

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CMG (IM) HUGO CAVALCANTE NOGUEIRA

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO. PERSPECTIVAS PARA A MB.

Humanização do atendimento nas OM que prestam serviços ao público: um desafio para a MB.

Rio de Janeiro

2010

CMG (IM) HUGO CAVALCANTE NOGUEIRA

EXCELÊNCIA NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO. PERSPECTIVAS PARA A MB.

Humanização do atendimento nas OM que prestam serviços ao público: um desafio para a MB.

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas.

Orientador: Professor Albertino Pereira

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval
2010

RESUMO

Ao final do ano de 2008, o Comandante da Marinha estabeleceu que as Organizações Militares que prestam atendimento ao público deveriam buscar alternativas para melhorar seus serviços, visando à humanização na forma de contato com o público assistido. Deveriam ser desenvolvidos programas específicos, com foco no preparo do pessoal, na melhoria das instalações e na revisão de procedimentos, de modo a humanizar o relacionamento com os usuários. Este trabalho apresenta três objetivos de estudo que possibilitarão encontrar caminhos, no âmbito da Marinha do Brasil, a serem seguidos pelas Organizações Militares que prestam serviços de atendimento ao público. O primeiro objetivo é identificar princípios e atitudes que trarão ferramentas capazes de conduzir as Organizações Militares da Marinha do Brasil ao que há de melhor na área do atendimento ao público no país e no exterior. O segundo objetivo está relacionado às ações que foram tomadas e quais foram os resultados da Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionistas da Marinha, em especial do Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha, ocorridas nos anos de 2008 e 2009, que resultaram no aumento da satisfação do público-alvo, analisado sob a forma de Estudo de Caso. O terceiro objetivo demonstra outras experiências positivas utilizadas em Organizações Militares da Marinha do Brasil, relacionadas com o processo de humanização do atendimento de qualidade ao público e que também possam servir como referência no futuro.

Palavras-chave: Atendimento. Público. Humanização. Qualidade. Marinha do Brasil.

ABSTRACT

By the end of 2008, the Navy Commander decided that the military organizations that provide public assistance should look for alternatives to improve their community services, aiming the humanization in the way of contacting with the assisted public. There should be developed specific programs, focused on people training, on improving facilities and on reviewing procedures, as a way of humanizing the relationship with the users. This work presents three studying goals, which might help finding paths within the Brazilian Navy, to be followed closely by military organizations that provide public services. The first on them is to identify principles and attitudes that will bring up the tools capable of leading the Brazilian Navy's military organizations to the best in the field of public assistance either nationally or abroad. The second goal presents is related to the actions that have been taken as well as the results of the Restructuring the Management of Retired People and Pensioners in the Navy, also known in Portuguese as "Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionistas da Marinha", specially from the Navy Pension and Retirement Service, also known in Portuguese as "Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha", which occurred in the years 2008 and 2009, which resulted in the increasing of the target public's satisfaction, analyzed as a case study. The third goal will show other positive experiences performed in the Brazilian Navy's military organizations related to the process of humanizing the quality public's assistance that can also serve as a reference in the future.

Key-words: Assistance. Public. Humanization. Quality. Brazilian Navy.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 -	Requisições de Pensão em Tramitação no SIPM.....	58
Gráfico 2 -	Evolução dos Atendimentos Presenciais e Telefônicos no SIPM.....	59

LISTA DE TABELAS

1- Atendimentos Realizados no SIPM.....	43
2- Acessos à Ouvidoria do SIPM.....	60
3- Pesquisa de Qualidade do Atendimento do SIPM.....	61

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	7
2	PRINCÍPIOS E ATITUDES UTILIZADOS NO ATENDIMENTO DE QUALIDADE.....	10
2.1	Atendimento Nota 10.....	10
2.2	Ah! Eu não acredito.....	28
3	REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAL INATIVO E PENSIONISTA.....	40
3.1	Situação Anterior.....	42
3.2	Público-Alvo.....	44
3.3	Ações e Etapas da Implantação da Reestruturação.....	45
3.4	Situação Atual.....	55
3.5	Resultados Quantitativos e Qualitativos.....	57
3.6	Novas Instalações do SIPM.....	62
3.7	Manual de Procedimentos do SIPM.....	62
3.8	Carta de Serviços ao Cidadão.....	64
4	OUTROS EXEMPLOS DE HUMANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO NA MB.....	66
4.1	Caixa de Construção de Casas Para o Pessoal da Marinha.....	66
4.2	Serviço de Assistência Social da Marinha.....	69
4.3	Serviço de Identificação da Marinha.....	71
4.4	Hospital Naval Marcilio Dias.....	74
5	CONCLUSÃO.....	77
	REFERÊNCIAS	81
	APÊNDICE A – Lista de Ações Decorrentes da ORISSET – 2009.....	83
	APÊNDICE B – Questionário sobre atendimento ao público.....	84

1 INTRODUÇÃO

“Pessoal: nosso maior patrimônio”. Este é o lema da Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha (DGPM), Órgão de Direção Setorial (ODS) subordinado diretamente ao Comandante da Marinha, responsável pelo Setor do Pessoal¹ da Marinha do Brasil (MB), representando claramente a preocupação que a Instituição tem com o seu pessoal, constituído de militares e servidores civis, da ativa e da reserva, seus dependentes e pensionistas, todos conhecidos no linguajar marinho como a “Família Naval”.

Ao final do ano de 2008, o Comandante da Marinha estabeleceu no documento “Orientações do Comandante da Marinha para o ano de 2009” (ORCOM-2009)², que as Organizações Militares (OM) que prestam atendimento ao público deveriam buscar alternativas para melhorar seus serviços.

Humanização do atendimento nas OM que prestam serviços ao público. Desenvolver programas específicos de atendimento, com foco no preparo do pessoal, na melhoria das instalações e na revisão de procedimentos, de modo a humanizar o relacionamento com os usuários. (Comandante da Marinha, 2009, Orientação de Pessoal P-16 da ORCOM-2009).

Este trabalho investigará a seguinte questão:

Como a MB pode proporcionar um atendimento de qualidade ao seu pessoal?

Por ser responsável pelo Setor do Pessoal, a DGPM estabeleceu suas Orientações Setoriais (ORISSET-2009)³, constituída de Ações Decorrentes (AD), determinando o cumprimento pelas OM subordinadas e detalhando as providências a serem tomadas. Para

¹ O Setor do Pessoal da MB é responsável pelas áreas de pessoal civil e militar, ensino, saúde e assistência social.

² As Orientações do Comandante da Marinha (ORCOM) constituem um documento de referência para o planejamento de curto prazo, anual, previsto na fase básica da Sistemática de Planejamento de Alto Nível da Marinha.

³ As Orientações Setoriais (ORISSET) consolidam as diretrizes a serem observadas, no decorrer do ano em curso, pelas OM subordinadas na consecução das suas tarefas. É um documento decorrente da ORCOM.

possibilitar um melhor entendimento deste trabalho, as AD relacionadas à humanização do atendimento ao público foram listadas no APÊNDICE A.

Cabe ressaltar que a humanização do atendimento ao público tem sido objeto de estudos nos dias de hoje, tanto nas organizações privadas, onde o foco é o cliente, como nos órgãos públicos, que passaram a ser cobrados pela sociedade. Os principais veículos de comunicação no Brasil têm apresentado matérias onde se observa a preocupação com o tema⁴.

Os objetivos deste trabalho serão apresentados em capítulos, de forma didática, procurando responder às questões de estudo, que possibilitarão encontrar caminhos, no âmbito da MB, a serem seguidos pelas OM que prestam serviços de atendimento ao público, visando cumprir a determinação do Comandante da Marinha na ORCOM-2009.

A primeira questão de estudo procurará responder: Quais são os princípios e atitudes disponíveis na literatura atual que devem ser seguidos pelos atendentes das organizações públicas e privadas para cativar e conquistar o público? No Capítulo 2 será apresentado o primeiro objetivo deste trabalho, com a identificação desses princípios e atitudes, que trarão ferramentas capazes de conduzir as OM da MB ao que há de melhor na área do atendimento ao público.

A segunda questão de estudo procurará responder: Quais as ações que foram tomadas e quais foram os seus resultados durante a Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista da Marinha, em especial no Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha (SIPM), que resultaram no aumento da satisfação do público-alvo⁵? Analisado sob a forma de Estudo de Caso, o Capítulo 3 apresenta o segundo objetivo deste trabalho, sobre a experiência positiva dessa Reestruturação, ocorrida entre os anos de 2008 e 2009.

⁴ SAMPAIO, Nadja. Padrão de atendimento do cliente. Pesquisa mostra evolução de exigência de brasileiros nos últimos seis anos. **O Globo**, Rio de Janeiro, 24 ago. 2008. Caderno economia, p.38.

⁵ Público-alvo é um segmento do público ao qual se destina uma mensagem específica. FERREIRA, 2009.

A terceira e última questão de estudo procurará responder: Quais são as experiências positivas utilizadas em outras OM da MB relacionadas com atendimento ao público de qualidade? No Capítulo 4 será apresentado o terceiro objetivo do trabalho, demonstrando essas experiências positivas, que possam servir como referência. Cabe destacar que as OM escolhidas também cumpriram a determinação prevista na ORCOM-2009 que tratava da humanização do atendimento.

Ao final, serão apresentadas as conclusões da investigação realizada, que contribuirão para a solução do problema identificado.

2 PRINCÍPIOS E ATITUDES UTILIZADOS NO ATENDIMENTO DE QUALIDADE

Primeiramente, foi escolhido o livro “Atendimento Nota 10” da Performance Research Associates, que mostra tudo o que é preciso para prestar um excelente serviço de atendimento e com isso garantir que os clientes voltem sempre. Os autores Ron Zemke e Kristin Anderson apresentam no prefácio da obra uma citação que demonstra claramente seu principal objetivo, fundamental para as organizações no mundo todo, assim descrita por A. Blanton Godfrey (citado por Associates, 2008, p. 7) “O cliente não deve ficar somente satisfeito, mas ‘encantado’ – surpreso por suas necessidades não terem sido apenas supridas, e sim mais do que atendidas”.

Para revelar o que se pensa do assunto hoje em dia no Brasil foi escolhido o autor Sérgio Almeida (2001), escritor de várias obras sobre o mesmo tema, sempre sob o enfoque da conquista e encantamento do cliente. No seu livro “Ah! Eu não acredito” o autor mostra como cativar o cliente por meio de um fantástico atendimento.

Pesquisas da US News confirmam que a insatisfação com o ATENDIMENTO é a principal causa da perda do Cliente. Cerca de 68% das vezes que um Cliente vai embora – e não volta nunca mais! – tem como causa a insatisfação com a atitude do pessoal. Na verdade, o Cliente não vai embora da empresa, ele é expulso! Por funcionários despreparados, desmotivados e descompromissados. [...] Nessa nova realidade de mercado, altamente competitiva, a pessoa (física e jurídica) que não praticar um fantástico atendimento e relacionamento com seus Clientes está fadada ao fracasso. [...] Atender, servir, satisfazer, extrapolar, encantar, cativar o Cliente. Eis o roteiro do sucesso. É seguir ou sucumbir! (ALMEIDA, 2001, contracapa).

2.1 Atendimento Nota 10

A regra número um, considerada como inquebrável por aqueles que prestam atendimento ao público é que, para o cliente, o atendente é o representante da organização. Os autores, Ron Zemke e Kristin Anderson, definem claramente essa posição da seguinte forma: “Os clientes não fazem distinção entre você e a empresa em que você trabalha. E estão certos. Para eles, você é a empresa”. (Associates, 2008, p. 12)

Considerando ser a MB a Organização a ser analisada, é fundamental que servidores civis e militares que prestam atendimento ao público tenham em mente que estão representando a MB. Suas atitudes, positivas ou negativas, transparecem a imagem da Instituição e as pessoas não sabem o que se passa por detrás das áreas de atendimento e tão pouco como funcionam os procedimentos internos da OM. Para eles, o que importa é a solução dos seus problemas. A imagem boa ou má que eles levarão vai depender da forma como o atendente irá suprir suas necessidades, que poderão ser do tipo: “Por favor, tire essa dúvida”. “Resolva meu problema”. “Quando meu processo será analisado?”. “Gostaria de dar entrada nesses documentos”. “Quando serei atendido pelo médico?”.

Segundo Associates (2008), cada contato entre o cliente e um profissional de atendimento é o elo de uma corrente, também conhecida como momento. Um erro cometido pelo atendente será o rompimento de um dos elos da corrente, provavelmente apagando todas as boas lembranças de atendimentos anteriores recebidos até aquele momento. Portanto, deve-se fazer a coisa certa para que as falhas possam ser corrigidas antes do próximo contato com o cliente.

É sempre bom lembrar que não se escolhe o cliente, podendo ser gentis, desagradáveis, espertos, de raciocínio lento. A qualidade do atendimento é que determina o sucesso do trabalho realizado. Uma boa dica, segundo os autores, seria: “Use eu em vez de eles ou nós. Para o cliente, a empresa começa e termina em você. Empregar a primeira pessoa do singular demonstra que você compreende e assume essa situação”.

É importante ser cuidadoso no modo de falar, sendo isso simples e fácil de proceder. No entanto, outros procedimentos podem ser mais complicados. Os clientes esperam que você faça com que a empresa funcione para eles, que tenha uma visão global e que seja capaz de responder às suas perguntas, resolver seus problemas e indicar as pessoas certas para cada tarefa.

Para Associates (2008) é fundamental estar preparado tecnicamente para prestar um atendimento de qualidade, não podendo existir dúvidas sobre as expectativas e necessidades dos clientes. Caso ainda não as conheça, deve-se perguntar aos atendentes mais experientes. Outro aspecto importante é conhecer como funcionam os demais setores da OM, para que todos possam colaborar com o atendimento de qualidade. Não é uma boa prática culpar outros setores por uma demora sem que se tenha a noção exata de como o todo funciona, sendo muito importante estar preocupado com os detalhes, as pequenas coisas é que fazem a grande diferença na satisfação dos clientes.

Os atendentes mais experientes provavelmente já se depararam com clientes que não conseguem expressar claramente o que desejam. Geralmente eles esperam que o atendente adivinhe o que eles desejam e ficam desapontados quando isso não acontece. É o contato diário e o conhecimento de algumas técnicas que permitirão aos atendentes identificar os desejos dos clientes e quais as iniciativas para atender suas necessidades. Esse é um grande trunfo que vai permitir prestar um *Atendimento Nota 10*.

Para facilitar o entendimento, são listados a seguir cinco aspectos que os clientes normalmente utilizam para avaliar a qualidade do atendimento:

- 1 – Confiabilidade. A capacidade de cumprir, de modo confiável e exato, o que foi prometido.
- 2 – Empatia. O grau de cuidado e atenção individual que é demonstrado ao cliente.
- 3 – Segurança. O conhecimento de causa e a cortesia que é demonstrada aos clientes e a capacidade de transmitir sinceridade, competência e confiança.
- 4 – Aparência. A aparência física das instalações, dos equipamentos e a própria (e a dos demais atendentes).
- 5 – Resposta. A boa vontade que é manifestada em ajudar os clientes prontamente.

As expectativas dos clientes em relação às organizações que prestam serviço de atendimento são bem claras: tenha boa aparência, ofereça resposta, demonstre segurança por meio da cortesia e da competência, mostre empatia. Mas, acima de tudo, seja confiável. Faça o que disse que faria. Cumpra a promessa do serviço de atendimento. Dr. Leonard Berry (citado por Associates, 2008, p.20).

Segundo os autores, confiabilidade significa cumprir a promessa do serviço de atendimento. Essa promessa tem três partes distintas: compromissos da empresa, expectativas comuns e promessas pessoais.

Quanto aos compromissos da empresa, no caso a MB, ainda não existiam documentos que tratassem desse assunto. A Carta de Serviços ao Cidadão do SIPM, a ser detalhada no Capítulo 3 desse estudo, é o primeiro documento na MB a estabelecer quais são os compromissos assumidos por aquela OM com o seu público-alvo.

Na opinião deste autor, as expectativas comuns e as promessas pessoais em um atendimento na MB têm que ser tratadas com muito cuidado. A quebra da confiança nos dois casos coloca em jogo a credibilidade da Instituição e, por esse motivo, é salutar ter em mente que só se promete aquilo que será possível cumprir. Para exemplificar, os prazos para a solução dos problemas têm que ser realistas, pois serão cobrados posteriormente pelas pessoas, cabendo à OM solucionar as demandas do seu público-alvo em prazos razoáveis e aceitáveis.

Para remediar uma situação em que uma promessa não foi cumprida, a primeira providência, segundo os autores, é pedir desculpas. Não se deve perder tempo procurando um culpado, colocando a culpa em si mesmo, na instituição ou no próprio cliente, devendo-se admitir que algo não deu certo e identificar imediatamente as necessidades do cliente para resolvê-las, restabelecendo a confiabilidade perdida.

Para Associates (2008), existem clientes de todos os tipos e quando procuram o atendimento ao público, trazem desejos, necessidades, expectativas, atitudes e emoções. Eles querem ser atendidos como seres humanos e não como números ou robôs. É preciso que o atendente observe cuidadosamente o lado emocional do cliente naquele momento, para descobrir como fazer o atendimento de forma eficiente e profissional, sendo conhecido como empatia, que é reconhecer-se no outro e proporcionar o melhor atendimento que gostaria de

receber se estivesse do outro lado do guichê. Não há substituto para o toque humano que é oferecido quando se presta um *Atendimento Nota 10*, sendo isso o que torna o atendimento de alta qualidade tão difícil, mas extremamente compensador.

A simpatia, o sorriso nos lábios, a cortesia, as boas maneiras e educação são fundamentais para o atendimento. No entanto, o *Atendimento Nota 10* exige muito mais do que isso, sendo preciso muito treinamento e conhecimento dos assuntos a serem tratados para passar aos clientes a segurança do trabalho, fruto da competência adquirida. A utilização crescente da internet e o uso cada vez maior dos e-mails e das centrais telefônicas obrigam o atendente a estar constantemente bem informado e bem treinado. O fator segurança é constituído da seguinte forma: do conhecimento do produto, nesse caso para a MB dos assuntos que são tratados no atendimento; do conhecimento do funcionamento da Instituição, ou pelo menos da sua própria OM; da capacidade de ouvir, pois o que o cliente mais deseja é ser ouvido; e da capacidade de resolver problemas, razão de ser do seu trabalho.

