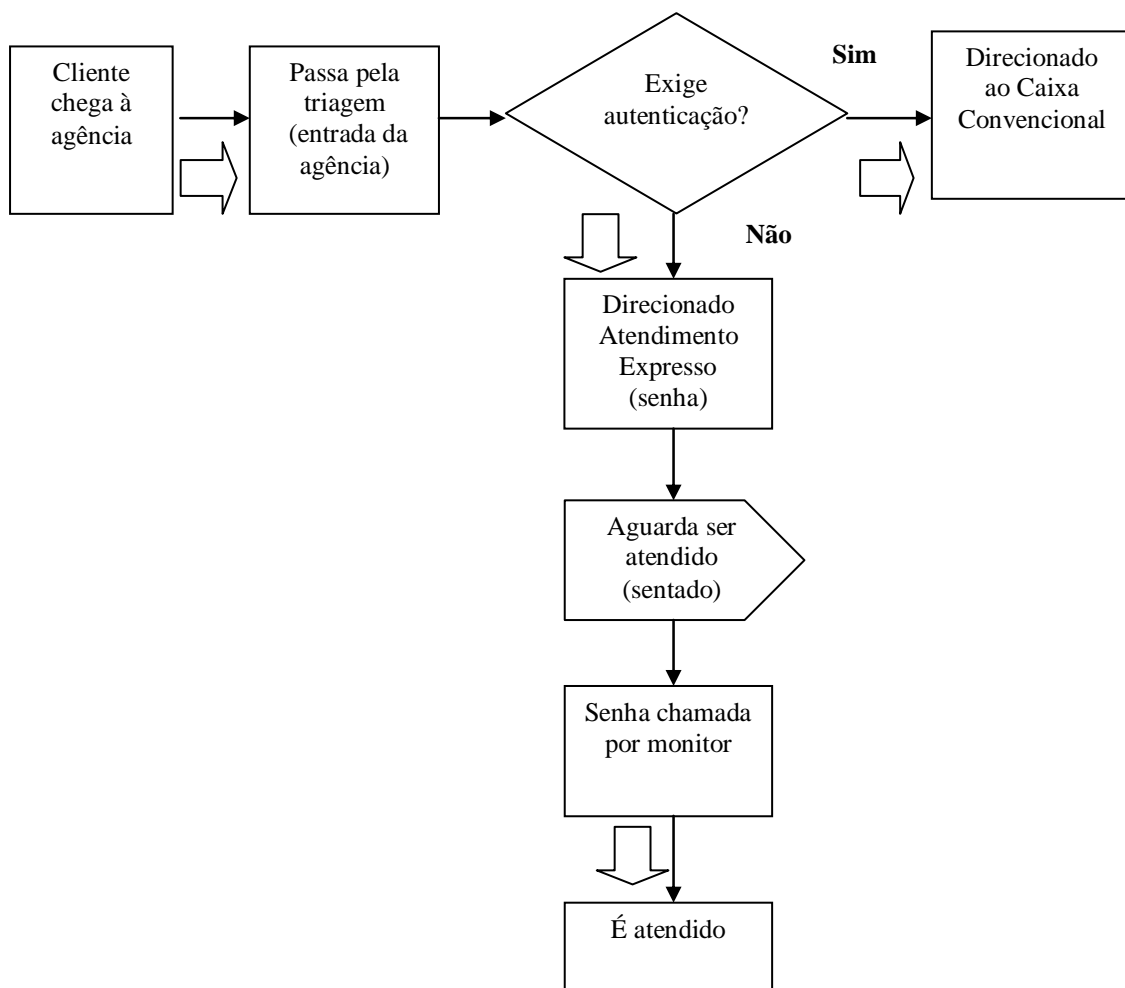


Figura 9 - Diagrama do fluxo de processo no Atendimento Expresso (depois do novo modelo)

Fonte: Dados da pesquisa

Após a implantação do novo modelo do processo de atendimento expresso, o cliente passa por uma triagem na entrada da agência, para identificar a necessidade ou não de autenticação de documentos. Nos casos positivos, os clientes com necessidade de autenticação são direcionados ao caixa convencional. Do contrário, os clientes são direcionados ao atendimento expresso. “O gerenciamento dos processos permite uma visão sistêmica da organização, tratando-a como um conjunto de processos inter-relacionados capazes de produzir resultados que atendam às expectativas (requisitos) dos clientes” (PINTO JUNIOR, 2008, p. 13).

