

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA

PRÊMIO CERES 2019

PRÁTICAS ADMINISTRATIVAS

CRIAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA COMISSÃO DE RELACIONAMENTO COM O  
CLIENTE (CRC) NO LFDA-PE

2019

## PARTE I – RESUMO DA INICIATIVA

### 1. IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA E CONTEXTUALIZAÇÃO

O Laboratório Federal de Defesa Agropecuária em Recife (LFDA-PE) é um dos laboratórios que compõe a rede de laboratórios oficiais do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA). O LFDA-PE recebe amostras de produtos e insumos agropecuários para realização de análises e emissão de laudos cujos resultados demonstram se atendem ou não aos padrões estabelecidos para inocuidade, qualidade e sanidade. Desse modo, prestando serviços laboratoriais para dar suporte à defesa agropecuária brasileira. Além das amostras fiscais, coletadas nas inspeções e fiscalizações dos serviços do próprio MAPA, também recebemos amostras de outros órgãos como Polícia Federal e Ministério Público. Portanto, o aprimoramento do controle, padronização da resposta, análise e resolução das reclamações pertinentes de nossos “clientes” (serviços de inspeção e fiscalização) impacta na eficiência dos processos que dão suporte à defesa agropecuária.

Apesar de existir procedimento, realizar Pesquisa de Satisfação do Cliente (PSC) e registrar as reclamações, havia lacunas no cumprimento do fluxo de entrada e saída das reclamações, elogios e dúvidas dos clientes. Esta questão começou a impactar na rotina do laboratório diante da grande quantidade de ligações sazonais recebidas pelas unidades analíticas e dificuldades no controle ou mesmo de registro desses contatos. Quando entrou em vigor a versão 2017 da ISO IEC 17025, tornou-se premente prezar ainda mais pela imparcialidade, bem como houve a necessidade da retroalimentação positiva e negativa do cliente e análise de riscos do processo. Portanto, a fim de atender a estas diversas demandas o LFDA-PE tomou a iniciativa de criar em 29/10/2018 uma Comissão de Relacionamento com o Cliente (CRC) através da portaria nº 3678.

Vale destacar que, no caso do LFDA, o que a ISO denomina “clientes” são partes de nosso mesmo macro processo, são os serviços da mesma instituição. Portanto, esta “retroalimentação” é fundamental para garantir a sintonia entre as equipes e eficiência dos processos da instituição MAPA. Dessa forma, outra questão que corroborou sobremaneira para a criação da CRC foi a necessidade de melhorar a comunicação com nosso cliente objetivando aprimorar e integrar os processos internos do MAPA e nossa eficiência na defesa agropecuária.

Desde então a Comissão vem trabalhando na intermediação entre as unidades analíticas e os “clientes”.

### 2. OBJETIVOS

A criação da CRC teve como principais objetivos:

1. Garantir a imparcialidade no atendimento às reclamações;
2. Aprimorar a comunicação com nossos “clientes”; e,
3. Estabelecer um maior controle e registro das reclamações a partir de um canal único, amplamente divulgado, formal e com respostas padronizadas.

Atribuições da CRC:

1. Monitorar todos os registros de Reclamações enviadas ao e-mail:
2. contato.lanagro-pe@agricultura.gov.br,

atualmente: contato.lfda-pe@agricultura.gov.br

3. Coletar dados que levaram a gerar uma reclamação e avaliar a procedência;
4. Monitorar as ações de resolução da reclamação julgada procedente;
5. Convocar, quando necessário, servidores para subsidiar tecnicamente e elucidar questões relativas a uma reclamação;
6. Consolidar e enviar respostas aos clientes relativas aos registros de reclamações ou sugestões;
7. Apresentar a Alta Direção reclamações ou sugestão para a melhoria ou inovação da gestão dos processos técnicos e ou administrativos do LFDA-PE, eventualmente por decisão da Comissão ou obrigatoriamente com a consolidação de todos os dos registros no período, na Reunião de Análise Crítica pela Gerência;
8. Todas as questões não previstas relativas a Reclamações e sugestões de Clientes

### 3. PÚBLICO-ALVO

Os serviços de inspeção e fiscalização do MAPA, os quais enviam amostras para análise. E em menor quantidade: os órgãos externos como PF, Exército, Ministério Público, entre outros.