Na opinião deste autor, essa combinação de fatores foi fundamental para o sucesso da Reestruturação do SIPM, como será observado no próximo capítulo deste trabalho.

A aparência do próprio atendente é muito importante, sendo necessário barbear-se no caso dos homens e se maquiar no caso das mulheres, além de usar roupas normais sem causar impacto visual, ter uma boa postura e, no caso de militares, estar bem uniformizado, contribuindo, sobremaneira, para uma boa impressão. As áreas de atendimento e o ambiente de trabalho devem estar limpos, devem oferecer segurança e o maior conforto possível. Mas, para se obter o *Atendimento Nota 10* é preciso, segundo os autores, além das recomendações citadas, demonstrar algumas pequenas preocupações que fazem a diferença, como por exemplo, quando o cliente oferecer nome, telefone ou qualquer outra informação, deve-se anotar os dados em um papel, demonstrando consideração por ele.

O estabelecimento e o cumprimento de prazos devem andar juntos para que o cliente sinta confiança no atendimento, sendo esse o aspecto resposta. Não é correto imaginar que os clientes queiram tudo resolvido agora mesmo, na hora do atendimento. Além disso, dependendo do tipo de serviço que está sendo prestado, há que se conviver com procedimentos burocráticos necessários ao andamento dos processos. O que não pode haver é um excesso de tramitações e exigências documentais que transformem as necessidades dos clientes em esperas desnecessárias. Portanto, é fundamental que todos os processos da organização sejam estudados visando o seu aperfeiçoamento.

Na opinião deste autor, o Estudo de Caso do SIPM, a ser detalhado no Capítulo 3, demonstra como os seus processos foram revistos, permitindo grandes mudanças, fundamentais para elevar os patamares de atendimento daquela OM.

Prazos são importantes, mas foram criados por seres humanos e quando é dito a um cliente: “Vai ficar pronto amanhã de manhã” ou “Vou colocar no correio hoje”, está sendo criada uma expectativa e estabelecendo um prazo para a própria instituição. O *Atendimento Nota 10* resulta da criação de expectativas de respostas aceitáveis e realistas na mente dos clientes e, assim, do seu cumprimento.

Na visão deste autor, mais uma vez o exemplo do SIPM poderá ser utilizado por outras OM. Na sua Carta de Serviços ao Cidadão os prazos para todos os procedimentos executados são definidos em até um limite de dias. Nunca é prestada uma certeza absoluta no cumprimento dos prazos gerando expectativas, mas um período aceitável que, a partir daí, passa a ser uma meta a ser atingida por todos aqueles que participam dos processos.

Para ajudar na identificação de procedimentos inadequados no atendimento aos clientes, foram listados por Associates (2008) “Os 10 pecados mortais do atendimento ao cliente”. São atitudes que não devem ser cometidas, pois contrariam os clientes. A lista foi elaborada baseada em pesquisas com clientes e profissionais de atendimento nos Estados

Unidos da América (EUA), mas que se aplicam à realidade brasileira. Segue o que nunca deve ser dito:

1 – “Não sei”. Caso não seja capaz de responder à pergunta acrescente três palavras essenciais: “Mas vou descobrir”.

2 – “Não estou nem aí”. Dê importância à tarefa de atendê-los. Se o cliente notar sua atitude de indiferença ele vai desejar estar em outro lugar.

3 – “Não quero ser perturbado”. Não permita que uma conversa com um colega ou uma ligação telefônica particular tire sua atenção do cliente, o que vai irritá-lo.

4 – “Não vou com a sua cara”. Mesmo que o cliente seja uma pessoa difícil sob qualquer aspecto, um profissional de atendimento não pode ser agressivo ou hostil.

5 – “Sei tudo”. Não apareça com a solução antes que o cliente acabe de narrar o seu problema. O conhecimento é uma ferramenta para atender melhor as pessoas.

6 – “Você não sabe nada”. Não interrompa, não seja rude com o cliente. Não há perguntas burras, apenas respostas idiotas.

7 – “Não queremos pessoas do seu tipo aqui”. Na nossa instituição não pode haver preconceito. Atenda a todos da mesma forma, independentemente do seu nível social.

8 – “Não volte mais”. Jamais use esse termo. Ao invés disso agradeça a vinda do cliente e se coloque a disposição para outras oportunidades.

9 – “Eu estou certo, e você, errado”. Não leve a discussão para o lado pessoal. Seja profissional. Os clientes nem sempre têm razão, mas não custa dar o benefício da dúvida.

10 – “Apreste-se e espere”. Hoje, o tempo é caro para todos. Mas ninguém pode ser forçado a apresentar seu problema com rapidez. Respeite o tempo do cliente e você será respeitado.

Segundo Associates (2008), voltando ao ponto do certo ou errado na concepção do cliente, as pesquisas realizadas nos EUA demonstram que, na maioria das vezes, os clientes não têm razão. A falta de conhecimento dos seus direitos ou da tramitação dos processos são

normalmente as causas desses erros e, portanto, não é aconselhável utilizar a máxima de que “o cliente sempre tem razão”, pois isso pode impedir a solução do problema e a orientação adequada a ser prestada. Muitas vezes, quando os clientes criam dificuldades ou acreditam no que não é verdade é porque ninguém lhes ensinou algo diferente, cabendo aos atendentes, tão familiarizados com os produtos e serviços que são oferecidos, não esquecer que sempre haverá muito o que aprender e o quanto é importante ajudar os clientes nessa tarefa.

Quando o cliente encontra-se estressado ou furioso, ele não aceita facilmente orientações do tipo “Sabe, o senhor poderia ter evitado tudo isso se tivesse se lembrado de...”. Dar uma orientação no momento errado é a melhor maneira de aumentar a raiva deles e deve-se procurar meios de evitar que ele se sinta envergonhado quando tiver cometido um erro ou compreendido mal alguma coisa.

Um atendimento extraordinário é uma colcha de retalhos de ações individuais importantes aos olhos do cliente e a maioria delas é relativamente fácil e simples de dominar, transformando esse serviço em algo de fato inesquecível. O modo de escutar e compreender o cliente e responder a ele, a maneira como antecipar suas necessidades, a forma de lidar com o contato pessoal, o jeito de usar o telefone, as palavras que são colocadas no papel, tudo isso contribui para a avaliação que ele faz do desempenho do atendente. Quando combinadas de forma adequada e aplicadas com habilidade, essas ações contribuem para a prestação de um serviço extraordinário e é como se fosse dito: “Vou lhe dar um Atendimento Nota 10!” (Associates, 2008, p.55).

Como prestar um excelente atendimento se o cliente não estiver sendo tratado com honestidade? Segundo os autores, ser honesto com o cliente não é a melhor política. É a **única política** (grifo nosso). Dar informações erradas propositalmente, ou mesmo mentir para o cliente no intuito de minimizar o problema somente estará adiando aquilo que será dito mais adiante e, provavelmente, por um outro atendente que receberá o ônus da primeira informação

errada. O cliente respeita a honestidade, sendo preferível avisá-lo de que o direito que ele imagina possuir na verdade não existe, mas que será tentada uma solução para o caso. Essa atitude demonstrará que o atendente é uma pessoa honesta e confiável e que sempre dirá a verdade.

O padrão mais elevado para o atendimento ao cliente é a verdade. A construção da confiança é um processo lento, formada por uma série de experiências positivas, mas basta uma única falha e todo o trabalho é perdido. Um ato inesquecível de excelente atendimento fortalece a confiança. E quais seriam as atitudes que podem ser tomadas para apressar a construção da confiança? Comunique-se com o cliente o tempo todo; seja caloroso; apegue-se à verdade; e demonstre confiança.

Outro aspecto interessante, segundo os autores, aplicável a qualquer atividade, mas extremamente relevante no caso do atendimento ao público é que “fazer as coisas de modo certo” e “fazer o que é certo” são coisas diferentes, mas complementares. Nas duas situações o cliente estará sendo beneficiado, pois na primeira situação seus assuntos serão trabalhados pelo atendente de forma profissional, empregando suas habilidades técnicas e pessoais. No segundo caso a qualidade tão esperada no atendimento só se dará se houver essa preocupação.

Uma boa dica seria que as equipes de atendimento reservassem uma hora a cada semana para trocar experiências, compartilhar histórias de sucesso e de fracasso marcadas por problemas com clientes. É provável que, se alguém estiver tendo dificuldades com algo, os demais também estejam e quando alguém estiver inseguro quanto à ideia de “fazer a coisa certa”, é importante saber que a chave do *Atendimento Nota 10* é simplesmente cativar os clientes.

Outra habilidade a ser explorada é a de saber escutar. Para Beverly Briggs (citado por Associates, 2008, p. 73) “Escutar tem mais a ver com confiança, respeito, envolvimento e compartilhamento de informações do que com os ouvidos”.

Segundo Associates (2008), o ser humano só escuta 25% do que ouve, pois os demais 75% são eliminados. É fundamental que a prática do *Atendimento Nota 10* passe pela habilidade de escutar e compreender os clientes e respondê-los, pois nesse caso descobre-se o que o cliente deseja e aquilo de que precisa; evitam-se mal entendidos e erros; reúnem-se pistas sobre maneiras de melhorar a forma de prestar o atendimento; e constroem-se relacionamentos duradouros com os clientes.

Há que se considerar também que a arte de saber escutar pode ser prejudicada pelo barulho no ambiente onde é prestado o atendimento, pelas constantes interrupções na comunicação por motivos diversos, pela distração do atendente, pelo uso excessivo da tecnologia por meio dos computadores, pelos esteriótipos que são criados pela aparência das pessoas, por um comentário indevido feito pelo cliente, que irrite o atendente, ou por uma atitude que tanto pode ser defensiva ou agressiva por parte do atendente em relação ao cliente.

Saber fazer perguntas inteligentes permite ajudar àquelas pessoas que na verdade não têm certeza do que desejam. Quando é perguntado “Como posso ajudá-lo?” a resposta dada é “Não sei exatamente”, significa que o atendente precisa investigar o problema e a maneira de resolvê-lo. É importante que todas as perguntas sejam claras, objetivas e adequadas, para a situação em que o cliente se encontra, e sem o tom exagerado de curiosidade, além de ter cuidado com as perguntas iniciadas com “Por que”, pois elas podem dar a impressão de que o cliente está sendo acusado ou culpado pelo problema que está sendo apresentado.

Ron Zemke e Kristin Anderson estabeleceram três tipos de perguntas que podem ajudar nesses casos: as Perguntas Gerais, que fazem parte da introdução da conversa, onde são identificados os dados completos da pessoa permitindo o acesso ao seu cadastro; as Perguntas de Sondagem, que permitem um melhor aprofundamento do problema ou reclamação que conduzirão à solução; e as Perguntas de Confirmação, que fornecerão um sistema de

verificação e equilíbrio, ajudando a ratificar se o atendente compreendeu corretamente a mensagem e se o cliente tem alguma coisa a acrescentar.

Para Associates (2008) as palavras são ferramentas poderosas, podendo magoar ou acalmar uma pessoa, dependendo de como elas são utilizadas. O profissional do atendimento que sabe usá-las está apto a cumprir o seu papel adequadamente e, portanto, deve-se considerar como proibidas as frases a seguir listadas:

- 1 – “Não sei.” Use em seu lugar “Nossa, essa é uma boa pergunta! Vou verificar a resposta”.
- 2 – “Não podemos fazer isso.” Use em seu lugar “Meu Deus, essa é difícil. Vamos ver o que podemos fazer”.
- 3 – “Você terá que...” Use em seu lugar “Veja como poderemos ajudá-lo com isso”.
- 4 – “Espere um segundo; volto logo”. Use em seu lugar “Pode levar dois ou três minutos (diga o tempo estimado)”.
- 5 – “Não” no início das frases.

No contato pessoal, segundo estimativa dos autores, somente 30% se dá por meio verbal e os demais 70% fazem parte da comunicação não verbal. Há nove dimensões básicas nesse tipo de comunicação e os profissionais do *Atendimento Nota 10* devem conhecê-las muito bem:

- 1 – Proximidade. Apesar de variar dependendo do costume do país onde é realizado o atendimento, deve-se manter uma distância do cliente que não o deixe incomodado.
- 2 – Contato visual. Também depende da cultura em que se está, deve-se olhar diretamente para a pessoa sem encará-la demais.
- 3 – Silêncio. Permaneça sem falar enquanto o cliente estiver falando, mas diga um “sim” ou “entendo”, de vez em quando, para demonstrar que está atento.
- 4 – Gestos. Não mantenha os braços cruzados e tensos, mãos nos bolsos ou punhos cerrados, pois essas atitudes criam barreiras não-verbais.

- 5 – Postura. Mantenha a coluna reta, pois uma boa postura transmite confiança e competência.
- 6 – Expressão facial. Lembre-se que seu rosto fala, mesmo quando você estiver calado.
- 7 – Contato físico. Considere que quanto menor for o contato físico, melhor será o atendimento.
- 8 – Olfato. Evite os perfumes e as colônias fortes e o cheiro de cigarro, pois poderão incomodar os clientes.
- 9 – Aparência geral. Não somente pelo uso adequado das roupas ou uniformes, lembre-se que limpeza e arrumação indicam competência.

Segundo Associates (2008), os cuidados no atendimento por meio do telefone devem ser maiores, principalmente com a voz empregada, pois a imagem do atendente e, conseqüentemente, a da instituição serão identificadas apenas pelo que for ouvido. Portanto, antes de pegar o fone e pronunciar as primeiras palavras deve-se ter certeza de estar preparado mentalmente para lidar com a pessoa do outro lado da linha. Uma boa dica é gravar a própria voz quando estiver falando ao telefone e ouvi-la avaliando a sua qualidade.

Outro bom cuidado ao se atender uma ligação telefônica é estabelecer que, em no máximo dois ou três toques, ele será atendido, pois ninguém suporta ficar esperando ser atendido após vários toques. Fica parecendo que não foi dada a devida importância àquela chamada, sendo também bom lembrar coisas como: quando atender o telefone o cliente já estará ouvindo a partir do momento em que o fone é erguido e poderá ouvir comentários desnecessários; o cliente não tem que esperar o atendente digitar no teclado do computador as informações que estão sendo solicitadas; e não se deve fazer o cliente esperar mais do que o necessário, sendo preferível solicitar sua permissão para isso ou anotar o número e ligar posteriormente.

Na opinião deste autor, uma central telefônica de atendimento que funcione eficazmente, quer seja de forma mecânica ou, preferencialmente, em viva voz, traz tantos benefícios à instituição quanto o atendimento presencial.

A evolução do atendimento telefônico no SIPM, a ser apresentada no Capítulo 3, que duplicou o número de atendentes e reduziu a espera na linha para um máximo de um minuto, reduziu as reclamações recebidas por aquela OM, ou seja, nesse caso a prática comprovou a teoria. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Para a comunicação escrita, muitas vezes necessária, qualquer que seja o conteúdo e a finalidade, deve ser clara e legível indo direto ao assunto, declarando o objetivo da carta logo no primeiro parágrafo. Para os autores é importante ser breve resumindo o que for necessário, usar sempre a primeira pessoa do singular e escrever do modo como se fala, pois a carta deve vir de uma pessoa normal e não de um burocrata. A redação deve obedecer às normas ortográficas, gramaticais e de estilo e é sempre bom lembrar que quem redige o documento está representando a instituição.

No caso do uso de e-mail, muito comum nos dias de hoje no trato com os clientes, deve-se ter alguns cuidados importantes. Os autores alertam que existem duas expectativas por quem utiliza o serviço *on-line*: se ele proporciona acesso fácil à organização e se as perguntas que fazem são respondidas com exatidão e rapidez. A resposta eletrônica é o contato direto entre o cliente e a instituição e ele a utiliza para avaliar a agilidade da reação às suas necessidades e aos seus problemas.

Para Associates (2008), a expectativa de espera de resposta de um e-mail deve ser de no máximo oito horas e se não for possível responder no mesmo dia, pelo menos se deve acusar o recebimento da mensagem. É importante não esquecer que o conteúdo da resposta tem a mesma importância do contato pessoal ou do contato telefônico, sendo a imagem da organização que está em jogo. Recomenda-se não utilizar símbolos, jargões ou abreviações

nos e-mails, devendo-se ser prático e conciso nas respostas, mas usando a formalidade necessária, pois o receptor é um cliente e não um companheiro. Por fim, é fundamental lembrar de reler o texto antes de enviar a mensagem.

Mesmo com todas as dicas e informações necessárias ao *Atendimento Nota 10*, nem sempre as coisas acontecem como desejado, pois os problemas e necessidades das pessoas, mesmo que bem conduzidos pela instituição, podem ser motivo de desapontamento pelo cliente. É nesse momento que entra a arte da recuperação do atendimento e para ser um solucionador de problemas é preciso tomar atitudes positivas, bem pensadas, que revertam o quadro negativo. Segundo Associates (2008), como forma de recuperar as perdas, sugere-se algumas atitudes que devem ser seguidas, não necessariamente em todas as situações:

- 1 – Pedir desculpas. Não importa de quem seja a culpa.
- 2 – Ouvir e demonstrar empatia. Tratar o cliente de um modo que demonstre interesse por ele e pelo seu problema.
- 3 – Resolver o problema com rapidez e correção. Uma solução correta é aquela obtida com um sentido de preocupação profissional.
- 4 – Proporcionar reparação. Na medida do possível tentar compensar o que deu errado.
- 5 – Cumprir as promessas. A recuperação do atendimento é necessária porque o cliente acredita que uma promessa foi quebrada.
- 6 – Acompanhar o caso. Manter o acompanhamento por horas, dias ou semanas para ter certeza que tudo se resolva a contento do cliente.

Três regras para a recuperação do atendimento:

1. Faça a coisa certa logo da primeira vez.
2. Se falhar, resolva o problema.
3. Lembre-se: não haverá uma terceira oportunidade.

Dr. Leonard Berry (citado por Associates, 2008, p.131).

Quando o serviço prestado envolve o cumprimento de regulamentos ou aspectos legais é necessário que o atendente saiba compreendê-los, entendendo que essas questões afetam a

vida das pessoas e, nesses casos, é preciso saber dizer “não”. Logicamente que deve vir acompanhado de um “sinto muito pelo transtorno”, quando o direito não puder ser concedido.