Diante dos diagramas dos três processos apresentados, pode-se identificar importantes mudanças advindas do novo modelo de atendimento. O controle da sequência dos clientes a serem atendidos é feito através de senha. Em todas as células, os clientes podem aguardar o atendimento sentados e acompanhar a espera por meio de monitor que identifica a senha que está sendo atendida. Também foram criadas novas células de trabalho, como o Atendimento Expresso e Canais Parceiros e Eletrônicos, o que possibilitou atividades semelhantes serem atendidas separadamente e com maior tempestividade. Importante destacar que com o novo modelo, os funcionários que fazem atendimento ao cliente não operacionalizam o serviço, o que possibilita maior tempo e chance para realização de negócios. Em contrapartida, os funcionários que operacionalizam as demandas trabalham em célula interna, o que possibilita maior concentração e produção, tornando os processos mais dinâmicos, reduzindo expressivamente o tempo de atendimento e as filas.

É importante identificar em que atributos o desempenho deixa a desejar e em que atributos estão satisfazendo as expectativas dos clientes (FIGUEIREDO; WANKE, 2000). Com o objetivo de identificar se o novo modelo de atendimento está sob controle, foi adotado o Gráfico de Controle, que terá a sua abordagem apresentada a seguir.

4.3.2 Gráficos de controle

O Gráfico de Controle foi a ferramenta utilizada com o objetivo de identificar se o novo processo está ou não sob controle. A variável de interesse do estudo foi o tempo de espera, visto que o novo modelo tem como uma de suas premissas a redução das filas.

Após analisar as principais modificações ocorridas no processo com o novo modelo, foram obtidos dados do tempo de espera para o atendimento de todos os clientes que demandaram serviços nos setores pesquisados ao longo dos dez primeiros dias úteis do mês de maio de 2011, dias de maior movimento na agência estudada.

Para cálculo dos limites superiores de controle (LSC) e limites inferiores de controle (LIC), considerou-se a meta do tempo de atendimento ao invés da média. Além disso, foram considerados três desvios padrão para o cálculo dos limites. Isso garante que, em uma distribuição normal, se aproximadamente 99,7% das informações estiverem dentro dos limites, o processo é considerado controlado. As equações 1 e 2 apresentam as fórmulas do LSC e LIC.

$$\text{LSC} = \text{meta} + 3 \sigma$$

Equação 1

$$\text{LIC} = \text{meta} - 3 \sigma$$

Equação 2

Na Figura 10, é apresentado o Gráfico de Controle da célula Caixa.