### 4. SITUAÇÃO ATUAL

Ainda temos muito a avançar, mas o LFDA/PE tem um maior controle, atende de forma mais eficiente dúvidas e reclamações com a criação de um fluxo e de um e-mail destinado exclusivamente para este fim. Além disso, o registro dessas comunicações gera uma série histórica que mostra ao laboratório quem são seus clientes, quais dúvidas estão recorrentes, entre outros dados que possibilitam uma análise crítica que melhore seus processos. A partir dos e-mails recebidos, foi elaborada uma listagem utilizada na Pesquisa de Satisfação na busca de ampliar sua capilaridade, conseguindo atingir de forma mais eficaz seu público alvo. A padronização dessas respostas leva o LFDA/PE atender cada dia melhor e minorando os riscos de interpretação e imparcialidade.

## PARTE II – INICIATIVA

### 1. INOVAÇÃO

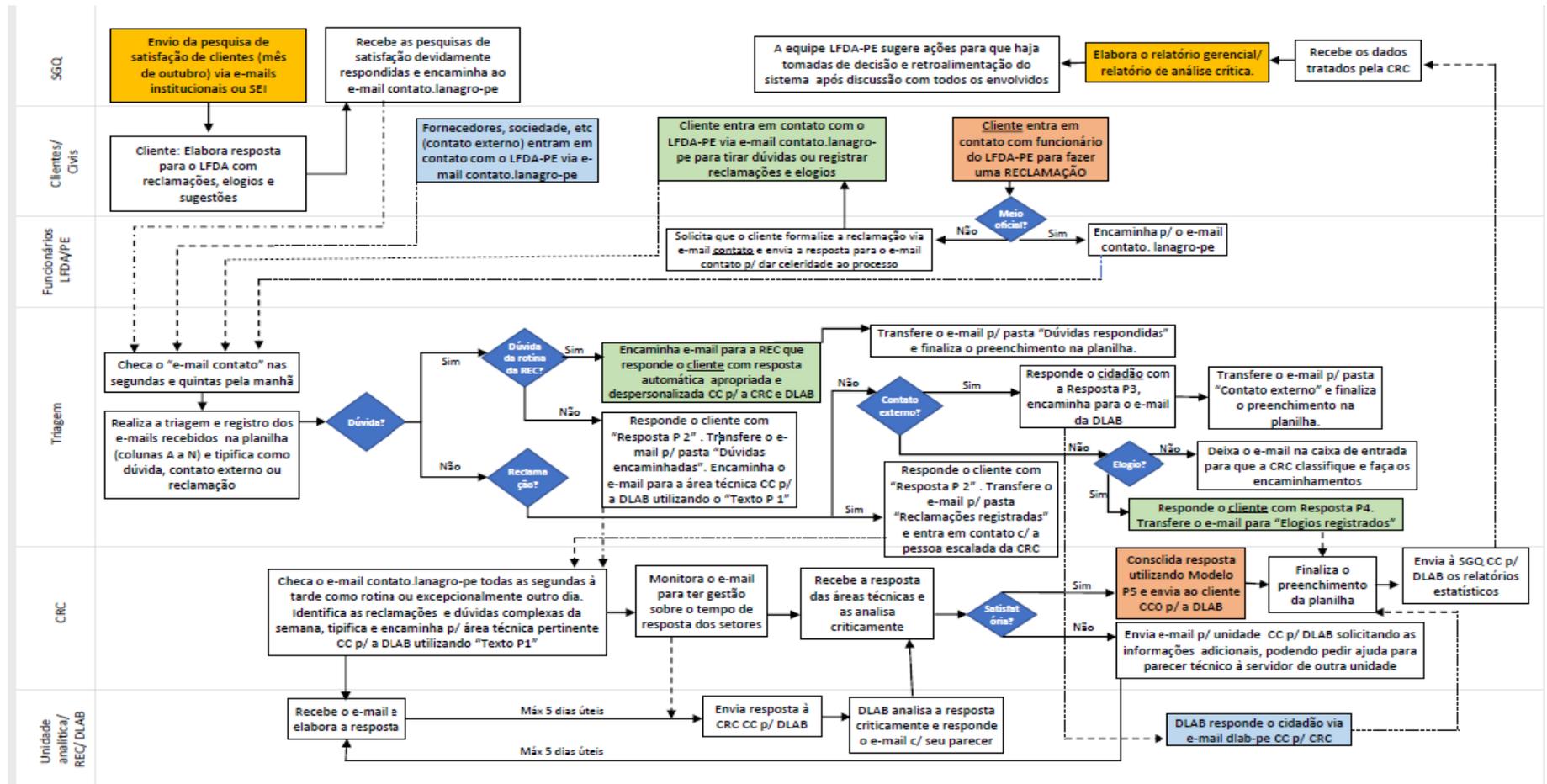
O LFDA/PE é pioneiro, em relação a rede de laboratórios oficiais do MAPA, na criação de uma comissão voltada para o atendimento ao cliente. A ideia da criação da Comissão surgiu com o levantamento de riscos à imparcialidade. Foi constatado um risco em relação as lacunas existentes no controle dos contatos com os clientes. As reclamações, algumas vezes, eram encaminhadas diretamente às unidades analíticas, e isso atrapalhava a rotina laboratorial, gerava possível parcialidade das respostas das áreas reclamadas e falta de registro das mesmas, o que fazia com que o processo não pudesse ser gerenciado. A Comissão foi criada para otimizar estes processos e hoje traz resultados visivelmente positivos.