Um pedido de desculpas sincero é o reconhecimento pessoal e profissional de que o cliente ficou decepcionado ou enfrentou um transtorno e quando achar que dizer “sinto muito” pode dar a ideia de que está assumindo uma responsabilidade indevida é melhor optar pela expressão “obrigado por me informar sobre isso”.

Não se deve usar um setor da organização como bode expiatório para uma falha no serviço, pois isso demonstra uma falta de coesão, onde todos devem trabalhar em busca de um bem comum de prestar um atendimento humano e de qualidade.

Segundo Associates (2008), existem cinco axiomas da recuperação do atendimento extremamente úteis, caso o problema não possa ser resolvido. São eles:

- 1 – Os clientes possuem expectativas específicas quanto à recuperação.
- 2 – A recuperação bem sucedida é tanto psicológica quanto física: primeiro “restaurar” a pessoa, depois solucionar o problema propriamente dito.
- 3 – Trabalhar com espírito de equipe.
- 4 – Os clientes reagem mais negativamente a “injustiças” do que a “erros honestos”.
- 5 – A recuperação eficaz é um processo planejado.

A internet é uma excelente ferramenta para a recuperação do atendimento. Segundo os autores, especialistas consideram que ter um ótimo sítio é uma coisa, criar um serviço de atendimento eficiente, com ajuda *on-line* e outras funções orientadas aos clientes para que eles se mantenham satisfeitos é outra coisa bem diferente. O nível de exigência, com relação ao padrão de atendimento e à solução dos problemas, é mais alto na internet do que nos contatos pessoais ou por telefone porque as redes de computadores são rápidas e fáceis de operar, o que permite melhor agilidade e maior velocidade em se obter respostas. Os clientes

insatisfeitos aproveitam o distanciamento proporcionado pela internet para fazer reclamações regularmente, com mais emoção e utilizando um tom mais agressivo.

Na opinião deste autor, no caso do SIPM, ainda que a maioria do seu público-alvo não pertença à geração informatizada, que começa a surgir a partir da década de 1990, observou-se um incremento significativo nos comentários, positivos e negativos, depois que a Ouvidoria da OM e os demais Departamentos passaram a se comunicar com os usuários por e-mail, contribuindo, sobremaneira, para a humanização do atendimento, pois nenhuma pergunta ou comentário fica sem resposta a tempo e hora.

Este autor também considera que o sítio do SIPM oferece as regras preliminares citadas por Associates (2008) no atendimento eletrônico: acesso fácil dos clientes a números de telefone; ajuda em um clique; uma lista de perguntas mais frequentes; padrões para respostas por e-mail; acesso para deficientes visuais; entre outras facilidades a serem comentadas no Capítulo 3 deste estudo.

Para deixar bem claro o que significa “restaurar” uma pessoa, os autores recomendam alguns procedimentos necessários para os profissionais do *Atendimento Nota 10*. Primeiramente, os clientes são divididos em “azul-indiferente”, onde não há indicações emocionais suficientes para identificar o nível de satisfação; o “laranja-desagradável”, onde a pessoa está entediada com uma irritação moderada porque alguma coisa aconteceu que não foi do seu agrado; e o “vermelho-furioso”, onde o cliente tem sentimentos de ira e frustração.

Conseguindo identificar o cliente dentro dessa classificação são recomendadas as seguintes atitudes:

- 1 – Azul-indiferente. Demonstrar surpresa, usar as habilidades interpessoais gerais e solucionar o problema do cliente.
- 2 – Laranja-desagradável. Demonstrar pressa em resolver o problema, envolver o cliente na sua solução e proporcionar valor extra.

3 – Vermelho-furioso. Demonstrar empatia, deixar que ele desabafe, estimular a calma, escutar com atenção e planejar o acompanhamento pós-atendimento.

Segundo Associates (2008), nem todas as pessoas acreditam que possuem habilidades para ser solucionadores de problemas e essa tarefa não nasce com as pessoas. Existem técnicas baseadas em treinamento que permitem adquirir essa qualidade e, nesse caso, três passos são importantes: escutar para descobrir o problema; sondar para compreender e confirmar; e descobrir e implementar as soluções.

Para lidar com os clientes considerados “insuportáveis”, assim definidos devido às suas atitudes agressivas, cabem também algumas regras muito úteis, afinal de contas eles também são clientes e a obrigação do atendimento é buscar, na medida do possível, tratá-los com humanidade. Nesses casos, antes de tudo, deve-se desenvolver uma linha de raciocínio, lembrar-se que é um profissional do atendimento e ser um mestre na arte da calma. Feito isso, não ver o mal, não ouvir o mal, aliviar a tensão, transferir o cliente para outro atendente ou para o supervisor se necessário, construir a confiança contratual, ou seja, definir um limite de aproximação.

Para concluir esta parte do trabalho, a fim de possibilitar dar condições físicas e mentais aos atendentes de maneira a transformá-los em profissionais do *Atendimento Nota 10*, serão apresentadas sugestões de preparação organizadas pelos autores.

Para a redução do estresse servem a seguintes técnicas: respirar, sorrir, rir, desabafar, tirar férias de um minuto, relaxar, fazer aeróbica à mesa do trabalho, organizar algo, ser positivo ao falar e fazer uma pausa para a saúde, pois o profissional só atenderá bem o cliente se estiver se sentindo bem.

Ser profissional é saber diferenciar um atendimento amigável de amizade e, às vezes, quando se está atendendo alguém que se conhece e existem outros clientes na fila deve-se ter cuidado, pois eles podem se sentir incomodados com uma conversa pessoal e outras

evidências de relacionamento, parecendo que a espera é mais longa se não fosse o “papo de amigos”. Essa atitude pode gerar também a reação dos demais atendentes e dos supervisores, caso pensem que está sendo dado um tratamento especial a um cliente específico, principalmente se houver outras pessoas esperando na fila. A melhor regra prática é ser profissional o tempo todo.

Segundo Associates (2008), o princípio da competência é aprender sem parar. A aprendizagem contínua tem que funcionar como um programa de atividade física constante para o atendimento ao cliente. Visando a orientar o pessoal do *Atendimento Nota 10* recomenda-se:

- 1 – Treinar habilidades técnicas por meio da capacitação nas diversas tecnologias existentes.
- 2 – Aprimorar as habilidades interpessoais como a empatia e técnicas para acalmar os clientes.
- 3 – Conhecer os produtos e serviços oferecidos pela organização para saber responder às perguntas mais frequentes.
- 4 – Conhecer os tipos de clientes que comparecem à organização para saber do que reclamam e o que elogiam.
- 5 – Desenvolver habilidades pessoais tais como o domínio do estresse, coragem para os desafios, organização no trabalho e capacidade de enfrentar a frustração ou a raiva de um cliente.

Qualquer um que pare de estudar é velho, tenha ele 20 ou 80 anos. Qualquer um que continue a estudar permanece jovem. A melhor coisa na vida é manter a juventude da mente. Henry Ford (citado por Associates, 2008, p.184).

Por fim, os autores recomendam comemorar muito o dia de trabalho, juntamente com os demais companheiros. Todos merecem ver seus esforços recompensados, principalmente aqueles que fazem parte do *Atendimento Nota 10*, mas o reconhecimento começa por si próprio, aprendendo a comemorar, celebrando a vitória diária no trabalho, convidando a si próprio para um almoço, levando um colega de trabalho para almoçar e, de vez em quando,

comprando bolas de gás, flores ou algo divertido. Fazer uma lista de “motivos de orgulho” e dizer a si mesmo “Bom trabalho!”.

2.2 Ah! Eu não acredito

O autor Sérgio Almeida (2001) inicia o seu livro apresentando um conceito fundamental, o Momento de Verdade (MV), que acontece no contato entre o usuário e a organização. É importante ressaltar que o MV não ocorre somente no primeiro contato, mas em todos os demais, inclusive aqueles realizados por meio de telefone, fax, folder, cartazes, informativos, internet, etc.

Para o autor, cada funcionário trabalha como um embaixador da instituição, um relações-públicas, um profissional de marketing, capaz de atrair, conquistar e manter o cliente. Trazendo para o ambiente da MB, o MV pode acontecer com a participação de qualquer militar ou servidor civil da OM, inclusive seu Comandante ou Diretor, ou seja, todos devem estar engajados no atendimento ao público, pois cada profissional pode “cativar” ou “expulsar” o usuário da OM.

O MV é classificado em três formas: Encantado, Desencantado ou Apático. O MV Encantado ocorre quando o cliente recebe um atendimento excepcional o que se deve buscar sempre, pois o cliente jamais esquece um atendimento como esse e ainda dissemina positivamente a excelente impressão daquela organização.

Na visão deste autor, na Reestruturação do SIPM, como será demonstrado no próximo capítulo, buscou-se esse tipo de atendimento como forma incondicional de atendimento, o que trouxe resultados positivos, por meio de comentários elogiosos recebidos pessoalmente, por carta e por e-mail.

Já o MV Desencantado faz o efeito totalmente contrário. A imagem da instituição é arranhada e a disseminação negativa gera reclamações e cobranças superiores. No MV Apático, o mais comum entre os três, o cliente é atendido e ninguém cria nenhum problema, a tônica é a indiferença. O cliente nem se lembra de que o atendente existe, pois não foi capaz de fazer algo diferente ou que causasse uma boa impressão. Segundo o autor, não basta não desencantar, ser normal. É preciso exceder, extrapolar no bom sentido e encantar.

Para exemplificar uma maneira de se mensurar a satisfação do cliente o autor apresenta uma fórmula matemática interessante. A Satisfação (S) é igual a uma fração cujo numerador é a Percepção (P) e o denominador é a Expectativa (E). Expectativa é o que esperamos de um atendimento e percepção é como o cliente percebe o atendimento prestado.

Fazendo uma relação entre a mensuração e os tipos de atendimentos relacionados pode-se concluir que no MV Desencantado a Percepção do cliente é menor ou pior do que a sua Expectativa ($P < E$). No atendimento Apático a Percepção é igual à Expectativa ($P = E$). Já na situação ideal, do MV Encantado, a Percepção é maior, ou melhor, que a Expectativa ($P > E$), sendo esse o objetivo a ser alcançado.

Segundo Almeida (2001), deve-se ter atenção ao fato de que a satisfação do cliente é relativa, pois quem julga o nível de satisfação com o atendimento é o próprio cliente e a sua satisfação é como gosto, não se discute, acata-se. O estado de espírito do cliente no MV também faz diferença e se ele está em um bom estado de espírito é mais difícil de se incomodar. Por outro lado, se ele não estiver em um bom dia, qualquer falha, por menor que seja, será motivo de grande insatisfação. Além disso, ele sugere o cuidado de que quanto maior for a expectativa do cliente maior o risco de sair frustrado, não sendo interessante levantar as expectativas do usuário além das reais possibilidades da instituição. Como a percepção do cliente é dinâmica, ela muda o tempo todo e a cada MV o cliente fica mais

exigente. Portanto, deve-se ter a preocupação de que o processo de encantamento do cliente deve ser melhorado continuamente.

Outra definição interessante do autor é a do Mikromarketing – o marketing do contato. Ele acontece no MV naquele momento ímpar, no qual se tem a oportunidade de mostrar ao cliente que a organização é a melhor (às vezes a única) opção para ele. O Mikromarketing acontece todas as vezes que é prestado um excelente atendimento ao cliente e quem o pratica se destaca, é notado, particularmente pelo cliente.

Cada MV funciona como o elo de uma corrente e qual seria a resistência de uma corrente? Com certeza no seu elo mais fraco. A OM que presta atendimento ao público tem que cuidar de todos os seus setores (elos), particularmente o setor de atendimento. Por sua posição estratégica deve ser um ponto forte; formado por profissionais competentes, conscientes e motivados.

Na opinião deste autor, o processo de Reestruturação do SIPM, como será visto no próximo capítulo, foi balizado, entre outros aspectos, na melhoria do seu serviço de atendimento ao público. Cabe ressaltar que a obra de Sérgio Almeida (2001) foi utilizada como ferramenta diária para todos os seus servidores civis e militares. Cada um deles recebeu um exemplar do livro, tendo a obrigação de ler e cumprir as sugestões e recomendações do autor. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Para exemplificar atitudes do encantamento do cliente, o autor relaciona alguns “mandamentos” a serem seguidos. Em primeiro lugar, encantar o cliente é não desencantá-lo, é falha zero. Surpreender o cliente com um “fantástico” atendimento e prestar um atendimento fora de série, superior às expectativas do cliente. Surpreender é a palavra chave, pois significa causar surpresa. O atendimento deve ser surpreendente, magnífico, maravilhoso, admirável e o cliente deve se sentir surpreendido, perplexo, admirado.

No entanto, de que adianta fazer um *fantástico atendimento* se a OM ainda comete erros primários, sendo que nesse caso o bom atendimento não surte o efeito desejado. Primeiro é necessário satisfazer o cliente nas suas necessidades básicas. Somente cumprindo essa parte deve-se buscar o encantamento do cliente e seguir o curso natural das coisas. Antes de encantar deve-se eliminar os erros e cumprir o prometido.

Uma promessa que não possa ser cumprida vai se transformar em uma bomba de efeito retardado e que, possivelmente, vai estourar no colo de um outro atendente que não fez a promessa, trazendo o descrédito e a perda de confiança na organização e o desgaste emocional do usuário e do atendente.

Existem algumas perguntas básicas a serem feitas antes de se fazer uma promessa: “Estou certo do que estou prometendo?”; “Posso prometer isso?”; “A minha OM pode cumprir o prometido?”; “Tenho autoridade para prometer isso?”; e “Os setores que vão receber a solicitação têm capacidade para cumprir o prometido?”.

Os princípios de uma boa promessa, segundo Almeida (2001), são:

- 1 – Princípio da Possibilidade. Só prometer o que pode ser cumprido.
- 2 – Princípio da Certificação. Certificar-se de que a promessa pode ser realmente cumprida.
- 3 – Princípio da Segurança. Dar sempre um prazo maior que possa ser cumprido realmente evitando desgastes e surpresas desagradáveis.
- 4 – Princípio do Encantamento. Fazer além do prometido com segurança, exceder. Planejar e fazer pequenas ações “extras”. Ir além do prometido.
- 5 – Princípio da Precisão. Usar a expressão “até x dias”, não usar “aproximadamente”, “mais ou menos”, “eu acho” e “talvez”. Essas palavras demonstram dúvida e incerteza.
- 6 – Princípio da Correta Comunicação. Ficar convicto de que o cliente está ciente de tudo e que tenha entendido o que foi prometido.

Para Almeida (2001), existem sete pecados do atendimento ao cliente que devem ser evitados:

- 1 – Apatia. Quando os funcionários não demonstram que se importam com o cliente.
- 2 – Má vontade. Os funcionários tentam se livrar do cliente sem resolver o problema.
- 3 – Frieza. O cliente é tratado de forma distante, até desagradável.
- 4 – Desdém. O cliente é olhado de cima para baixo como se fosse criança.
- 5 – Robotismo. O atendente age como um robô repetindo sempre a mesma coisa.
- 6 – Demasiado apego às normas. O atendente é sempre inflexível.
- 7 – Jogo de responsabilidade. O cliente é jogado de um lugar para o outro.

Então, como chegar a um fantástico atendimento?

Vamos seguir agora as atitudes e comportamentos no atendimento sugeridos pelo autor. Ele classifica as atitudes no atendimento ao cliente em Ativas, Reativas e Proativas. As atitudes Ativas ocorrem quando o cliente está sendo atendido. As Reativas são utilizadas apenas quando acionado pelo cliente sendo uma resposta a uma ação. E as Proativas são colocadas em prática quando houver uma oportunidade e for conveniente aplicá-las.

O atendente tem a obrigação de ser gentil e educado com o cliente, mesmo que a recíproca não seja verdadeira. Essa é uma atitude Ativa, independente do comportamento do cliente, sendo obrigatória sempre. Outras atitudes Ativas são fundamentais para um fantástico atendimento: apresentação impecável, postura, bom humor, empatia, saber escutar, ser gentil, ter disposição, rapidez, ter tranquilidade, sinceridade, comunicação correta, precisão e compromisso.

A apresentação pessoal, como já comentado neste estudo, possui uma importância fundamental, pois é o cartão de visitas do atendente e da própria organização, que ali está representada. O sucesso de um profissional em qualquer área começa por esse requisito, ainda

mais naqueles que têm contato diário e pessoal com os clientes. Jamais se deve descuidar da aparência e o atendente deve ser caprichoso no seu visual, porém, sem cometer exageros.

Outra atitude recomendada diz respeito à postura. O corpo fala e diz muita coisa. Manter a cabeça erguida, a coluna ereta, ter gestos suaves e fisionomia alegre. Se em algum momento o atendente se sentir cansado deve dar uma caminhada, tomar um café, lavar o rosto, respirar fundo.

O sorriso, o bom humor e o alto astral são os melhores antídotos quando se está com problemas, pois ninguém gosta de se relacionar com alguém que esteja de mau humor ou de baixo astral. Aliás, é inadmissível que um atendente esteja de mau humor. Um bom profissional com problemas tem que saber separar as coisas, sem prejudicar o seu desempenho.

A empatia é saber se colocar no lugar do outro e o profissional do atendimento tem que ter sensibilidade, capacidade de compreender o cliente. Por não ser uma habilidade fácil, quando se consegue, aí está um grande passo para um fantástico atendimento.

A diferença entre ouvir e escutar é muito bem definida no seguinte círculo vicioso: ouve-se, mas não se escuta o cliente; isso leva à desinformação e à má interpretação; são cometidos equívocos; e chega-se à insatisfação do cliente. Portanto, para escutar bem o cliente deve-se estar 100% atento, não interrompê-lo, deixá-lo falar, prestar atenção nos detalhes e sinalizar periodicamente com um “entendi”, demonstrando atenção.

A gentileza funciona como um “lubrificante” do atendimento e ser gentil com o cliente demonstra a importância que lhe é dada, aumentando a percepção quanto ao fantástico atendimento. Ser gentil é ser amável, agradável, educado, atencioso, cavalheiro e generoso.

A disposição para o atendimento tem o seu contraponto na indolência. O funcionário indolente que trabalha no atendimento deve ser afastado imediatamente, pois sua presença

trará prejuízos de toda natureza. Tem que ser prestativo e ir ao encontro do cliente, resolvendo o problema como se fosse seu.