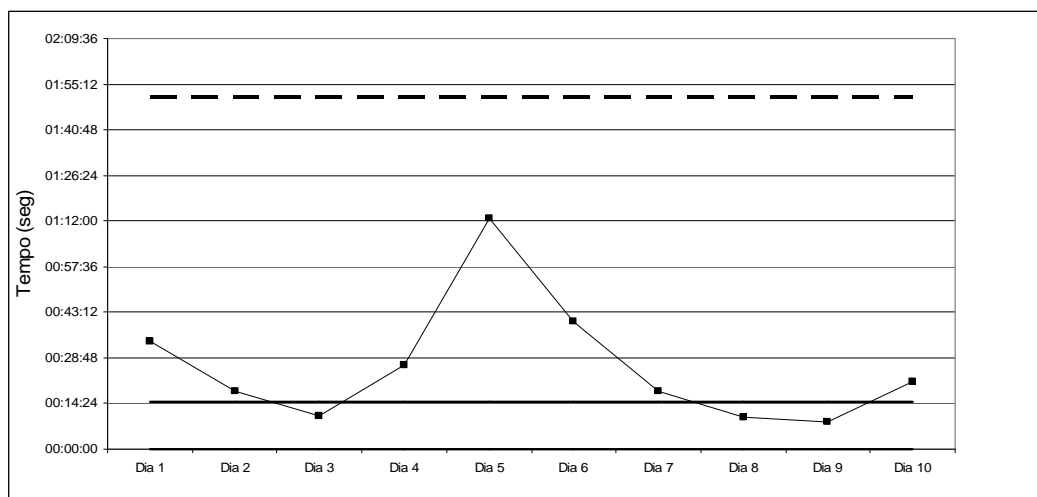


Figura 10 - Gráfico de controle da célula Caixa

Fonte: Dados da pesquisa

Analisando a Figura 10, verifica-se que o processo se encontra sob controle, uma vez que o tempo de espera dos clientes está variando entre os limites inferior e superior (0min a 01h50min49seg). Porém, pode-se observar que algo fora da normalidade aconteceu no 5º dia de medições, quando a média do tempo de espera chegou a ser 01h12min58seg. Apesar do 5º dia útil ser atípico no mês, devido a grande quantidade de pagamentos existentes nesta data, será necessário que a empresa programe uma escala diferenciada de funcionários, de forma a dispor de maior número de atendentes para suprir a demanda do dia. Noventa por cento dos demais tempos médios de espera variaram conforme o esperado. Além disso, é possível verificar que aproximadamente 50% dos tempos estão próximos à meta desejada. Para Figueiredo e Wanke (2000), o interesse pelo uso do gráfico de controle é conduzir o grupo

para resolver o problema, tendo ele sido ocasionado por uma falha de equipamento, um erro humano ou por algum fator externo ao sistema.

Na célula Atendimento a Pessoa Física, o tempo de espera desejado pela empresa é de 20 minutos. No período analisado ocorreram 831 atendimentos, com média de 39 minutos e 37 segundos. O desvio padrão populacional foi de 19 minutos e 46 segundos. Desta forma, o LSC foi de 1h19min17seg; enquanto o LIC foi considerado zero. A Figura 11 apresenta o Gráfico de Controle para a célula Atendimento a Pessoa Física.