A CRC iniciou suas atividades em 2018. A princípio foi criado o e-mail contato.lanagrope@agricultura.gov.br para direcionar todas as demandas de comunicação com os clientes e a planilha de controle com 2 abas, uma para o registro das informações e outra para tratamento estatístico dos dados. As seguintes informações passaram a ser registradas: Identificação do cliente (origem, UF, contato), data do recebimento da reclamação ou questionamento, unidade

atribuída, classificação, descrição do ocorrido, tipificação, data de encaminhamento à unidade para resposta, data da resposta da unidade, data limite para resposta ao cliente, data da resposta ao cliente.

Após o início do funcionamento notou-se que chegavam ao e-mail questionamentos não pertinentes ao propósito da Comissão e isso gerou a necessidade de criação de um fluxo (Figura 1) para que fosse possível visualizar e entender a atuação da Comissão

**Figura 1:** Fluxo do processo de Atendimento de reclamações e questionamentos.



LFDA: Laboratório Federal de Defesa Agropecuária; REC: Unidade de Recepção de Amostras; SGQ: Serviço de Gestão da Qualidade; DLAB: Divisão Técnica Laboratorial; CRC: Comissão de Relacionamento com o Cliente; CC: com Cópia; CCO: com Cópia Oculta;

Pelo fluxo foi possível visualizar as responsabilidades e as fontes de chegada de reclamações/questionamentos para que se pudesse responder da melhor forma. Para cada situação foi criada uma resposta padrão.

Foi criada também uma classificação em casos onde se trata de uma reclamação: Ensaio não realizado, recepção de amostras, prazo de resultado, comunicação, resultado não recebido e outros.

Após a realização do registro na planilha dos dados do cliente e a classificação supracitada, a CRC encaminha o e-mail para a unidade analítica com o seguinte texto:

**Texto p1**

Prezados, segue o questionamento/reclamação do cliente para análise crítica e resposta.

Solicitamos que a Unidade analítica envie a resposta apenas para a CRC e DLAB para que o fluxo de entrada e saída de respostas para questionamentos/ reclamações aconteçam por um só canal.