A rapidez é uma exigência do mundo moderno. Quando se tem um setor de atendimento ao público que sempre recebe muitas pessoas diariamente, e aí se pode citar o SIPM como um exemplo, na visão deste autor é muito importante que os funcionários sejam ágeis no atendimento, pois não será aceitável que alguém não seja atendido no mesmo dia. Nesse caso deve-se aumentar a atenção para se evitar erros de processo.

Em complemento à virtude anterior (rapidez) vem a tranquilidade. Ser rápido e ser tranquilo é o grande desafio do profissional do atendimento e como o cliente tem o direito de estar nervoso, ansioso, angustiado, estressado, a busca da tranquilidade é fundamental. Por isso, o autor recomenda boas dicas como: manter-se bem fisicamente, não abrir mão do lazer, fazer ioga ou meditação se necessário, cuidar da saúde financeira e ter fé na vida, em “Deus” e na amizade, contribuindo para um excelente serviço de atendimento ao público.

Sinceridade é sempre dizer a verdade, ser transparente e ser ético. Essas atitudes são exigências imperativas de mercado, pois a credibilidade da organização está em jogo, caso essa virtude não seja praticada pelos seus atendentes.

A comunicação correta permite a compreensão dos assuntos tratados entre cliente e atendente e se o cliente não compreende, não há comunicação. As dicas apresentadas na virtude escutar são básicas nesse caso. Além disso, pode-se acrescentar concentração, identificação do perfil do cliente, ter humildade e não ser arrogante, ter paciência, ser didático, simplificar o conteúdo da mensagem, empregar vocabulário adequado e ser natural.

A precisão permitirá que o cliente não se sinta enganado. A clareza e a objetividade nas informações, procedimentos, respostas e comentários permitirão a correta compreensão do cliente, inclusive quando não for do seu agrado o resultado do problema apresentado.

Finalizando as outras atitudes Ativas para um *fantástico atendimento* chega-se ao compromisso. Ter compromisso com o cliente, hoje, é requisito para o sucesso pessoal e da instituição, sendo que um profissional comprometido com o cliente resolve o seu problema como se fosse dele.

O fechamento de um *fantástico atendimento* também é um MV, tal qual a recepção feita ao cliente e como última imagem é ela que fica. É importante deixar uma excelente impressão, que será a imagem que ficará da instituição. Para um fechamento com chave de ouro, deve-se perguntar se o cliente está satisfeito; se permaneceu alguma dúvida; se gostaria de alguma informação a mais; se há alguma outra coisa que possa ser feita; se gostou dos serviços prestados; se tem alguma sugestão para a melhoria do serviço de atendimento; colocar à disposição outros meios de contato com a organização como a ouvidoria, telefone, e-mail, etc.; entregar se possível, um folder explicativo dos serviços prestados; apresentar outros postos de atendimento opcionais; agradecer sempre pela presença ou opinião do cliente; cumprimentá-lo sorrindo com energia e com entusiasmo; e colocar a organização à disposição para outras necessidades posteriores.

A atitude Reativa corresponde a uma ação ou atitude do cliente que a justifique e depende de um estímulo ou iniciativa, mas não é obrigatória e depende da situação. Almeida (2001) relaciona alguns tipos de atitudes Reativas a situações cotidianas.

Caso o cliente chegue nervoso, o que deve ser feito? Não interrompê-lo enquanto fala para que ele libere a raiva, tentar mantê-lo calmo e em nenhuma hipótese entrar no seu estado de nervosismo. Jamais fazer o comentário do tipo “o senhor está muito nervoso”. Usar palavras adequadas do tipo “imagino o que o senhor está sentindo” ou “o senhor tem razão”. Escutar, demonstrar empatia, fazer perguntas coerentes, repetir que entende a situação, desculpar-se sem fazer censuras e solucionar o problema efetivamente.

Diante de um cliente mal-educado não se deve ser mal-educado também, não levar o problema para o lado pessoal, reagir com mais cortesia, ser suave e não usar de ironia.

Quando o cliente demonstrar estar confuso, que não está compreendendo o que está sendo explicado, deve-se concentrar para realmente entender o que ele quer ou o que não está entendendo, repetindo a explicação de maneira que ele entenda. Pedir ajuda a um colega mais experiente ou ao supervisor, ter humildade, paciência e boa didática são requisitos fundamentais para entender e ser entendido pelo cliente.

Caso se chegue à indesejável situação de discussão com o usuário, com ou sem razão, o atendente sempre perde. Portanto, deve-se fazer o possível e o impossível para se evitar uma discussão na hora do atendimento. Como antídotos a essa situação, segundo o autor, se o cliente estiver falando alto ou gritando, o atendente deve falar baixo, pausadamente. Se ele estiver irritado deve-se manter a calma. Se for desafiador a solução é ignorar o desafio. Se houver ameaça deve-se dizer que é possível encontrar uma solução sem a necessidade de uma ação extrema. Se houver ofensa deve-se dizer que compreende, que gostaria que lhe fosse dada uma oportunidade de resolver o problema.

Segundo Almeida (2001), nos dias de hoje uma característica muito exigida nas grandes organizações, no mesmo nível que a competência técnica ou até superior, é a Inteligência Emocional (IE). No caso dos profissionais do atendimento essa característica tem ainda um maior valor. Portanto, deve-se medir o coeficiente de IE para verificar se o funcionário tem condições de prestar aquele serviço. São nos delicados MV que o profissional que está atendendo o cliente é submetido a uma prova de fogo. Ser educado, amável e amistoso com quem é estúpido, grosseiro, arrogante é realmente um requisito para quem tem um alto grau de IE.

O autor sugere algumas dicas para exercer sua IE: ser paciente e compreensivo com o usuário; saber separar as questões pessoais dos problemas da instituição; entender que o foco

da raiva do cliente não é com o atendente; não fazer julgamentos do cliente; entender que cada cliente é diferente dos outros e que ele tem suas expectativas e necessidades próprias; entender que enquanto o problema do cliente é mais um entre tantos para o atendente, para ele é o único; entender que esse é o trabalho e que, portanto, é necessária uma elasticidade de paciência para suportar ofensas, agravos e desaforos; e ter a visão de que as suas atitudes representam a imagem da organização. Almeida (2001) considera como Regra de Ouro da IE a seguinte citação de Lao-Tsé: “Reaja inteligentemente, mesmo a um tratamento não-inteligente”. Um profissional que trabalha no atendimento ao público e não entende esta Regra de Ouro não está habilitado para exercer a função!

Finalmente, o terceiro tipo de atitude é a Proativa. Ela não é obrigatória como a atitude Ativa e não depende de reação como a Reativa. No entanto, mesmo sendo facultativa ela é uma excelente oportunidade para diferenciar o atendimento ao público, transformando-o em um fantástico atendimento, fazendo algo mais, encantando o cliente. Ela não depende de solicitação; independe das circunstâncias externas; não é obrigatória e normalmente é percebida como encantamento. Um profissional proativo não fica aguardando que alguém peça ou mande, pois ele está sempre se antecipando.

O comportamento Proativo é classificado em quatro práticas:

- 1 – Consideração pelo cliente. Gerar respeito faz com que o profissional se preocupe em atender o cliente de forma mais que satisfatória, encantadora.
- 2 – Observar o cliente. A atenção aos detalhes dos movimentos do cliente, sua fisionomia, fala, etc. Enxergar esses detalhes e se antecipar às suas necessidades além de satisfazê-lo irá encantá-lo.
- 3 – Oferecer um algo a mais. A antecipação das necessidades do cliente acontece pelo oferecimento que levará ao encantamento.

4 – Perguntar ao cliente. A pergunta feita de forma inteligente e discreta usando o bom senso é uma excelente estratégia para descobrir oportunidades para encantar o cliente.

Quanto ao atendimento tecnológico, o autor sintetiza como sendo uma situação ideal em uma organização disponibilizar todos os canais possíveis para o usuário e que todos eles estejam interligados em uma única base de dados.

No caso do SIPM, segundo a visão deste autor, todos os canais disponíveis mantêm estreita relação com o seu banco de dados, possibilitando a busca das informações *on-line* por qualquer um dos atendentes. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Porém, o uso excessivo da tecnologia pode tornar-se prejudicial ao atendimento e o contato humano, quer seja pessoalmente ou por telefone, não deve ser substituído totalmente. Por mais que um sistema seja tecnologicamente importante ele sempre estará limitado na capacidade de interagir com o usuário, impossibilitando um comportamento proativo que diferencie o fantástico atendimento. Além disso, deve-se ter em mente que o contato telefônico só funciona positivamente se houver uma combinação de entusiasmo e compromisso da parte do atendente.

Na opinião deste autor, quando da ampliação da central telefônica do SIPM foi estabelecida como premissa básica que todas as ligações seriam efetuadas em viva voz por funcionário civil ou militar, sendo permitido apenas o primeiro contato eletrônico caso todas as linhas estivessem ocupadas. Como o número de ramais foi duplicado essa espera se tornou mínima. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

O uso da internet é uma forma eficaz, barata, cômoda e conveniente, que está em franca expansão, em paralelo ao telefone, como os dois mais importantes canais de atendimento tecnológico ao cliente. O autor relaciona aspectos importantes para o uso dessa ferramenta: velocidade de resposta; brevidade nas mensagens; simplicidade e objetividade; certificação de que os arquivos não contenham vírus; evitar arquivos pesados; ser elegante;

manter sigilo e discrição; aprender as práticas de etiqueta características da internet; não fazer publicidade; checar o destinatário antes do envio; personalizar a mensagem; apresentar outras opções de contato e, antes de enviar o e-mail, ter o cuidado de responder como o cliente se sentirá ao receber aquela mensagem.

A combinação de tecnologias adequadas, com a participação de pessoas capazes, conscientes e motivadas, com o uso de bons procedimentos e um sistema de dados eficaz produz o que Almeida (2001) considera como o *Fantástico Atendimento ao Cliente*. É essa trilogia que as instituições devem buscar para atingir o sucesso.

Por fim, o autor estabelece três questões vitais que levam a um entendimento de que servir ao cliente, além de ser uma estratégia de lucro, de sucesso pessoal e de ser uma filosofia de vida, tem o poder de fazer um mundo melhor:

- 1 – Estar profundamente consciente do significado e dos ganhos, pessoal, empresarial e social de cativar os clientes.
- 2 – Para cativar verdadeiramente o cliente é preciso ter um espírito de servidor. Importar-se verdadeiramente com ele.
- 3 – É o fundamental, agir rapidamente. No mais só resta comemorar, pois o sucesso está garantido.

3 REESTRUTURAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAL INATIVO E PENSIONISTA

A escolha desse Estudo de Caso foi importante porque é um exemplo prático de transformação que aconteceu simultaneamente com a decisão do Comandante da Marinha, na ORCOM-2009, no que tange à excelência e à humanização do atendimento ao público. Seu principal resultado foi a elaboração da Carta de Serviços ao Cidadão do SIPM, finalizada em 2009, sendo a primeira Carta de Serviços na MB. Cabe ressaltar que esse documento tornou-se obrigatório para as Organizações do Governo que prestam atendimento à população, de acordo com o Decreto nº. 6.932 de 11 de agosto de 2009. (BRASIL, 2009f)

A Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista da Marinha sempre foi motivo de preocupação para a Alta Administração Naval⁶, como já comentado neste trabalho. Até 1996 a OM responsável por essa Gestão era a Pagadoria de Inativos e Pensionistas da Marinha (PIPM). A partir daquele ano, com a extinção da PIPM, foi criado o SIPM que é uma OM do Setor do Pessoal, responsável pela administração dos assuntos relacionados ao pessoal inativo, pensionistas, ex-combatentes e anistiados políticos vinculados à MB. Sua Missão é “Realizar a concessão de direitos, acerto de contas, execução de pagamento, prestar atendimento ao público-alvo e efetuar o recadastramento anual, com o propósito de contribuir para a Administração do Pessoal da MB”. (BRASIL, 2008c)

Após estudos iniciados em 2004 no próprio SIPM e posteriores análises de diversos setores da MB, em 2007, a DGPM apresentou uma Proposta de Reestruturação Administrativa do SIPM. Apesar de todos os esforços empreendidos no passado por administrações anteriores, foi observado que havia a necessidade de melhorar o atendimento oferecido pelo SIPM. (BRASIL, 2007)

⁶ A Alta Administração Naval é formada pelos Almirantes-de-Esquadra da MB (último posto da carreira), também chamado de Almirantado, e que toma em conjunto as principais decisões de interesse da Instituição.

Uma vez aprovada a implementação da Reestruturação, foi estabelecido um conjunto de ações fundamentadas precipuamente em novos processos de gestão, a serem implantadas em caráter experimental por um período de doze meses, a ter início em 01/JUL/2008, de forma a reforçar o conceito de fiscalização intercorrente, evitar fraudes e reduzir a carga burocrática do SIPM visando um melhor atendimento à “Família Naval”. O que se buscava naquele momento era a excelência na humanização do atendimento, possibilitando o cumprimento do lema instituído para o SIPM, qual seja: “Servir com qualidade a quem nos serviu com dedicação”. (BRASIL, 2008b)

A Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista resultou na melhoria significativa no atendimento ao público, por meio do mapeamento e modelagem dos processos e a utilização de novas práticas de gestão, com foco no binômio “capacitação do pessoal” e “melhoria de processos”, proporcionando uma nova relação de confiança do público-alvo com o SIPM.

Dentre as ações implementadas destacaram-se: o aprimoramento das rotinas administrativas, focadas nos processos, evitando-se os gargalos que geravam grandes tempos de espera; a melhoria no controle, com ênfase no fator prazo; a diminuição da carga burocrática, com a redução do número de documentos exigidos para a concessão de direitos; e, principalmente, a interação com o público-alvo, por meio da intensificação da utilização de vários canais de comunicação, tais como a internet, a distribuição de publicações elucidativas, a ampliação do Serviço de Ouvidoria e a duplicação da central telefônica do SIPM, além do incremento na seleção e no preparo do pessoal que presta atendimento ao público. (BRASIL, 2009c, d)

3.1 Situação Anterior

Até o ano de 2008, a Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista da Marinha se caracterizava por ter uma estrutura altamente centralizada no SIPM e, dentro deste, com toda a carga administrativa concentrada na sua Direção, tanto na parte de habilitação⁷ e concessão de direitos, como na parte de acerto de contas e pagamento propriamente dito, além de todas as demandas judiciais decorrentes. Essa centralização provocava um atraso no cumprimento das tarefas do SIPM, pois os trâmites internos exigiam várias verificações entre Setores daquela OM. Uma vez cumpridos esses passos, todos os documentos decorrentes eram encaminhados para a assinatura de uma única pessoa, no caso, o Diretor do SIPM.

Foi observado que os serviços de atendimento ao público no Rio de Janeiro (aproximadamente 57% do total) também eram realizados de forma centralizada na Sede do SIPM⁸, o que provocava um acúmulo excessivo de pessoas sendo atendidas no mesmo local. O aumento do número de atendimentos já vinha sendo constatado nos últimos anos, considerando somente o SIPM em atendimentos presenciais e por telefone, como mostra a tabela a seguir. (BRASIL, 2007)

⁷ A habilitação é o elemento fundamental do processo, compreendendo a tarefa de conceder o título correspondente ao benefício que o inativo, a pensionista ou o ex-combatente faz jus. A habilitação de proventos é decorrente da transferência do militar para a reserva remunerada ou reforma. As habilitações de pensão militar, civil ou de ex-combatente são oriundas do falecimento do instituidor. O instituidor é o servidor que gera o direito de pensão. Manual de Inativos e Pensionistas (2008).

⁸ A Sede do SIPM fica situada na Praça Barão de Ladário s/nº - Edifício Almirante Tamandaré, 2º andar, Centro – Rio de Janeiro – RJ.

TABELA 1
Atendimentos Realizados no SIPM

ANO	Atendimentos	Média Mensal	Média Diária	Média de dias por Mês
2002	91.200	7.600	400	19
2003	112.320	9.360	520	18
2004	129.300	10.775	598	18
2005	153.444	12.787	639	20
2006	158.400	13.200	660	20

Fonte: BRASIL, 2007, Anexo A (7).

Havia uma grande demanda reprimida de requisições relacionadas a assuntos diversos, decorrente da falta de pessoal para atendê-las. Havia, também, o desafio da realização do recadastramento anual de prova de vida de todo o público-alvo, com o propósito de verificar a pertinência do pagamento dos benefícios, e a manutenção do cadastro de todo o universo de militares e servidores civis inativos, pensionistas, ex-combatentes e anistiados políticos vinculados à MB.

Outra constatação verificada foi a abrangência dos assuntos tratados por ocasião do atendimento e a demanda crescente dos usuários, aliadas à carga burocrática exigida pelas etapas formais dos princípios da fiscalização intercorrente⁹ dos processos de habilitação e concessão de benefícios, contribuindo para o retardamento dos diversos processos, provocando uma morosidade no seu atendimento e muitas reclamações.

Cabe destacar, o montante da folha de pagamento sob a responsabilidade do SIPM, que representa aproximadamente 63% do total da folha de pagamento da MB, volume financeiro que remete à magnitude da importância do gerenciamento eficiente e eficaz desses recursos. (BRASIL, 2007)

⁹ Fiscalização intercorrente é o controle entre os procedimentos adotados internamente no SIPM. O controle é a atividade responsável por verificar a correção e a lisura desses procedimentos, frente à legislação que os regula. FERREIRA, 2009.

Finalmente, a tramitação dos processos de habilitação à pensão das viúvas de militares e servidores civis falecidos, que deveria levar no máximo um mês para a sua conclusão, estava levando de três a quatro meses, sem o correspondente pagamento dos benefícios, proporcionando insatisfações generalizadas em pessoas que viviam a difícil realidade da perda de um ente querido. (BRASIL, 2008a)

3.2 Público-Alvo

O universo de pessoas que constituem o público-alvo do SIPM é superior a 118 mil militares e servidores civis inativos, pensionistas, ex-combatentes, e, mais recentemente, os anistiados políticos vinculados à MB, residentes por todo o território nacional e no exterior. O relacionamento entre o público-alvo e o SIPM não se resume apenas a um vínculo de pagamento continuado, como proventos para os inativos e pensões para os pensionistas. Consiste também na necessidade de prestação de serviços de utilidade pública, principalmente aos idosos, que são a maioria, para continuidade de benefícios assistenciais, como a manutenção de atendimento médico hospitalar e o auxílio invalidez, sendo o SIPM o seu ponto inicial de contato na MB.