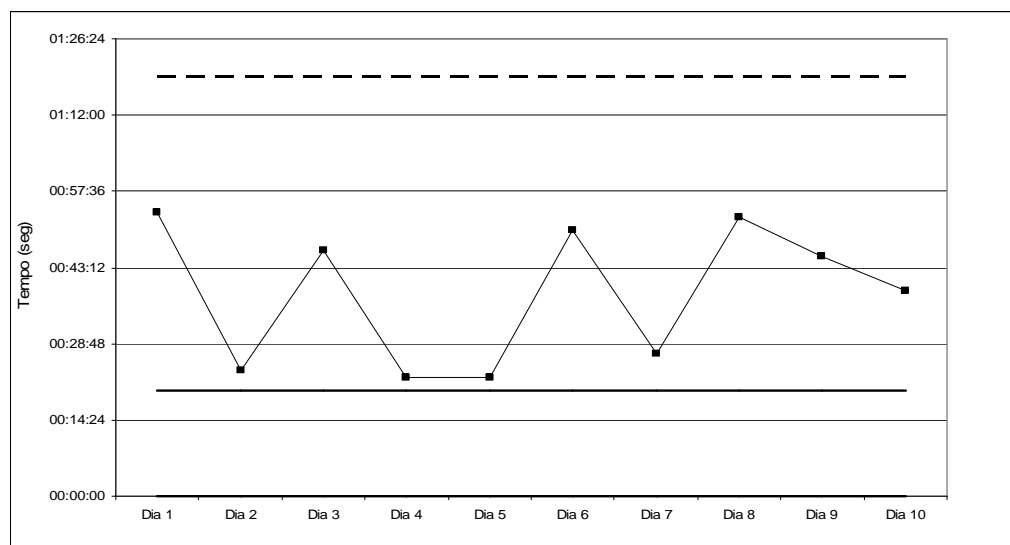


Figura 11 - Gráfico de controle da célula Atendimento a Pessoa Física

Fonte: Dados da pesquisa

O tempo de espera na célula Atendimento a Pessoa Física está sob controle. Apesar disso, identifica-se que apenas 3 dias apresentaram valor próximo à meta desejada. Nenhum dia está situado abaixo do limite médio. Assim, detecta-se que tal célula requer atenção especial por parte da gerência. Um dos motivos identificados foi a dificuldade dos funcionários em enquadrarem-se ao novo modelo. Executar antigas atividades durante o atendimento, que atualmente são atribuições da célula de Apoio, por exemplo, impede que o tempo planejado seja atingido. O gráfico de controle sensibiliza a direção da empresa em proporcionar os meios necessários a manter o processo sob controle (FIGUEIREDO; WANKE, 2000).

Outro fator observado foi a falta de um responsável em repassar os contratos prontos ao atendimento. Quando o cliente retorna à agência para assinar os documentos, o atendente direciona-se ao Apoio na tentativa de identificar qual funcionário está com a posse dos

contratos, prática não prevista no novo modelo. O procedimento correto seria determinar um funcionário para garantir o repasse do serviço pronto, ao atendimento.

Na célula Atendimento Expresso são realizados os serviços rápidos, estimando-se um tempo médio de 10 minutos para a espera dos clientes. Por exemplo, no novo modelo, as demandas do caixa que não necessitam de finalização na estação financeira, são resolvidas por esse atendimento. Foram realizados 2.906 atendimentos no período analisado com média de 16 minutos e 57 segundos. O desvio padrão populacional foi de 14 minutos e 40 segundos. Desta forma, o LSC foi de 54 minutos e 01 segundo e o LIC foi considerado zero. A Figura 12 mostra o Gráfico de Controle para a célula Atendimento Expresso.

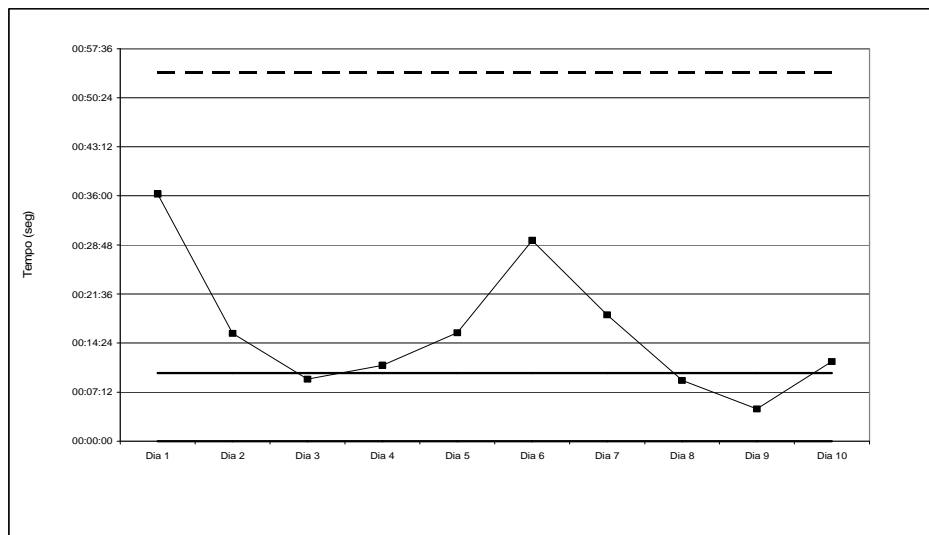


Figura 12 - Gráfico de controle da célula Atendimento Expresso

Fonte: Dados da pesquisa

A variável tempo de espera também está sob controle na célula Atendimento Expresso (Figura 12). Percebe-se que todos os valores estão dentro dos limites permitidos de variação, ou seja, na maioria dos dias o tempo está próximo da meta desejada e que três dias apresentaram média inferior à meta.

Ainda assim, buscou-se detectar o que causou a elevada média no primeiro e sexto dias de medições e identificou-se que surgiram demandas novas para os atendentes do setor, como por exemplo, a emissão de segunda via de boleto de contrato habitacional em atraso.