Agradecemos desde já a atenção dispensada e ficamos no aguardo!

Cordialmente,

CRC: Comissão de relacionamento com o cliente; DLAB: Divisão Técnica Laboratorial

A unidade analítica tem um prazo de 5 dias úteis para responder, o acompanhamento do prazo é realizado pela Comissão através da planilha e da data de encaminhamento do e-mail.

Assim que recebe a reclamação/questionamento, a CRC também responde ao cliente com o Texto p2:

**Texto p2**

Prezado Cliente,

Recebemos sua reclamação/questionamento. Faremos uma análise crítica da ocorrência e daremos uma resposta em, no máximo, 30 dias.

Agradecemos sua atenção em nos escrever.

Para nortear o funcionamento e as responsabilidades da comissão foi elaborado um procedimento operacional padrão (POP SGQ/008/002) pelo Serviço de Gestão da Qualidade (SGQ) do LFDA/PE. Nesse procedimento consta que toda reclamação com o cliente é realizada pelo e-mail e que outras formas de contato são direcionadas, além disso, o fluxo e as respectivas responsabilidades são apresentados.

Resumindo, a CRC é responsável pelo controle e monitoramento de reclamações, analisa criticamente a reclamação e encaminha a reclamação/questionamento para a unidade analítica que responde a Comissão. A CRC então analisa a resposta da unidade e responde ao cliente de forma padronizada e impessoal.

## 2. IMPACTO

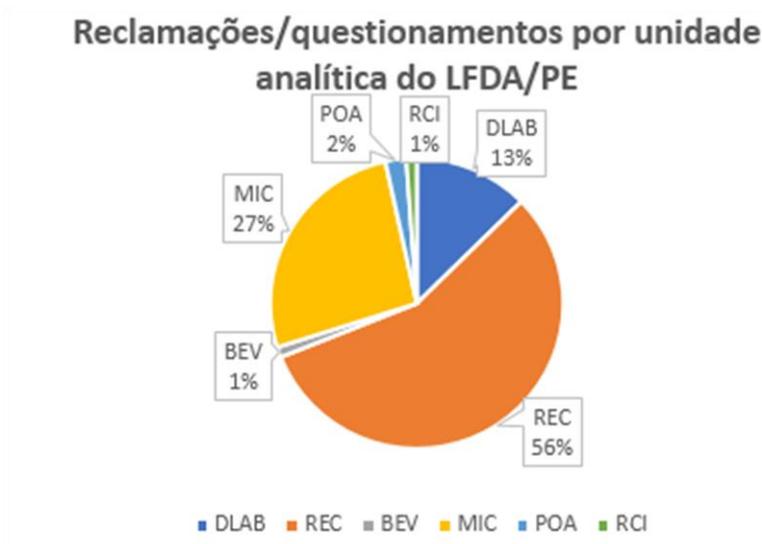
O comparativo da pesquisa de satisfação dos anos de 2018 e 2019 (Tabela 1) mostra um aumento do número de respostas recebidas e uma singela melhora na satisfação.

Ano	2019	2018
Total de quesitos avaliados	261	132
Positivos	252	127
Negativos	9	5
Aceitação do cliente	97%	96,21%

**Tabela 1:** Comparativo da pesquisa de satisfação 2018/2019

Os registros realizados durante todo o ano de 2019 nos proporcionou a primeira série histórica, foram 79 registros, dos quais 7 foram reclamações e o restante questionamentos, os gráficos da Figura 2, Figura 3 e Figura 4 mostram esses registros, sendo eles: a demanda por unidade e por localidade dos clientes e a tipificação das reclamações/questionamentos recebidos.

**Figura 3:** Demandas de reclamações/questionamentos por Unidade do LFDA/PE em 2019



DLAB- Divisão técnica laboratorial; REC- Recepção de amostras; BEV- Bebidas; MIC- Microbiologia; POA- produtos de origem animal; RCI - Resíduos e Contaminantes Inorgânico.