Cabe ressaltar, que grande parte das ações empreendidas, principalmente de disseminação de informações de direitos e deveres, abrange não só esse público-alvo, mas também todos os atuais militares e servidores civis da ativa e seus dependentes que, no futuro, farão parte do universo de beneficiários, ou por aposentadoria ou por falecimento. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Segundo dados extraídos do Anuário Estatístico da Marinha¹⁰, nos últimos anos a taxa de crescimento deste universo vem aumentando em 1% ao ano, o que evidencia também o incremento das demandas futuras ao SIPM, reforçando a necessidade da sua reestruturação.

3.3 Ações e Etapas da Implantação da Reestruturação

A eficácia do processo de Reestruturação dependeu da participação e engajamento de vários setores da MB que, em conjunto, elaboraram medidas de efeito imediato para sua viabilização. Coube ao Setor de Pessoal da MB uma maior atuação, tendo em vista a necessidade de redistribuição de algumas tarefas entre suas OM subordinadas, mantendo o espírito de trabalho em equipe, e com a alocação de pessoal em quantidade e qualidade, de maneira a garantir a necessária força de trabalho.

Cabe ressaltar, também, a participação das OM subordinadas à SGM¹¹, que elevou o capital de giro no atendimento das necessidades financeiras para o pagamento tempestivo dos benefícios, fruto da conscientização da importância que o SIPM representa para a MB, permitindo desenvolver, de forma abrangente e sustentável, o trabalho de melhoria e modernização dos diversos processos. (BRASIL, 2008a)

A Direção do SIPM optou por utilizar como ferramentas os diversos princípios da eficiência, eficácia e efetividade da Administração Pública, utilizando-se os conceitos do Programa Netuno¹². Esse programa foi concebido para aplicar na MB a sistemática

¹⁰ O Anuário Estatístico da Marinha (ANEMAR) é um documento publicado anualmente pela Diretoria de Administração da Marinha, onde são compilados diversos dados e informações, oriundas das diversas OM da MB, que possuem um interesse estatístico para a Instituição.

¹¹ A Secretaria Geral da Marinha (SGM) é a OM pertencente à Alta Administração Naval, responsável pelas áreas de abastecimento, administração, orçamento, finanças, auditoria e controle interno na MB.

¹² O Programa Netuno foi elaborado com base no Programa GESPÚBLICA, estabelecido no âmbito do Governo Federal pelo Decreto nº. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005. Ele é um processo de auto-avaliação de gestão. Na amplitude dos critérios de excelência, é abordada a interação com os cidadãos e a sociedade de forma a examinar como a Organização identifica os usuários dos seus serviços e produtos e conhece suas necessidades.

preconizada pelo Governo Federal, por meio do Programa GESPÚBLICA¹³. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

A DGPM avaliou suas capacidades internas de recursos humanos, materiais e financeiros. Foi realizada uma revisão dos procedimentos internos e das competências entre suas OM subordinadas para as tarefas de habilitação de proventos e pensões, pagamento dos benefícios e atendimento ao público, de forma a realocar pessoal suficiente para a realização de cada uma dessas atribuições. (BRASIL, 2008a)

A Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM), a quem o SIPM está diretamente subordinado, assumiu temporariamente as seguintes tarefas: habilitação de inativos militares; habilitação de pensionistas de militares; e habilitação de ex-combatentes. A Diretoria do Pessoal Civil da Marinha (DPCvM) assumiu as tarefas de habilitação de inativos civis e a habilitação de pensionistas de servidores civis. No SIPM foram mantidas as tarefas de implantação inicial e alteração de pagamento dos direitos de inativos civis e militares, pensionistas e ex-combatentes; atendimento e cadastramento dos inativos e pensionistas sediados no Rio de Janeiro; Recuperação de Ativos¹⁴; e assessoria jurídica quanto à gerência de inativos e pensionistas. As OMAC¹⁵ ficaram com as tarefas de efetuar as alterações de pagamento dos inativos e pensionistas residentes em suas áreas de atuação, além do atendimento e cadastramento dessas mesmas pessoas. Essa descentralização permitiu a

¹³ O Programa GESPÚBLICA é um programa do Ministério do Planejamento e Orçamento, voltado para orientar os órgãos públicos, baseado na avaliação continuada da gestão. Ele consiste basicamente em Auto-Avaliação, Plano de Melhoria e Avaliações Periódicas.

¹⁴ Recuperação de Ativos é a atividade que tem como propósito recuperar prejuízos ao erário público pela omissão de pessoas em informar o falecimento do inativo ou pensionista. Quando algum inativo ou pensionista vem a falecer, seus familiares devem comunicar o fato ao SIPM tempestivamente, de maneira que os pagamentos sejam bloqueados e os novos habilitados à pensão, caso haja, possam receber o que têm direito. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

¹⁵ As Organizações Militares de Apoio e Contato (OMAC) são os Comandos de Distritos Navais, Capitânicas dos Portos e Escolas de Aprendizes de Marinheiro, distribuídos pelo território nacional, que exercem várias atividades de apoio à “Família Naval”, residentes nas suas cidades sede. Aproveitando esse conceito já existente na MB, elas foram escolhidas para executarem também as tarefas inerentes ao SIPM e atendem a 43% do seu público-alvo. Cabe ressaltar que os atendentes das OMAC não pertencem ao SIPM. Apenas recebem orientação técnica desse Serviço. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

reorganização do SIPM e possibilitou que fossem identificados os processos que deveriam ser aperfeiçoados. (BRASIL, 2008b)

Na primeira fase, as ações foram voltadas para minimizar o acúmulo dos processos de habilitação e pagamento de benefícios com o mapeamento e modelagem de processos internos. A reengenharia na tramitação de documentos entre os Departamentos do SIPM com a DPMM e a DPCvM, com a redução de documentação exigida para concessão de benefícios facilitaram o atendimento ao público, sendo garantidas, no entanto, todas as etapas formais dos processos e as responsabilidades dos agentes envolvidos. Cabe destacar, também, que foram realizados vários mutirões, com a ampliação da jornada de trabalho no SIPM e na DPMM, a fim de finalizar o maior número de processos acumulados em tramitação.

Quanto à efetivação do pagamento dos benefícios, foi necessário aumentar a dotação orçamentária para pagamentos imediatos aos beneficiários, em especial às viúvas, por meio de ordens bancárias expeditas. Além disso, foi ampliado o número de dias disponíveis para a inclusão de uma quantidade maior de pensionistas no Sistema de Pagamento da MB. Essas medidas somente foram possíveis com a interação entre o Setor de Pessoal e o Setor da SGM já comentado anteriormente.

Tais ações surtiram efeitos imediatos. No entanto, foram necessárias outras ações de médio e longo prazo para que, futuramente, o acúmulo de processos de habilitações e os indesejáveis atrasos decorrentes não se repitam, em virtude das restrições de recursos humanos e financeiros. Foram adotadas estratégias em busca da elevação da qualidade do pessoal no trato com as pessoas nos balcões de atendimento, da descentralização do serviço de

atendimento ao público com a utilização dos PAA¹⁶ e da interação com o público-alvo, por meio de vários canais de comunicação. (BRASIL, 2009c)

Baseado no conceito de um fantástico atendimento, apresentado no capítulo anterior Almeida (2001), todas as ferramentas apresentadas passaram a ser aplicadas nos treinamentos proporcionados aos atendentes do SIPM, contribuindo, sobremaneira, para o sucesso de todo o processo. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Esse treinamento dá ao profissional do atendimento a oportunidade de se reciclar e aprofundar conceitos, princípios e atitudes, discutindo a prática e revendo constantemente os processos por meio da interação com os demais Departamentos do SIPM. Com a comunicação e a troca de experiências entre os membros da Organização os princípios do atendimento de excelência vão sendo internalizados e criando corpo na estrutura organizacional.

Os PAA do SIPM foram distribuídos em locais estratégicos para o acesso ao público-alvo, como hospitais, ambulatórios e clubes de oficiais e praças da MB. Eles passaram por uma reorganização não só em termos de melhorias nos espaços físicos e dotação de recursos humanos e materiais, mas principalmente na consolidação do conceito de atendimento descentralizado, propiciando maior conforto e facilitando o acesso do público aos diversos serviços oferecidos mais próximos de suas residências. Ou seja, antes criados com o propósito de efetuar somente o recadastramento anual de prova de vida dos inativos e pensionistas, os PAA passaram a funcionar efetivamente como uma filial do SIPM, fazendo um atendimento avançado da Sede.

¹⁶ Os Postos de Atendimento Avançado (PAA) pertencem ao SIPM, inclusive seus atendentes, e estão localizados em pontos-chaves da Cidade do Rio de Janeiro, de maneira a descentralizar o atendimento ao público. Eles são em um total de dez unidades e ficam nos seguintes lugares: Hospital Naval Marcílio Dias, Policlínica Naval Nossa Senhora da Glória, Ambulatórios Navais de Niterói, Penha e Campo Grande, Casa do Marinheiro, Clube Naval no Centro, Piraquê, Charitas e CABENA. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Tal medida de descentralização, acompanhada de uma bem sucedida divulgação junto ao público-alvo, possibilitaram alcançar resultados expressivos no sentido de atender às crescentes demandas, proporcionar maior conforto aos usuários, não só pela facilidade dos deslocamentos e acesso aos serviços, como também, e principalmente, pela redução do tempo de espera na Sede do SIPM, que já demonstrava sinais de saturação operacional nos setores de atendimento ao público. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Visando a alcançar uma comunicação mais ágil com seus usuários que residem fora da cidade do Rio de Janeiro, foi reforçada a participação de outras OM espalhadas por todo o território nacional, que possibilitam o contato direto com o nosso público-alvo. As OMAC, já citadas, realizam todos os serviços do SIPM, exceto habilitação à pensão. Existem ainda as OREC¹⁷, que fazem apenas o recadastramento anual de prova de vida e atualização de dados. Apesar da distância, as OMAC e OREC, que contribuem, sobremaneira, com a descentralização do atendimento ao público, recebem orientação e treinamento constante do SIPM, por meio de Visitas Técnicas e contatos telefônicos ou e-mail, para que as informações tenham confiabilidade e os processos obedeçam ao mesmo padrão do Rio de Janeiro. Além disso, existe uma preocupação constante em tornar o mais ágil possível a tramitação de documentos entre as OMAC e OREC e o SIPM. (BRASIL, 2009c)

Para melhorar a qualidade no atendimento ao público, no trato corpo a corpo entre o atendente e o cliente, o SIPM contou com a participação direta do SEBRAE¹⁸, que foi contratado para ministrar cursos relacionados à cortesia e humanização do atendimento. Esses

¹⁷ As Organizações Recadastradoras (OREC) são as Delegacias e Agências das Capitânicas dos Portos, OM espalhadas por todo território nacional que, além de suas atribuições normais, estão capacitadas a fazerem somente o recadastramento anual de prova de vida e atualização de dados do público-alvo do SIPM residente nas cidades onde estão sediadas, evitando o deslocamento dos mesmos para outras cidades. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

¹⁸ O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Organizações (SEBRAE) é uma entidade privada sem fins lucrativos, com a missão de promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. A instituição atua também com foco no fortalecimento de empreendedorismo e na aceleração do processo de formalização da economia por meio de parcerias com os setores público e privado, programas de capacitação, acesso ao crédito e à inovação, estímulo ao associativismo, feiras e rodadas de negócios.

curtos trouxeram uma nova visão para os servidores civis e militares que trabalham no atendimento, pois, como a MB ainda não forma pessoal nessa área, a mudança de comportamento no trato com o público-alvo contribuiu de forma marcante, não só no curto prazo como a médio prazo, com a transferência interna desses ensinamentos. Nas Visitas Técnicas às OMAC o SIPM recomendou a contratação do SEBRAE para ministrar esses cursos, pois sua atuação é em todo o território nacional.

Além da participação do SEBRAE, foram adquiridos pelo SIPM 300 exemplares do livro “Ah! Eu não acredito” do autor Sérgio Almeida (2001), citado no Capítulo 2 deste trabalho, tendo se tornado leitura obrigatória por todos os atendentes do SIPM e seus PAA. Foram também enviados alguns exemplares para todas as OMAC e OREC com a recomendação de que sua leitura e aplicação iriam contribuir com a melhoria dos serviços prestados.

Para manter o foco no propósito de prestar um atendimento com eficácia e qualidade, ou seja, credibilidade, conforto e rapidez, foi substituído o sistema de agendamento eletrônico de comparecimento ao SIPM por um tele-atendimento que, de forma personalizada, possibilita ao público-alvo não só agendar seu dia de atendimento como obter informações diretamente com um atendente. Essa iniciativa buscou atingir também dois princípios essenciais para a manutenção da qualidade: foco no cliente e humanização do atendimento.

A ampliação dos serviços oferecidos pela nova central telefônica facilitou o acesso dos usuários aos serviços prestados pelo SIPM e o atendimento personalizado fortaleceu o canal de comunicação com o público, favorecendo a disseminação da informação e do conhecimento. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Cabe ressaltar, que as estimativas apontavam para cerca de 1.500 chamadas perdidas por mês pela antiga central telefônica do SIPM, devido ao congestionamento das linhas. (BRASIL, 2007)

As instalações físicas dos setores de atendimento da Sede do SIPM, dos PAA e das OMAC, de uma maneira geral, foram reformadas para receber melhor os usuários. Foram construídas rampas de acesso para cadeirantes; disponibilizadas vagas para estacionamento de veículos com prioridade para pessoas com alguma deficiência física; ampliação dos guichês de atendimento para proporcionar maior privacidade; verificação da limpeza e da eficiência dos equipamentos de ar condicionado; colocação de quadros de avisos contendo informações relevantes; entre outros itens que melhorassem o conforto e a segurança das pessoas.

A disseminação de informações e esclarecimentos ao público-alvo, quanto aos seus direitos e deveres, de forma precisa e rápida, também foi realizada por meio da elaboração de publicações e outras ferramentas de comunicação, tendo sido ponto de fundamental importância para atingir os objetivos da Reestruturação. A falta de conhecimento das pessoas sobre os assuntos de seu interesse contribuía para o acúmulo de processos e atrasos nas concessões. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Por determinação da DGPM, foi elaborado o GIRAPEM¹⁹ para sanar a carência de informações úteis disponíveis relativas às providências necessárias que os beneficiários devem adotar logo após o falecimento do instituidor. O GIRAPEM foi distribuído pelo correio a todos os militares inativos e também a todo o pessoal militar da ativa, além de estar disponível nos sítios do SIPM na internet (<http://www.sipm.mar.mil.br>) e na intranet (<http://www.sipm.mb>).

Juntamente com o GIRAPEM foi enviada uma Pasta Patrimonial onde devem ser guardados todos os documentos necessários à habilitação de pensão, evitando-se perda de tempo no momento do falecimento do instituidor.

¹⁹ O Guia Rápido da Pensão Militar (GIRAPEM) é um documento elaborado pelo SIPM, que contém um roteiro simplificado das primeiras providências a serem tomadas pelas viúvas (os) dos militares da MB, de modo a orientá-las (os) a como proceder por ocasião do óbito do instituidor e como dar início ao processo de habilitação à pensão militar. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Outra ferramenta elaborada por determinação da DGPM foi o Manual de Inativos e Pensionistas²⁰, para levar informações e esclarecimentos mais detalhados sobre os assuntos relativos ao SIPM. Nesse caso, tendo em vista seu caráter mais técnico, sua distribuição foi priorizada aos profissionais que trabalham no SIPM, nas OMAC e OREC. Ele também se encontra disponível para consultas nos sítios daquele Serviço. (BRASIL, 2009d)

Além dessas publicações específicas, trimestralmente é distribuído pelo correio a todos os inativos, pensionistas, ex-combatentes e aos militares da ativa o Noticiário de Bordo²¹, que tem como um de seus cadernos o Jornal de Inativos e Pensionistas da Marinha (JIPE). Esse Jornal traz diversas informações úteis e interessantes, que vão desde orientações em caso de falecimento do instituidor da pensão, passando por notícias que interessam à terceira idade, divulgação das datas de pagamento no ano, entre muitas outras informações em constante atualização. O JIPE também se encontra disponível para consultas nos sítios do SIPM. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Na opinião deste autor, é fundamental que todo o público-alvo de uma organização seja bem informado, tanto dos seus direitos e deveres, quanto das mudanças de processo em curso e de toda e qualquer informação que possa ter influência sobre sua vida. No Caso da Reestruturação do SIPM foram elaborados documentos consistentes, que permitiram o acompanhamento pelo seu público de todo o processo, contribuindo, sobremaneira, para os resultados alcançados.