Las Casas (2004, p. 25) afirma que “se uma empresa preocupou-se preparando devidamente seus funcionários, o serviço será considerado de boa qualidade”. Dessa forma, observa-se que será necessário realizar treinamentos diversificados para os atendentes que ora

e outra estão sujeitos a receber solicitações variadas, e que por serem de rápida solução, são atribuições da própria célula.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou um estudo de caso realizado na Caixa Econômica Federal (CEF), em uma de suas maiores agências, situada em Uberlândia, Minas Gerais, sobre a Gestão da Qualidade na implantação de um novo Modelo de Atendimento.

O trabalho ilustra como as ferramentas da qualidade podem ser empregadas para avaliar as variações que ocorrem em uma prestação de serviços. Na prática, a utilização de tais ferramentas pode auxiliar no aprimoramento do desempenho das operações nas empresas.

O mapeamento dos processos antes da mudança foi útil para realizar a reestruturação dos processos analisados. Foram construídos diagramas de fluxo de processos antes e depois das alterações avaliadas como necessárias, identificadas as principais modificações ocorridas em relação a realidade anterior a implementação do novo modelo e realizadas análises estatísticas, no sentido de monitorar o tempo de espera dos clientes. Tal variável mereceu destaque uma vez que o novo modelo tem o objetivo, dentre outros, reduzir filas e aumentar o nível de satisfação dos clientes.

Todas as células de atendimento estudadas demonstraram processos sob controle. Portanto, as variações negativas identificadas são de fácil resolução e os processos que já se enquadraram nas atuais definições apresentam ótimos resultados.

Neste sentido, sugere-se que os gerentes adotem, em caráter permanente, o gerenciamento por meio dos gráficos de controle, pois a ferramenta pode auxiliar o monitoramento das variáveis importantes, visando ao direcionamento de ações para o alcance das metas estabelecidas.

REFERÊNCIAS

AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B.; DAVIS, M. M. **Fundamentos da administração da produção**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2001.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. Disponível em: < <http://www.caixa.gov.br>>. Acesso em: 30 mar. 2011.

CARTILHA CEF. **Modelo de Atendimento Caixa.** SUADE – Superintendência Nacional de Desenvolvimento Empresarial, 2010.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade:** Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

COSTA, A. F. B.; EPPRECHT, E. K.; CARPINETTI, L. C. R. **Controle Estatístico de Qualidade.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. Disponível em <http://www.febraban.org.br>. Acesso em 21/04/2011

FIGUEIREDO, K. WANKE, P. **Ferramentas da qualidade total aplicadas no aperfeiçoamento do serviço logístico.** out. 2000. Disponível em: <<http://www.ilos.com.br>>. Acesso em: 06 jun. 2011.

GIL, A. C. **Projetos de pesquisa.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais:** estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.

HUDIBURG, John J. **Vencer com qualidade:** a história da Florida Power & Light. Traduzido por: Helena Martins, Mariluce F. Pessoa, Vicente Ambrósio Jr. Tradução de: Winning with quality. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

INÁCIO, Danilo Rafael. **Qualidade no atendimento:** um sinal de sucesso? 2004. 1 v. Administração Geral (3 Grau) - Faculdade Marechal Rondon, São Manuel, 2004.

KRAJEWSKI, L.; MALHOTRA, M.; RITZMAN, L. **Administração de produção e operações.** 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços:** conceitos, exercícios, casos práticos. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, João Carlos Necchi; MAEKAWA, Rafeal Teruo. **Um Estudo Sobre os Benefícios e Dificuldades da Implantação e Utilização das Ferramentas e Programas da Qualidade em Empresas Certificadas ISO 9001 do Brasil.** In: ENGEPE, 2010, São Carlos.

PINTO JUNIOR, A. D. **Fatores que impactam a implantação de tecnologias de gestão baseadas em processos em uma empresa pública.** 2008. 146p. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008.

RYAN, T. P. **Statistical methods for quality improvement.** 3rd. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VITORINO, Sílvia Maria Aparecida. **Utilização de Ferramentas da Qualidade em Serviços de Saúde: Um Estudo de Caso no Hospital de Clínicas da Universidade Federal de Uberlândia.** 2010. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.