**Figura 4:** Demanda de reclamações/questionamento por Estado em 2019



**Tipificação das reclamações / questionamento**



**Figura 5:** Tipificação da reclamações/questionamentos recebidos 2019

A “reclamação/questionamento” predominante dos clientes tratou de “resultados não recebidos”. Na grande maioria, os resultados já foram encaminhados. Porém, o que ocorre de forma recorrente é que quem recebe o resultado não é o demandante direto que irá utilizá-lo. Portanto, estes questionamentos têm sido rapidamente resolvidos com a identificação dos processos no SEI. Estes problemas foram identificados a partir dos registros e controles da CRC. Como melhoria adotamos encaminhar com cópia para o e-mail de quem nos enviou a amostra.

Além disso, foi possível monitorar o tempo de resposta e atender com mais agilidade. Todos esses dados foram para o relatório de análise crítica pela alta de direção subsidiando tomadas de decisão.

### 3. UTILIZAÇÃO EFICIENTE DOS RECURSOS

Direcionando os contatos dos clientes para um e-mail específico diminuiu o quantitativo de ligações para as unidades analíticas que passaram a desempenhar suas atividades fins sem pausas para essas ligações, as quais eram frequentes.

Além disso, os servidores que compõe a CRC continuam desempenhando suas atividades normalmente nas suas unidades, sendo necessário apenas alguns encontros, o que não impactou a questão de demanda de pessoal.

E por fim, não houve custos financeiros, apenas o e-mail e o capital humano.

#### 4. FOCO NAS PESSOAS

A criação da CRC proporcionou aos seus membros uma visão mais ampla da instituição e de sua importância, sem dúvidas, contribuindo para motivação da equipe. A escolha de membros de unidades diferentes e o fluxo proposto integrou mais as equipes do LFDA e enfatizou nossa necessidade de atendimento ao nosso cliente. Questões antes mal entendidas foram devidamente esclarecidas, evitando conflitos (internos ou com clientes) desnecessários.

Quando o cliente envia o e-mail e é rapidamente respondido, há uma boa receptividade e a percepção de que a CRC funciona e o canal vem se consolidando. Mas, trata-se de uma mudança cultural que demanda tempo para avançar o tanto quanto queremos.

Na mesma direção dos objetivos e somados aos esforços da CRC, o LFDA-PE sediou no período de 10 a 12/07/2019 a “Reunião Técnica e Capacitação em Coleta de Amostras de Servidores do 2º SIPOA”. O evento ocorreu no LFDA/PE e trouxe ganhos mútuos e melhorias para o desempenho das equipes do MAPA. Nela, buscamos consolidar a CRC como canal de comunicação com os clientes. Na oportunidade as equipes apresentaram vídeos e slides sobre o trabalho da instituição frente aos processos de inspeção e fiscalização, bem como houve visitas técnicas às unidades analíticas e REC. Portanto, iniciou-se um trabalho de integração que se pretende dar continuidade com os outros SIPOAs e demais serviços.

#### 5. MECANISMOS DE TRANSPARÊNCIA E CONTROLE

Todo o conceito e ferramentas da CRC têm como premissas a transparência e o controle. As informações geradas pela Comissão fazem parte do Relatório de Análise Crítica pela alta direção do LFDA/PE. Este relatório é apresentado a toda a força de trabalho do LFDA-PE e culmina em uma discussão plural que analisa criticamente as principais causas das reclamações, faz-se a consolidação de metas e ações para melhorar a qualidade do serviço no ano corrente. O controle dos prazos e respostas, realizado com o uso da planilha, garante que o cliente sempre obterá resposta frente aos seus questionamentos/reclamações. A CRC também trabalha na ampla divulgação do canal via ofícios e laudos analíticos além de coletar e-mails de colegas para criação de malas diretas às quais nos servem como fonte para alimentar as pesquisas de satisfação dos anos subsequentes.

Além disso, a instituição da Comissão através da portaria nº 3678 e a nomeação de servidores de unidades diversas demonstra a preocupação da gestão com a transparência e controle dos seus atos.