As atividades do Serviço de Ouvidoria foram aperfeiçoadas de forma a estabelecer uma linha de comunicação direta do público-alvo com a Direção, proporcionando um canal

²⁰ O Manual de Inativos e Pensionistas é um documento elaborado pelo SIPM, que contém informações com foco centrado nas providências inerentes à habilitação da pensão militar dos beneficiários legítimos do instituidor, também abrangendo tópicos considerados correlatos de interesse para conhecimento de inativos e pensionistas. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

²¹ O Noticiário de Bordo é uma publicação trimestral, editada pelo Setor do Pessoal da MB, com uma distribuição de 180 mil exemplares, chegando a todo o pessoal em suas residências, voltada para divulgar assuntos de interesse da “Família Naval”. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

aberto aos usuários, onde pudessem fazer suas críticas, elogios, ou apresentar sugestões para aprimorar os serviços disponibilizados ao público. A Ouvidoria também funciona, dentro do fluxo de informações, como um mecanismo de controle de qualidade, na medida em que recebe constante realimentação do público-alvo, possibilitando, desta forma, que eventuais distorções que ocorram em diferentes partes do sistema sejam corrigidas. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Outra ferramenta importante no processo da Reestruturação foi a ampliação do escopo de funcionalidades do SIPEM²². Esse Sistema foi criado em 2004 e vem sendo desenvolvido constantemente pelo Centro de Análise de Sistemas Navais (CASNAV). Entre todas as suas funcionalidades destacam-se: o gerenciamento de requisições de direitos; alterações de dados cadastrais; recadastramento anual de prova de vida com fotografia; ferramentas de auditoria e controle; e automação da execução de pagamentos e de acerto de contas. A agilidade dos processos, a confiabilidade das informações e a interligação de todos os setores envolvidos, seja do SIPM, da DPMM e da DPCvM, permite afirmar que o SIPEM é um sistema fundamental para a eficiência e a eficácia da Gestão de Inativos e Pensionistas da MB. (BRASIL, 2009c)

Os sítios do SIPM na internet e na intranet, também desenvolvidos pelo CASNAV, receberam atenção especial, trazendo mais informações e possibilitando diversos tipos de acessos aos usuários, tais como: acompanhamento dos requerimentos de forma *on-line*; agendamento de comparecimento ao SIPM; alteração de endereço; acesso ao bilhete de pagamento e declaração de rendimentos; leitura de todas as publicações de responsabilidade do SIPM; localização das OMAC, OREC e PAA; lista telefônica das OM da MB; entre outros. Como dado interessante, obtido junto ao próprio sítio do SIPM na internet em seu

²² O Sistema de Inativos e Pensionistas da Marinha (SIPEM) é um sistema informatizado desenvolvido pelo CASNAV, que é utilizado para inserção e controle de dados gerenciados pelo SIPM, permitindo a automatização de quase todos os processos, oferecendo maior agilidade nos procedimentos, mesmo à distância, como no caso dos PAA e das OMAC que possuem acesso a ele. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

contador de visitantes, ele recebe atualmente mais de 3.000 acessos diários. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Durante o processo da Reestruturação foi autorizado pela DGPM o aumento da lotação de pessoal do SIPM em mais 75 praças²³, com ingresso imediato. Além disso, foi autorizada também a contratação de cinco oficiais e 20 praças, todos TTC²⁴, a fim de conceder maior velocidade na análise dos processos e na alocação de pessoal nos PAA. Essa força de trabalho passou por um processo de seleção para identificar suas qualificações, em especial daqueles que poderiam ser utilizados no atendimento direto ao público. Essa decisão foi a mais importante entre todas as que se referem à Reestruturação, pois permitiu a recuperação de uma massa crítica de documentos em atraso e a ampliação da equipe de atendimento ao público, carro chefe do SIPM. (BRASIL, 2008a) e (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Visando a identificar os pontos positivos e negativos com relação ao dia a dia das atividades do SIPM, a Direção daquele Serviço aplicou uma pesquisa de Clima Organizacional entre os militares e servidores civis da OM. Foram avaliados os aspectos de relacionamento interno, satisfação pessoal com o trabalho, qualidade das instalações e fatores externos de influência no desempenho individual de maneira a ser observado o grau de motivação interna para melhor desenvolver os trabalhos. As conclusões da pesquisa contribuíram para ampliar o desempenho da OM durante a Reestruturação. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

²³ Praças são os militares na graduação de Sub-Oficial, Sargento, Cabo e Marinheiro.

²⁴ Os oficiais e praças prestadores de Tarefa por Tempo Certo (TTC) são militares que se encontram na Reserva Remunerada e que são recontratados para realizar serviços específicos.

3.4 Situação Atual

As medidas que foram tomadas visando à Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionistas atenderam adequadamente ao esperado, em especial quanto à celeridade na concessão de benefícios, à melhoria da qualidade do atendimento ao público e à ampliação da divulgação das informações do interesse do público-alvo.

Hoje, o SIPM possui um Programa de Adestramento Anual aprovado, que é realizado semanalmente e planejado para abordar todos os assuntos/processos que dão entrada no SIPM, com a participação de instrutores dos outros Departamentos, além de temas como Estatuto do Idoso, qualidade e excelência no atendimento e dinâmicas de interação e troca de experiências entre os atendentes. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

A busca da uniformidade pela remodelagem dos processos internos proporcionou agilidade nas concessões, de modo que o acúmulo no trâmite das requisições diversas foi reduzido em 56%. O público-alvo está cada vez mais informado, de modo que, ao chegar aos setores de atendimento, as pessoas trazem a documentação correta e necessária, o que demanda menos tempo despendido no atendimento. (BRASIL, 2009c, d, e)

No que tange à descentralização de tarefas, a Alta Administração Naval decidiu ao final da Reestruturação pelo retorno ao SIPM, agora em condições de desempenhar adequadamente seu papel no processo, de quase todas as atribuições que haviam migrado para a DPMM (habilitação de pensões militares e pensões de ex-combatentes e seus dependentes, além de todas as tarefas relacionadas à reparação econômica dos anistiados políticos). No que cabe à DPCvM, tendo em vista sua experiência no assunto (habilitação de pensões civis), a decisão foi manter a responsabilidade na alçada daquela Diretoria, mantido o pagamento dos benefícios e atendimento ao público no SIPM e nas OMAC.

Nesse período de um ano foram obtidas outras marcas significativas, destacando-se: o aumento em 90% no número médio de Títulos de Pensão e Apostilas²⁵ concedidas mensalmente; a redução à zero das requisições com mais de três meses em processamento; a concessão em até dez dias úteis da Pensão Militar para as viúvas (os); e a realização do pagamento do benefício em menos de 30 dias, após a comunicação do óbito do instituidor. (BRASIL, 2009d)

Para manter o controle dos resultados operacionais são apresentados mensalmente, por meio de um relatório encaminhado à DGPM, todos os índices relativos ao andamento dos processos em análise no SIPM, com os tempos de resposta e com as justificativas para aqueles que estejam com pendência acima dos prazos estabelecidos. O levantamento das informações necessárias para o monitoramento e controle das atividades de habilitação é efetuado por meio da extração de relatórios gerenciais oriundos da base de dados do SIPEM. Tais informações são analisadas pelos setores envolvidos, de modo a comparar, ao longo do tempo, a evolução da tramitação de requisições em relação às metas estabelecidas quanto aos prazos de atendimento.

Já a qualidade do atendimento ao público é verificada toda vez que ocorre um atendimento, por meio de um questionário disponibilizado, contendo a Pesquisa da Qualidade do Atendimento, a ser preenchido voluntariamente tanto no SIPM como nos PAA. Quanto ao sítio do SIPM na internet, tem sido observado que o número de acessos diários vem aumentando constantemente, demonstrando interesse do público-alvo pela divulgação dos serviços oferecidos.

Outro aspecto relevante foi o fato de que, enquanto a Reestruturação começava a dar seus primeiros passos, em julho de 2008, o SIPM recebeu a determinação da DPMM para elaborar o seu Planejamento Estratégico como um dos requisitos da implantação do Programa

²⁵ Títulos de Pensão são os documentos gerados pela habilitação à pensão militar. Apostilas são os documentos resultantes de quaisquer alterações nos Títulos de Pensão. (BRASIL, 2009d)

Netuno, já citado neste trabalho. Ao longo do segundo semestre de 2008 o Planejamento Estratégico do SIPM para o triênio 2009-2011 ficou pronto e foi peça fundamental para nortear a revisão dos processos internos que possibilitaram atingir os resultados esperados. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Com o Planejamento Estratégico foi estabelecida a Visão de Futuro do SIPM, qual seja: “Ser reconhecida, no prazo de três anos (2009-2011), como uma Organização moderna e tecnologicamente avançada, que contribui para o aprimoramento e inovação dos processos gerenciais de pessoal inativo, pensionistas, ex-combatentes e anistiados políticos da MB”.

Além disso, foram mapeados os seus ambientes externo e interno, com a identificação dos seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, o estabelecimento dos seus fatores críticos de sucesso, seus valores e sua cadeia de valor com os decorrentes macros processos e, fundamentalmente ao nível dos executores, o Mapa Estratégico, os Objetivos Estratégicos e as Iniciativas Estratégicas, que permitirão tornar, de forma concreta, aos olhos dos servidores civis e militares do SIPM, o que deve ser feito para manter e melhorar ainda mais os resultados obtidos. (BRASIL, 2008c)

3.5 Resultados Quantitativos e Qualitativos

Por determinação da DGPM, como forma de estabelecer parâmetros a serem cumpridos e evitando-se o acúmulo de processos em tramitação, foi adotada como meta a ser seguida, durante e após a Reestruturação, a permanência de um máximo de 400 requisições de Pensão Militar em análise no SIPM, não podendo nenhuma delas se estender por mais de três meses em tramitação. Cabe ressaltar, que situações como essas só ocorrem quando existem pendências documentais por parte dos beneficiários. (BRASIL, 2009d)

Para efeito de comparação, em janeiro de 2008, seis meses antes do início da Reestruturação, havia um total de 1.447 requisições de pensão em tramitação no SIPM, sendo que dessas 1.169 não possuíam pendências documentais. Em dezembro de 2009, ou seja, seis meses após o final da Reestruturação, encerrada em junho de 2009, esses números haviam sido reduzidos para 171 e 94, respectivamente, como pode ser observado no gráfico a seguir, o que demonstra o cumprimento da meta como resultado das providências adotadas pelo Setor. (BRASIL, 2010)

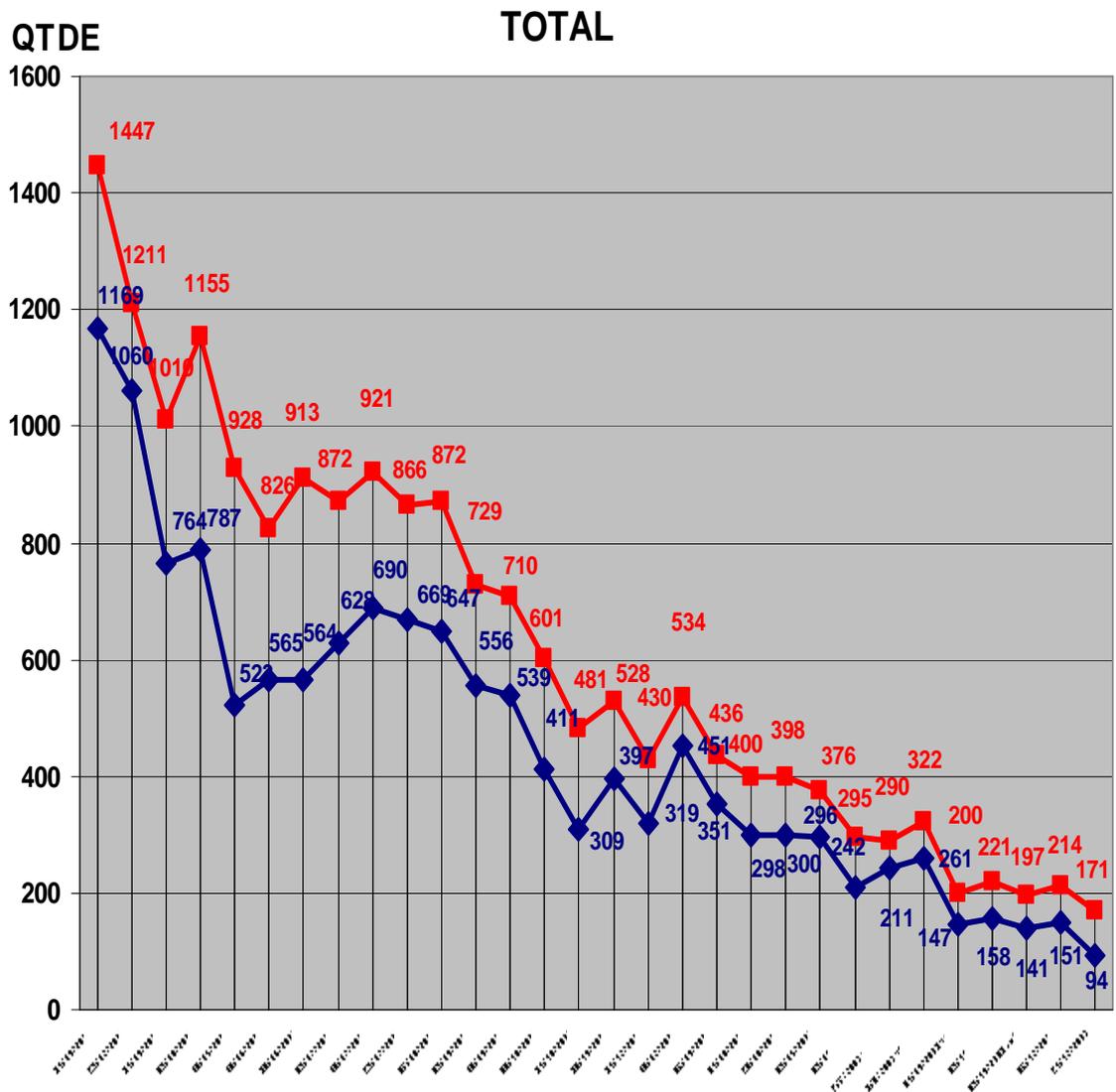


GRÁFICO 1 – Requisições de Pensão em Tramitação no SIPM.
 Fonte: BRASIL, 2010, Anexo A (6).

A ampliação do atendimento prestado pelos PAA e a inauguração da nova central telefônica atingiram plenamente os seus efeitos desejados. No caso dos PAA, do total de atendimentos presenciais, eles passaram de um percentual de 31,89% para 45,69%. Isso significa mais pessoas sendo atendidas próximas de suas residências ou de locais de interesse como hospitais ou clubes de oficiais e praças da MB e menos usuários comparecendo à Sede do SIPM, o que, nos dois casos, demonstra uma melhoria na qualidade do atendimento prestado. Isso sem falar que a procura total pelos serviços do SIPM no Rio de Janeiro teve um incremento no período de 10.314 pessoas (3.290 nos PAA + 7.024 na Sede) para 13.693 (6.256 nos PAA + 7.437 na Sede), quando comparados o quarto trimestre de 2008 com o mesmo trimestre de 2009.

Ainda sob o enfoque comparativo, a central telefônica passou a contabilizar 5.380 ligações no quarto trimestre de 2009 contra 2.756 no mesmo trimestre de 2008, ou seja, praticamente dobrou o número de ligações atendidas e respondidas. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

O gráfico a seguir demonstra esses acompanhamentos estatísticos.

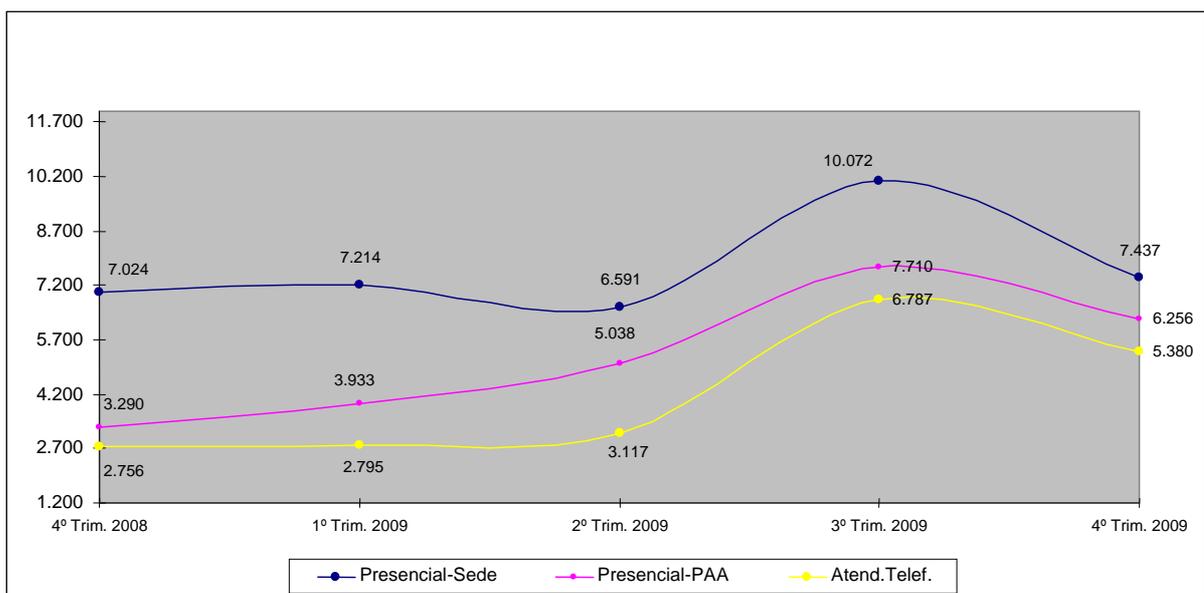


GRÁFICO 2 – Evolução dos Atendimentos Presenciais e Telefônicos no SIPM.
Fonte: REESTRUTURAÇÃO, 2009e.

Outro resultado significativo das mudanças foi o incremento de 40% dos contatos do público com a Ouvidoria do SIPM, seja por meio presencial, e-mail, cartas e ofícios. Entre julho de 2007 e junho de 2008 a sua Ouvidoria recebeu um total de 5.161 contatos. Entre julho de 2008 e junho de 2009, período em que ocorreu a Reestruturação, o total de contatos foi de 7.233. Esses números comprovam que a divulgação dos serviços e a ampliação da estrutura da Ouvidoria do SIPM como instrumento de humanização do atendimento também proporcionou resultados positivos. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

A tabela a seguir apresenta esses resultados.

TABELA 2
Acessos à Ouvidoria do SIPM

OUVIDORIA	ACESSOS
JUL/2007 A JUN/2008	5.161
JUL/2008 A JUN/2009	7.233

Fonte: REESTRUTURAÇÃO, 2009e.

Com a melhoria dos procedimentos nas análises dos processos internos, com a redução do número de processos em tramitação que influenciavam no fator prazo das concessões, aliados à ampliação da prestação de serviços dos PAA, a melhoria da qualificação dos atendentes e o escopo da atuação da Ouvidoria, os resultados da Pesquisa de Qualidade dos Serviços de Atendimento ao Público do SIPM, na comparação entre o mês de junho de 2009 com o mesmo mês de 2008, melhoraram sensivelmente. Essa Pesquisa de Qualidade já vinha sendo adotada havia algum tempo de forma voluntária, sendo respondida durante o atendimento nos próprios guichês, onde as pessoas respondem estarem satisfeitas ou não. Os critérios utilizados no questionário são: o tempo de espera; a competência profissional dos atendentes; a satisfação quanto à solução do problema; a cordialidade no atendimento; e o conforto e limpeza das instalações. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

Na tabela a seguir podem-se verificar os resultados da Pesquisa de Qualidade comparando-se os índices de satisfação antes e após a Reestruturação do SIPM.

TABELA 3
Pesquisa de Qualidade do Atendimento no SIPM

PESQUISA DE QUALIDADE DO ATENDIMENTO AO PÚBLICO NO SIPM - CRITÉRIOS ADOTADOS	Índices de Satisfação (%)	
	JUN/2008	JUN/2009
TEMPO DE ESPERA	80,2	93,1
COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DO ATENDENTE	92,7	98,6
SATISFAÇÃO QUANTO À SOLUÇÃO DO PROBLEMA	85,7	96,7
CORDIALIDADE NO ATENDIMENTO	86,9	99,1
CONFORTO E LIMPEZA DAS INTALAÇÕES	94,5	98,2

Fonte: REESTRUTURAÇÃO, 2009e.

Na opinião deste autor, além das próprias ações e providências internas envolvidas com a gestão, os avanços na utilização de canais de comunicação e a transformação das informações de interesse em conhecimento de direitos e deveres do público-alvo, foram a chave do sucesso da Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista da MB.

Além disso, na opinião deste autor, ficou evidenciado nos resultados que, a partir dessas ações, o público-alvo, formado não somente pelos atuais inativos e pensionistas, mas por aqueles que se encontram na ativa e seus dependentes e que futuramente estarão do outro lado, também tiveram participação efetiva na melhoria dos resultados. As informações de interesse disseminadas transformaram-se em conhecimentos úteis que facilitaram, não somente a Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista da MB, mas, sobretudo, as suas vidas e de

seus familiares. Desta forma, não se focou apenas em resultados pontuais de efeitos imediatos, mas buscou-se resultados de futuro junto ao público-alvo.

3.6 Novas Instalações do SIPM

As novas instalações do SIPM foram inauguradas em 31 de agosto de 2009 no prédio da Maternidade Oswaldo Nazareth, situado na Praça XV, ao lado do Tribunal Marítimo e da Capitania dos Portos do Rio de Janeiro. Nessa fase da mudança foram transferidos os Departamentos de Acerto de Contas, Pagamento e Controle para instalações modernas e espaçosas que permitem um melhor desempenho dos profissionais desses Departamentos. Atualmente a MB e a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro encontram-se em negociações para que o prédio seja totalmente ocupado pelo SIPM, quando então serão realizadas obras de modernização, que permitirão a transferência completa, inclusive do atendimento ao público. Essa medida de longo prazo também faz parte da decisão do Comandante da Marinha de humanizar o atendimento das OM que prestam serviços ao público. Uma vez instalado completamente na Praça XV, com instalações modernas e adequadas, será possível ao SIPM atender de maneira ainda melhor todos os seus usuários. (BRASIL, 2009c, e)

3.7 Manual de Procedimentos do SIPM

Dentro do conjunto de ações de novos processos de gestão, foi estabelecido pelo Setor do Pessoal que deveria ser criado o Manual de Procedimentos do SIPM, a fim de tornar permanentes todas as medidas em vigor, relacionadas à Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista. (BRASIL, 2008a)

O Manual de Procedimentos foi elaborado e aprovado pela DPMM ao final de 2009, focado na melhoria de processos por meio de seu mapeamento e da padronização de procedimentos, obtendo uma nova visão da Organização.

A primeira parte do Manual de Procedimentos foi denominada “Mapeamento de Processos” e apresenta o SIPM com uma forma sistêmica como organização, sob a ótica dos seus principais processos operacionais, retratando-o como uma cadeia de processos que agregam valor aos clientes. Esse mapeamento possibilitou identificar suas principais restrições, culminando em propostas de reorganização de forma integrada, onde o conjunto de recomendações visa atender às necessidades atuais e futuras do SIPM, respeitando suas limitações organizacionais, financeiras e tecnológicas.

A segunda parte do Manual de Procedimentos é o “Manual de Pensões”, que aborda os procedimentos relacionados ao processo de pensão, atividade principal do SIPM, que deverão ser executados pelos Departamentos da cadeia de macro processos daquele Serviço e pelas OMAC. O objetivo do manual é padronizar as ações em todas as etapas do processo de habilitação de pensão, iniciando-se pela comunicação do óbito e culminando com o acerto de contas.

Por decisão da DGPM essa publicação terá um caráter normativo, de modo que os processos e procedimentos detalhados sejam levados ao conhecimento de todos os militares e servidores civis do SIPM e das OMAC, e que as modificações futuras, que impliquem na sua revisão, sejam aprovadas pela DPMM, preferencialmente a cada ano e com a consequente atualização das publicações externas do SIPM, tais como o Manual de Inativos e Pensionistas, o GIRAPEM e a Carta de Serviços ao Cidadão. (REESTRUTURAÇÃO, 2009e)

3.8 Carta de Serviços ao Cidadão

O Governo Federal instituiu a Carta de Serviços ao Cidadão, pelo Decreto nº. 6.932, de 11 de agosto de 2009, que tem por objetivo: “informar aos cidadãos dos serviços prestados pelos órgãos ou entidades do governo, das formas de acesso a esses serviços, dos respectivos compromissos, padrões de qualidade e prazos de atendimento ao público”. (BRASIL, 2009f)

Durante o processo da Reestruturação, a Carta de Serviços ao Cidadão do SIPM foi elaborada com o objetivo de ser um canal de comunicação ampliado com o seu público-alvo, sendo uma medida de extrema importância para dar transparência e visibilidade aos serviços que executa.

A Carta divulga todos os serviços que o SIPM oferece e orienta quanto aos seus requisitos e como cada serviço é tratado antes de acessado pelo público, além de informar como emitir sugestões ou enviar reclamações, assegurando a efetiva participação do usuário na avaliação dos serviços prestados. A Carta do SIPM também se encontra disponível para consulta nos seus sítios na internet e na intranet e, mais recentemente, foi disponibilizada no próprio sítio da MB (<http://www.mar.mil.br>). Além disso, foram distribuídos exemplares para todas as OMAC e outras OM que prestam atendimento ao público na MB. (BRASIL, 2009f)

Ao divulgar os seus compromissos de atendimento, na visão deste autor, o SIPM mantém o seu objetivo estratégico na direção da melhoria contínua de suas ações, visando sempre à busca da excelência no atendimento ao público.

Na opinião deste autor, o Estudo de Caso da Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista deve ser considerado como uma referência na busca da excelência e da humanização do atendimento, contribuindo, sobremaneira, para que outras OM, que também oferecem atendimento ao público, possam adotar políticas nesse sentido. Essa postura atende

tanto ao que se pretendeu pela Alta Administração Naval no Setor do Pessoal, como no cumprimento da decisão do Comandante da Marinha em suas ORCOM-2009.

Também é importante ressaltar que o respaldo dado ao SIPM pelas Diretorias da sua cadeia de comando, no caso a DGPM e a DPMM, tanto nos aspectos de proporcionarem pessoal em quantidade e principalmente qualidade, como em apoiar as mudanças internas propostas, foi fundamental para o sucesso da empreitada. A manutenção dos resultados alcançados depende da continuidade desse apoio. (BRASIL, 2009c)

4 OUTROS EXEMPLOS DE HUMANIZAÇÃO DO ATENDIMENTO NA MB

Neste capítulo serão apresentadas outras experiências positivas na MB, voltadas para a excelência e a humanização do atendimento ao público, que também podem ser consideradas como referência nesse assunto. Essas experiências também foram desenvolvidas em cumprimento à determinação do Comandante da Marinha nas ORCOM-2009, que estabeleceu que as OM que prestam serviços ao público deveriam buscar a humanização do atendimento, utilizando programas específicos com foco no preparo do pessoal, na melhoria das instalações e na revisão de procedimentos. As informações aqui transcritas foram extraídas das respostas ao questionário encaminhado às OM sobre humanização do atendimento ao público (APÊNDICE B).

Foram selecionadas as seguintes OM: Caixa de Construção de Casas para o Pessoal da Marinha (CCCPM), Serviço de Assistência Social da Marinha (SASM), Serviço de Identificação da Marinha (SIM) e o Hospital Naval Marcilio Dias (HNMD).

4.1 Caixa de Construção de Casas para o Pessoal da Marinha

A CCCPM é uma Autarquia²⁶ vinculada ao Comando da Marinha, que atua no Sistema Financeiro de Habitação (SFH), com o propósito de facilitar a aquisição de moradia própria ao pessoal da MB, formado por militares e servidores civis da ativa ou inativos e pensionistas, ou seja, toda a “Família Naval”.

²⁶ Autarquia é uma entidade autônoma, auxiliar e descentralizada da administração pública, sujeita à fiscalização e à tutela do Estado, com patrimônio constituído de recursos próprios, e cujo fim é executar serviços de caráter estatal ou interessante à coletividade, como, entre outras, caixas econômicas e institutos de previdência. FERREIRA, 2009.

A CCCPM busca atender seus usuários que desejam adquirir seu primeiro imóvel ou melhorar a qualidade residencial a partir da aquisição de outro mais apropriado à realidade familiar ou financiar a reforma do seu imóvel ou, ainda, construir imóveis residenciais.

Para criar e implantar produtos e serviços a CCCPM considera a capacidade econômica do seu público-alvo, visando oferecer condições diferenciadas de acordo com a realidade sócio-econômica dos mesmos. Além disso, a CCCPM utiliza-se de diversas práticas para obter as informações necessárias à identificação, análise e compreensão das necessidades e expectativas de cada um.

A divulgação dos produtos e serviços aos militares da ativa é realizada por meio de palestras nas OM. Após as palestras são distribuídos questionários onde são verificadas as necessidades e expectativas relacionadas à CCCPM. Existe também a pesquisa de pós-atendimento, para verificar a satisfação do cliente após a conclusão do negócio, e a pesquisa de pré-atendimento e da caixa de sugestões que são analisadas semanalmente pela Ouvidoria.

Essas pesquisas procuram estabelecer o perfil do público-alvo, visando aprimorar os produtos e serviços oferecidos e os processos de atendimento. Os seus resultados são tratados pela Ouvidoria, que apresenta trimestralmente um relatório de análise crítica para a Direção da CCCPM, a fim de serem definidas as providências necessárias a serem tomadas pelos Departamentos, para atender com qualidade as expectativas apresentadas.

Um exemplo de prática de melhoria adotada que atendeu aos beneficiários com dificuldades de comparecer à Sede da CCCPM foi a utilização, a partir de fevereiro de 2008, da Unidade Móvel de Atendimento (UMA), que percorre as OM na área do Rio de Janeiro oferecendo os mesmos serviços da Sede.

A CCCPM possui postos de atendimento em todos os Comandos de Distritos Navais, que fazem um papel de filiais da matriz no Rio de Janeiro. Esses postos estão capacitados a prestar informações necessárias aos usuários, dar entrada em documentação e coletar as

opiniões por meio das pesquisas já comentadas. Ainda assim, são ministradas palestras por equipes da CCCPM por todo o Brasil, que além da divulgação, permitem o contato direto com o público-alvo com foco na humanização do atendimento.

A Ouvidoria da CCCPM, além de receber eventuais críticas e sugestões, realiza contatos telefônicos com os clientes sempre que um contrato é finalizado, para verificar as expectativas em relação ao processo de atendimento (inicialização, fundamentação e finalização).

Outros canais de comunicação também são utilizados para se aproximar dos usuários, tais como: os sítios da CCCPM na internet e na intranet que disponibilizam informações atualizadas a respeito das diversas atividades desenvolvidas e serviços como consultas de saldos, impressão de boleto bancário, simulações de empréstimos e financiamentos, notícias, esclarecimentos e dúvidas; a edição da Revista REMMAR, que é um dos cadernos da publicação Noticiário de Bordo, já citado neste trabalho, que atinge a todos os militares e servidores civis da ativa e inativos, além dos pensionistas; anúncios em várias revistas de circulação no âmbito da MB; distribuição de folder; edição de filme institucional com informações sobre suas atividades; entre outros.

A CCCPM também realizou obras em sua Sede para melhorar o conforto e a privacidade dos usuários no momento do atendimento. Os resultados positivos dessas obras foram identificados pela Ouvidoria por meio de elogios dos usuários, o que resultou em outras obras nas demais filiais pelo Brasil.

Para assegurar a clareza, autenticidade e o conteúdo adequado das informações divulgadas, a Direção da CCCPM também tem a preocupação constante em investir na capacitação dos seus servidores, para que eles possam oferecer ao público-alvo um atendimento de qualidade, gerando satisfação e fidelidade. Cabe ressaltar que os profissionais do atendimento da CCCPM oferecem gratuitamente o serviço de assessoria imobiliária

independente da contratação de outro produto, ou seja, se o cliente tiver qualquer dúvida na área de financiamento imobiliário ele poderá recorrer aos profissionais da CCCPM e obter informações confiáveis e especializadas.

Segundo informou sua Direção, a CCCPM está elaborando a sua Carta de Serviços ao Cidadão, onde pretende reunir todas as informações necessárias ao atendimento humanizado e de qualidade do interesse do seu público-alvo.

4.2 Serviço de Assistência Social da Marinha

O SASM é uma OM do Setor do Pessoal e que, tal como o SIPM, também recebeu determinação para cumprir as ORISSET-2009 da DGPM. A atuação do SASM é voltada para a assistência social de toda a “Família Naval”, o que deixa claro a importância que deve ser dada ao atendimento ao público, sobretudo na humanização e qualidade do atendimento.

Para atingir esses objetivos, a Diretoria de Assistência Social da Marinha (DASM), OM à qual o SASM está subordinado, estabeleceu várias medidas que deveriam ser adotadas ao longo do ano de 2009.

Foi ampliada a atuação da Ouvidoria como um canal de acesso permanente com os usuários, onde são registradas críticas, reclamações, dúvidas e elogios, tendo proporcionado a reavaliação das linhas de ação, objetivando redefinir protocolos e parâmetros de atendimento e tendo como resultado a melhoria do serviço prestado.

Foram realizados cursos com a participação direta do SEBRAE, relacionados à cortesia e à humanização do atendimento, em conjunto com os militares e servidores civis do SIPM, detalhado no capítulo anterior.

Foi realizada uma reunião em 2009, no auditório do SASM, com a presença de 28 militares e servidores civis, representando os Comandos de Distritos Navais. Esse intercâmbio

com o SASM permite, tal como o SIPM e a CCCPM, manter-se uma padronização do serviço de atendimento na MB por todo o Brasil.

Durante essa reunião foram fornecidas informações com o objetivo de esclarecer a missão da OM e divulgar seus programas e projetos. Na oportunidade foi ministrada palestra visando à manutenção da satisfação profissional com o tema: Síndrome de Burnout - Quando o trabalho ameaça o bem-estar.

Em respeito à condição singular dos usuários do SASM, foi criado, na sala de recepção do Departamento de Assistência Integrada, o Espaço Criança, destinado a propiciar às crianças um local lúdico, capaz de fazê-las aguardar o atendimento do seu responsável de forma tranquila e prazerosa, promovendo a ambiência acolhedora, confortável e adaptada às suas necessidades.

Em respeito à privacidade das mães e dos bebês foi criado um espaço reservado para troca de fraldas das crianças até dois anos de idade, quando necessário, objetivando oferecer um local adequado para realização deste tipo de atividade, bem como proporcionar conforto e acolhimento nesse momento singular.

Foram realizadas duas reuniões com a participação dos profissionais da Assistência Integrada do SASM e do Departamento de Serviços Sociais do Abrigo do Marinheiro²⁷, onde foram ressaltadas ações direcionadas à promoção da humanização do relacionamento com o público-alvo e enfatizada a necessidade da atuação integrada e interdisciplinar das equipes e a capacitação continuada.

Foi instituída a Ginástica Laboral, ministrada duas vezes por semana, aos profissionais da Assistência Integrada, visando a reduzir os níveis de estresse mental, promover o bem-estar

²⁷ O Abrigo do Marinheiro (AMN), associação civil de direito privado, sem fins lucrativos, tem o propósito de promover, dirigir, incentivar e colaborar com as iniciativas e eventos de caráter cultural, assistencial, social, esportivo e recreativo, dedicados aos militares e servidores civis, ativos e inativos, seus dependentes e pensionistas. O AMN facilita a realização de projetos em benefício da “Família Naval”.

do corpo e dar orientações sobre saúde e qualidade de vida, com foco na melhoria do atendimento prestado.

Para a Direção do SASM, a humanização deve ser concebida como um conjunto de ações voltadas para a valorização e o respeito aos seus usuários e aos profissionais que prestam atendimento. Durante o período em tela, foram adotadas várias medidas e desenvolvidas atividades. Entre elas destacam-se: fortalecer o trabalho interdisciplinar; contribuir para a excelência do atendimento prestado; aprimorar os processos de gestão; respeitar a condição singular dos usuários; e manter a satisfação profissional das equipes de trabalho. Os resultados alcançados têm motivado a OM a prosseguir nessa linha de atuação, em prol de uma melhor qualidade de vida para os seus usuários.

Segundo informação de sua Direção, a Carta de Serviços ao Cidadão do SASM também se encontra em fase de elaboração, onde serão reunidas todas as informações necessárias ao atendimento humanizado e de qualidade do interesse do seu público-alvo.

4.3 Serviço de Identificação da Marinha

O SIM é uma OM do Setor do Pessoal e que, tal como o SIPM e o SASM, também recebeu a determinação para cumprir as ORISSET-2009 da DGPM. O SIM é responsável por realizar a identificação de todos os militares e servidores civis da MB e de seus dependentes.

As medidas tomadas pelo SIM visando à humanização e a excelência do atendimento ao público, ao longo do ano de 2009, permitiram reduzir o número de reclamações de seus usuários. Cabe ressaltar que essas medidas não se encerram em si e dependem de continuidade para atingir totalmente o que se pretende alcançar.

Com a implantação do SIMWEB (sistema informatizado próprio), houve uma grande mudança nos processos de identificação. Com o novo sistema foi possível desativar os antigos

guichês para recolhimento das indenizações, confecção de fotografias, coleta de digitais e de dados biográficos. No SIMWEB esses serviços estão concentrados junto a cada identificador, o que permitiu um expressivo ganho de tempo no ciclo de identificação para o usuário.

Foram realizadas obras de remodelação dos setores de atendimento ao público com a criação de três novas modalidades de guichês: atendimento familiar; necessidades especiais; e entrevista para atendimento residencial.

Foi disponibilizado um servidor dedicado a cada Posto Local de Identificação (PLIM) para evitar que, em caso de queda de energia elétrica, haja interrupção no acesso à rede de dados da MB. Esse plano contingente permite o armazenamento temporário de dados, fazendo com que os clientes não tenham que esperar além do necessário ou ter que retornar para suas residências sem a realização da identificação.

Com a implantação do SIMWEB também foi possível extinguir os processos de aplicação de tinta nos dedos das pessoas para a identificação. A coleta das digitais passou a ser realizada pelos leitores biométricos, obedecendo ao padrão internacional. Essa medida agradou aos usuários porque o método antigo era desagradável e obrigava a aplicação de detergente nos dedos para a retirada da tinta.

Outra medida importante foi incluir a marcação de atendimento para as praças (Suboficiais, Sargentos, Cabos e Marinheiros) via intranet, por meio do sítio do SIM. Anteriormente essa facilidade era disponibilizada somente aos oficiais.

O SIM passou a funcionar diariamente, abrindo as salas de espera a partir das 06h30min, com funcionamento ininterrupto das 07h30min às 15h30min, com reforço de pessoal durante o horário do almoço, quando o fluxo de pessoas aumenta. Além disso, em dias especiais, como nos dias de Licença de Pagamento, que acontece uma vez ao mês nas OM da MB, o SIM passou a disponibilizar identificadores em número reduzido, mas prestando atendimento aos usuários interessados em comparecer naqueles dias.

O recolhimento das indenizações a serem pagas pelas identificações pelos militares, passou a ser disponibilizado para desconto em bilhete de pagamento, o que evita que o usuário tenha que imprimir uma guia de recolhimento na internet e comparecer a uma agência bancária para efetuar o pagamento.

Para ampliar o número de atendentes na Sede do SIM e nos PLIM, foi autorizada pela DGPM a contratação de praças que estejam na reserva para exercerem a função de identificador. Tal como ocorreu na Reestruturação do SIPM, essa medida permitiu aumentar o quantitativo de atendentes, reduzindo o tempo de espera dos usuários no atendimento.

Ainda comparativamente ao SIPM, foi autorizada a abertura de um PLIM na área da Base Naval do Rio de Janeiro, que fica situada em Niterói. Com isso, uma grande parte de militares que servem naquela área e os moradores de Niterói e adjacências passam a ser atendidos mais próximos de seus locais de trabalho e de suas residências.

A nova central telefônica foi inaugurada em novembro de 2009 possibilitando o aumento do número de linhas para mais seis ramais. Essa medida reduziu o tempo de espera por parte dos usuários quando necessitam se comunicar com o SIM.

Foram criadas vagas, em um total de três, para estacionamento de pessoal com necessidades especiais. Essa medida, além de ser uma obrigação legal, proporciona uma melhor qualidade de vida para aqueles que possuem essas necessidades, demonstrando a preocupação com a humanização do atendimento.

A divulgação dos serviços prestados pelo SIM foi reforçada por meio da distribuição de folder, cartazes, vídeo informativo e do próprio sítio da OM, de maneira a dar conhecimento ao público-alvo das facilidades existentes, horários e dias de atendimento, além da existência de carteiras de identidade extraviadas e que tenham sido entregues no SIM.

De acordo com informação da sua Direção, o SIM também está em fase de elaboração da sua Carta de Serviços ao Cidadão, onde serão apresentadas ao seu público-alvo todas as informações necessárias ao atendimento humanizado e de qualidade.

4.4 Hospital Naval Marcilio Dias

O HNMD é o principal hospital da MB e presta todos os tipos de atendimentos médico-hospitalares à “Família Naval”. Ele possui um total de 60 clínicas e 547 leitos. Segundo informações da Direção do HNMD, a média mensal de consultas ambulatoriais é de 21.398, no serviço de pronto atendimento são realizadas 3.200 consultas e no setor de emergência 1.500 atendimentos. Seu principal desafio é prestar o melhor atendimento médico-hospitalar sem descuidar do atendimento ao público propriamente dito nas suas clínicas e guichês.

Visando a cumprir a determinação prevista nas ORCOM-2009 e detalhada nas ORISSET-2009 do Setor de Pessoal, ao qual está subordinado, no que diz respeito à humanização do atendimento ao público, o HNMD estabeleceu um Programa de Humanização abrangendo o hospital como um todo.

As salas de espera do hospital receberam melhorias com a adequação dos ambientes da área ambulatorial e de internação, com a instalação de longarinas, sofás, balcões de atendimento e instalação de aparelhos de televisão.

A Ouvidoria passou a ser utilizada como uma fonte de informações e necessidades dos usuários, com a implementação, quando pertinente e exequível, das sugestões apresentadas. Foi também disponibilizado um número telefônico específico para que as pessoas que desejarem fazer qualquer denúncia ou crítica possam fazê-lo sem precisar se identificar.

Foi criado no setor de obstetrícia um alojamento conjunto para mães e filhos recém-nascidos visando permitir uma maior interação de ambos. Para os acompanhantes de pacientes internados foi criado um serviço de lavanderia próprio para facilitar a vida dessas pessoas.

Foram realizados cursos para os servidores sobre os temas humanização do atendimento ao público e hotelaria hospitalar, além de terem sido proferidas palestras sobre o tema humanização no atendimento, objetivando a educação continuada e a solidificação das ideias pelos servidores do HNMD. Também foram contratadas ascensoristas e recepcionistas especializadas para um melhor acolhimento aos usuários.

Como obras de melhoria do conforto foram revitalizados diversos banheiros da área ambulatorial, com adequação para o uso de cadeirantes. Foram climatizadas as salas de espera do setor ambulatorial e foi adquirido mobiliário para as clínicas. Além disso, foi realizada uma ampla reforma do setor de internação, no que se refere à hotelaria, como a aquisição de frigobares para os quartos.

Os setores de pronto atendimento e de emergência, muito utilizados pelos pacientes, foram reformados e o ambiente de clínicas e serviços foram readequados para proporcionar um melhor acolhimento aos seus usuários.

Foi elaborado um manual para internação com todas as informações necessárias aos pacientes baixados. Já nos setores de emergência, laboratório, radiologia e de distribuição de medicamentos, setores que recebem grande movimentação de pessoas diariamente, foram instalados equipamentos eletrônicos com questionário resposta, a fim de permitir que o público-alvo possa avaliar a qualidade dos serviços prestados no hospital.

Em conjunto com a DASM, foi criado o Programa de Assistência ao Paciente Internado (PAPIC), com ações conjuntas na área social. Especificamente para as crianças que precisam ficar internadas por longos períodos, foi firmado um convênio com a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro possibilitando a continuidade dos estudos dessas crianças.

Segundo informações da Direção do HNMD, várias outras providências e iniciativas continuarão a ser executadas, pois, tendo em vista a importância do HNMD para a “Família Naval”, a preocupação com o atendimento ao público, por meio da humanização, deve ser constante.

5 CONCLUSÃO

Como foi apresentado no início deste trabalho, a humanização do atendimento ao público na MB foi uma determinação explícita de seu Comandante. Na visão deste autor, o atendimento de qualidade está se tornando uma realidade porque houve um comprometimento, por parte de todos os setores envolvidos pela implementação das medidas necessárias, como pode ser observado no Estudo de Caso do SIPM e nos casos concretos das demais OM relacionadas. Com isso, pode-se esperar, no presente e no futuro, por excelentes resultados que proporcionem um excelente atendimento, de forma humanizada ao seu pessoal, também conhecido como a “Família Naval”.

Na opinião deste autor, a primeira questão de estudo foi respondida utilizando o referencial teórico selecionado no Capítulo 2, que aborda principalmente a relação entre Cliente x Organização, apresentando ferramentas e técnicas de atendimento em busca da plena satisfação dos usuários de serviços com foco na humanização e qualidade, principalmente no face a face, ou seja, atitudes e comportamentos da linha de frente (atendentes) que favoreçam o relacionamento e o fortalecimento da imagem de credibilidade da organização junto aos seus usuários.

Como foi apresentado no decorrer do Capítulo 2, as ferramentas e técnicas, em forma de iniciativas e sugestões, foram testadas e empregadas em diversas empresas internacionais e no Brasil, ou seja, sua aplicação foi comprovadamente útil para melhorar o desempenho daqueles que trabalham com clientes, sendo considerado o que há de melhor nesse assunto. Uma vez adaptadas às suas realidades, as OM da MB poderão encontrar resultados bastante favoráveis no trato com o seu público-alvo.

Este autor também considera que a segunda questão foi respondida, com a apresentação do Estudo de Caso sobre a Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e

Pensionista e do SIPM, tendo sido uma oportunidade ímpar para a aplicação do embasamento teórico apresentado neste trabalho.

Para alcançar esse objetivo, a Reestruturação possibilitou a realização de um diagnóstico baseado nas particularidades de diversas áreas, principalmente de atendimento, com uma estratégia que buscasse a concretização de um programa de gestão focado na excelência no serviço de atendimento dirigido ao público-alvo.

Sob essa perspectiva, a análise da cultura, do clima organizacional e o mapeamento dos principais processos e a identificação de problemas e prioridades, proporcionaram à Organização traçar estratégias de atuação, aproveitando os aspectos positivos e minimizando o efeito dos aspectos negativos para ocorrência das mudanças e dos novos desafios.

Ao término do diagnóstico, os objetivos foram delineados para aprimorar processos e procedimentos com foco na gestão da qualidade e, no decorrer da Reestruturação, outros tantos objetivos se apresentaram como necessários, como a interface da gestão do fator humano (motivação, capacitação e conhecimento) com a utilização da tecnologia da informação (SIPEM, internet) e outros canais de comunicação como o GIRAPEM, Manual de Inativos e Pensionistas, Noticiário de Bordo, JIPE, Ouvidoria e Central Telefônica.

Para o alcance de resultados efetivos, tornou-se necessária a participação e o envolvimento de todos na identificação da necessidade de padronização de rotinas e na conscientização sobre os problemas que atingiam a estrutura interna do SIPM. Esse fator apresentou-se como sendo fundamental para a motivação das pessoas, o que contribuiu sobremaneira para as mudanças e transformações na cultura organizacional.

Essa mudança gerou um clima de comprometimento da força de trabalho em assumir valores e princípios da cultura da excelência, do conhecimento organizacional, do cumprimento da Missão e alcance da Visão de Futuro apresentadas no Planejamento Estratégico da OM, evidenciados pelos preceitos e fundamentos do Programa Netuno,

concretizados por práticas dirigidas ao cidadão-usuário. Essa mudança denota também que o SIPM hoje classifica, visualiza e lida com o seu público-alvo como cidadãos acima de tudo.

O comprometimento com a transparência, padrões de qualidade e a busca pela excelência no atendimento ao público culminou com a divulgação da Carta de Serviços ao Cidadão, onde a Organização mostrou-se preparada a assumir sua capacidade de atendimento das demandas do seu público-alvo, com a assunção de compromissos voltados ao cidadão, tratando-os como clientes parceiros, a fim de buscar não só o cumprimento das Orientações da Alta Administração Naval, mas também o reconhecimento das organizações extra-MB.

Este autor acredita que o processo de Reestruturação necessitou de um envolvimento coletivo dentro da Organização que estimulou a mudança de comportamento da força de trabalho em relação ao comprometimento profissional, na valorização do ser humano e visão integrada da assistência ao seu público-alvo. Essa mudança evidencia que o servidor, na sua labuta diária, percebe que o objetivo de suas atribuições está diretamente ligado à satisfação do cliente e na solução de seus problemas e, especificamente, para o setor de atendimento, motivando a se relacionar utilizando as técnicas abordadas no referencial teórico, isto é, representando o SIPM de forma personificada e humanizada sem distinguir-se da própria Organização.

Os resultados alcançados foram elevar o nível de satisfação do público-alvo, realizando os processos concernentes à concessão de direitos pecuniários dentro de prazos aceitáveis, sem se descuidar da fiscalização intercorrente, a fim de evitar erros e fraudes, com foco na desburocratização e na eficácia. Além disso, prestar um serviço de atendimento ao público de forma humanizada e com qualidade, de maneira a consolidar uma imagem de credibilidade da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionistas e ao mesmo tempo cumprir a determinação do Comandante da Marinha. Nesse aspecto, cabe ressaltar que as Ações

Decorrentes (AD) da ORISSET-2009, constantes do APÊNDICE A, foram cumpridas integralmente, conforme demonstrado neste trabalho.

Cabe aqui destacar o respaldo proporcionado pelas Diretorias da cadeia de comando do SIPM, no caso a DGPM e a DPMM, tanto nos aspectos de alocação de pessoal em quantidade e qualidade, como em ratificar as mudanças propostas, decisões fundamentais para o sucesso da Reestruturação da Gestão de Pessoal Inativo e Pensionistas e daquele Serviço.

A terceira e última questão de estudo, que se refere às experiências positivas utilizadas em outras OM da MB relacionadas com atendimento ao público de qualidade, também foi respondida. A preocupação dessas OM em aprimorar seus serviços de atendimento ao público também demonstrou que toda a Administração Naval está comprometida em resolver o problema. Ainda que em áreas diferentes do SIPM, todas elas trabalham com o foco no pessoal e procuraram atingir seus objetivos com melhorias, tanto no que se refere ao material como no preparo do pessoal, obtendo-se excelentes resultados. Verifica-se aqui, também, que as AD da ORISSET-2009, relacionadas a essas OM, também foram cumpridas.

Este autor acredita que o resultado deste trabalho será muito importante para as demais organizações, no sentido da aplicação de conceitos fundamentais para o alcance da excelência da qualidade do atendimento à “Família Naval” e na exemplificação de práticas que visam à melhoria dos processos de gestão, independentemente da área de atuação da OM.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Sérgio. **Ah! Eu não acredito**; como cativar o cliente através de um fantástico atendimento. Salvador: Casa da Qualidade, 2001. 143 p.
- ASSOCIATES Performance Research. **Atendimento Nota 10**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008. 190 p.
- BRASIL. Diretoria de Comunicações e Tecnologia da Informação da Marinha. Boletim de Ordens e Notícias Especial n°. 438 de 26 de junho de 2009. **Reestruturação da Gestão do Pessoal Inativo e Pensionista**. Rio de Janeiro, 2009d.
- BRASIL. Diretoria do Pessoal Militar da Marinha. Ofício n°. 03-1 de 18 de março de 2009 ao Diretor-Geral do Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, 2009c. **Reestruturação do SIPM**.
- BRASIL. Diretoria-Geral do Pessoal da Marinha. Circular n°. 06 de 23 de junho de 2008. Rio de Janeiro, 2008b. **Reestruturação das Atividades do SIPM**.
- _____. Circular n°. 02 de 17 de fevereiro de 2009. Rio de Janeiro, 2009b. **Orientações Setoriais (ORISSET) da DGPM para 2009**.
- _____. Ofício n°. 505 de 11 de setembro de 2007 ao Comandante da Marinha. Rio de Janeiro, 2007. **Reestruturação das Atividades do SIPM**.
- _____. Ofício n°. 220 de 11 de abril de 2008 ao Comandante da Marinha. Rio de Janeiro, 2008a. **Redução do prazo para habilitação e pagamento de pensionistas**.
- BRASIL. Marinha. **ORCOM: Orientações do Comandante da Marinha para o ano de 2009**. Brasília, DF, 2009a.
- BRASIL. Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Rio de Janeiro, 2009f.
- _____. **Planejamento Estratégico para o triênio 2009 a 2011: Planejamento Estratégico do SIPM**. Rio de Janeiro, 2008c.
- _____. Ofício n°. 80-01 de 05 de janeiro de 2010 ao Diretor-Geral do Pessoal da Marinha. Rio de Janeiro, RJ, 05 jan. 2010. **Acompanhamento de Requisições de Pensão**.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Positivo Informática, 2009.
- FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 8. ed. Belo Horizonte: UFMG, 2007. 255 p.
- REESTRUTURAÇÃO do SIPM – Presente e Futuro: entrevista com a Direção. **Jornal de Inativos e Pensionistas**, n°.16, Rio de Janeiro, 01 set. 2009e.

ZENTGRAF, Maria Christina. **Introdução ao estudo da metodologia científica**. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2010. Módulo de ensino. 106 p.

APÊNDICE A
LISTA DE AÇÕES DECORRENTES DA ORISSET - 2009

AD-09.4 - Desenvolver programas específicos nas OM que prestam atendimento ao público interno (ativos, inativos, dependentes e pensionistas), com foco no preparo do pessoal, na melhoria das instalações e na revisão de procedimentos, de modo a humanizar o relacionamento com os usuários.

AD-11.1 - Concluir o Manual de Procedimentos, que define as rotinas administrativas permanentes para o Serviço de Inativos e Pensionistas da Marinha (SIPM), Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (DPMM) e para a Diretoria do Pessoal Civil da Marinha (DPCvM) efetivando a sua implantação e o pleno conhecimento pelo pessoal que desempenha atividades relacionadas à Gestão de Pessoal Inativo e Pensionista.

AD-11.2 - Dar prosseguimento nas ações para a melhoria do atendimento aos usuários, pelo preparo do pessoal, reestruturação das instalações físicas, ampliação do atendimento telefônico e aumento das facilidades de acesso à página do SIPM na internet, de modo a fornecer um serviço de qualidade e humanizado.

AD-11.3 - Desenvolver a idéia de realização de um evento sócio-cultural voltado para os inativos, em âmbito nacional, que concilie a prestação de serviços, tais como recadastramento, identificação e programas de saúde, com a coleta de dados quanto a necessidades não atendidas e possíveis melhorias de procedimentos.

AD-12.3 – Desenvolver programas de humanização das OM de Saúde, com foco voltado para o bem-estar do usuário, mediante o preparo de pessoal, a melhoria das instalações e a revisão de procedimentos.

APÊNDICE B

QUESTIONÁRIO SOBRE ATENDIMENTO AO PÚBLICO

O presente questionário tem por objetivo conhecer os dados relativos às providências adotadas por essa OM relacionadas à humanização do atendimento ao público, em cumprimento à ORCOM P-16 de 2009. O seu preenchimento será importante para que possamos conhecer a opinião de sua Direção, percepções e sugestões, aproveitando as experiências vividas nessa atividade.

1. Qual é a missão da OM, suas principais atividades e tarefas?

2. Que tipo de público-alvo é atendido na OM?

3. Quais foram as providências tomadas visando o cumprimento da ORCOM-2009, no que concerne à humanização do atendimento ao público?

4. Quais foram os resultados alcançados com a implementação dessas providências?

5. Outras considerações julgadas importantes: