

# ILHA DE HABITAÇÃO - NOVA SISTEMÁTICA DE ATENDIMENTO NO SEGMENTO HABITACIONAL DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL AGÊNCIA TOLEDO (PR)

Vânia de Souza Herdina<sup>1</sup>

Rúbia Nara Rinaldi<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este artigo pretende identificar os resultados obtidos com a implantação de uma nova sistemática de atendimento denominada Ilha de Habitação, na Agência da Caixa Econômica Federal de Toledo (PR). A importância do estudo reside na possibilidade de agilizar procedimentos relativos aos processos de financiamentos habitacionais, obtendo-se a redução do tempo de sua aprovação, amenizando-se o déficit habitacional existente no município. Nesse estudo de caso foram analisadas as mudanças ocorridas no atendimento com a criação da Ilha da Habitação, sendo mensurado o tempo gasto em processos de financiamentos habitacionais ocorridos durante o segundo trimestre do ano de 2008 e o mesmo período no ano de 2009, avaliando-se a implantação da nova sistemática. Para tanto, foi utilizada a análise documental das propostas de financiamentos, aprovadas no período estudado. A redução do tempo gasto nos atendimentos e na aprovação dos processos foram aspectos positivos observados no novo modelo de gestão.

**PALAVRAS CHAVE:** Habitação, financiamentos habitacionais, modelo de gestão.

**ABSTRACT:** This article aims at identifying the results obtained from the implantation of a new systematics of assistance called Residence Island, at Caixa Econômica Federal Agency, in Toledo (PR). The importance of this study is due to the possibility of hastening the procedures related to the processes of residence financings, reducing the time of approval and the residence deficit that there is in the

<sup>1</sup> Pós-Graduanda em Assessoria Executiva pela UNIOESTE/campus de Toledo. Bacharel em Secretariado Executivo Bilingüe.vania.herdina@hotmail.com

<sup>2</sup> Docente Orientadora – UNIOESTE/TOLEDO

city. In this study ofcase quantitative method was used to help identifying the occurred changes, by measuring the time spent in processes of residence financings

that happened during the second trimester of 2008 and the same period of 2009, evaluating the implantation of the new systematics. The documental analysis of the financing proposals approved in the studied period was used. End reduction of time spent in the assistance and in the approval of the processes was a positive aspect observed in the new management pattern.

**KEY WORDS:** residence, residence financings, management pattern

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil o problema com a falta de moradia é antigo. De acordo com ROSSBACH (2005), entre as décadas de 1930 e 1960, existiram algumas experiências com financiamentos habitacionais. Em 1986 o antigo Banco Nacional de Habitação – BNH teve suas atividades incorporadas à Caixa Econômica Federal, que desde então vem administrando a maioria dos financiamentos imobiliários do Brasil (Caixa Econômica Federal, 2009a). Entretanto, dados extraídos da Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário - ABECIP (2007) apontam que no ano de 2007 o déficit habitacional brasileiro era de 7,9 milhões de unidades.

Historicamente os recursos disponíveis para minimizar esses dados, além de limitados, tem se mostrado também onerosos. O grande desafio dos governos anteriores foi estabelecer uma política habitacional que viabilizasse o atendimento às famílias de renda mais baixa; e, em 2009, no atual governo, observa-se que há uma preocupação em conseguir recursos subsidiados para somar com os recursos existentes, visando garantir melhorias.

A dificuldade em sanar este problema é tema debatido entre especialistas, por ser considerado um dos problemas da exclusão social. Com a falta de moradias, as pessoas se instalam nas periferias, sem estrutura alguma, sem saneamento básico e, como consequência, surgem as favelas.

Num país em que o nível de escolaridade é baixo, “marcado pela pobreza e pela informalidade” (ROSSBACH, 2005, p. 147); com o desemprego e a alta concentração de renda, a casa própria, para muitos, se torna algo impossível. Mas para tentar minimizar este problema, e com a estabilidade econômica, o governo

atual baixou as taxas de juros para os financiamentos habitacionais, aumentou os recursos a serem investidos e facilitou o acesso aos financiamentos, como por exemplo; o programa “Minha casa Minha Vida” instituído através do Decreto 6819 de 13 de abril de 2009.

Atualmente, de acordo com o atual programa habitacional, uma família com renda de até R\$ 2.325,00, com cadastro no Fundo de Garantia por Tempo de Serviço – FGTS, e que se enquadre nos financiamentos com recursos deste fundo, poderá financiar um imóvel de até R\$ 80.000,00, com juros de 4,5% ao ano + TR. Isto representa 1,5% a menos que a correção das cadernetas de poupança.

Com as novas medidas adotadas a partir de 2009, a procura por parte dos clientes tem aumentado, não só para aquisição e construção de casas, como também para reforma ou ampliação. De acordo com dados fornecidos pela ABECIP (2007), no ano de 2002 foram financiadas 254.367 unidades com um investimento de quase R\$ 5 bilhões; e, no ano de 2007, até o mês de setembro este número aumentou para 366.699 unidades, com utilização de recursos na ordem de R\$ 17 bilhões.

Em 2008 a Caixa Econômica Federal anunciou o recorde em financiamentos habitacionais: “Até 28/11/2008 foram assinados 446 mil contratos, no valor de R\$ 20,4 bilhões, o que representa um crescimento de 60% em relação ao mesmo período do ano de 2007” (Caixa Econômica Federal, 2009b, p.1).

Como a principal instituição, quando o assunto é financiamento imobiliário, a Caixa vem sentindo diretamente o aumento da demanda. Após os benefícios oferecidos pelos novos planos habitacionais, verificou-se que o número reduzido de funcionários da instituição financeira é insuficiente para absorver o aumento considerável de trabalho. Este problema ocorreu devido aos altos investimentos em informatização por parte dos bancos que procuraram agilizar o atendimento aos clientes e diminuir o número de empregados. Para tanto, aproximadamente 300 mil postos de trabalho foram substituídos pela automação generalizada das operações bancárias entre 1986 e 1996 (DIEESE, 1997a, 1997b).

O que se buscava com a informatização era que o cliente praticamente se auto-atendesse. Mas isso não ocorreu e novos modelos de gestão foram implantados, sempre buscando a solução para um atendimento com maior qualidade, sendo a diminuição das filas o objetivo almejado.

Nas muitas reformas ocorridas na década de 90, os bancos precisavam

inovar para conquistar clientes. A segmentação estabelecida, qualificando-se o cliente em função de seu volume de negócios e pela faixa de renda, pareceu ser o método ideal para se conseguir alcançar os objetivos. A segmentação apresentou-se como diferencial estratégico, desde que o banco tivesse um posicionamento de mercado e se estruturasse para atender a cada nicho.

Acreditou-se que a segmentação seria a solução, na qual o cliente é atendido em setores diferenciados por renda, para identificar as necessidades efetivas de cada cliente, pois “oferecer um bom serviço ao cliente, há muito tempo, tem sido o objetivo principal” (PLOSSL, 1993, p. 49). O esperado era que o cliente fosse a um setor apenas, e que todas as suas expectativas fossem atendidas. Isso parece simples, mas a Caixa é um banco diversificado. Da mesma maneira que ela oferece produtos e serviços como de um banco comercial, ela precisa suprir as necessidades do governo com programas sociais. A Caixa desenvolveu-se nos últimos anos agregando valores, reformulando seus objetivos, pois sua história está ligada a decisões governamentais. Trata-se de uma Instituição que vem trabalhando pelo governo no cumprimento de alguns projetos sociais.

Com a diversidade das atividades desenvolvidas, o funcionário precisa conhecer todos os produtos e serviços tais como negociar e operacionalizar qualquer necessidade apresentada no atendimento. Ocorre que muitos detalhes são esquecidos, e cada pessoa tem seu modo de conduzir um atendimento, o que pode gerar uma sensação de complexidade, stress e insatisfação com o serviço.

Para a habitação isto significa informações truncadas, uma vez que o atendimento a financiamentos habitacionais é complexo e demorado. O futuro mutuário nem sempre está certo do que realmente quer e, para possibilitar a identificação de sua expectativa, é necessário que se faça uma entrevista detalhada com a finalidade de enquadrá-lo na modalidade ideal de financiamento, além das explicações das taxas, índices e prazos.

Devido à complexidade de elementos a considerar no atendimento, a agência de Toledo (PR) optou pela criação de um setor único para atender a demanda na área habitacional, na busca pela agilidade e eficiência nos atendimentos.

Nesse aspecto, este estudo objetiva identificar se as mudanças implantadas em janeiro de 2009 foram produtivas, resultando em maior agilidade nos atendimentos e se o volume de financiamentos aprovados com essa

implantação resultou em maior agilidade no atendimento. A medição de dados para referenciar este estudo ocorreu durante os meses de abril, maio e junho/2008 e no mesmo período em 2009.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para o desenvolvimento desse estudo foram utilizados métodos que auxiliassem na identificação das mudanças ocorridas com os financiamentos habitacionais a partir da implantação da Ilha de Habitação na Agência da Caixa Econômica Federal de Toledo.

A análise pretendida revestiu-se sob a forma de estudo de caso, indicado quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido. Quanto ao tema, LAKATOS E MARCONI (1986) descrevem o estudo de caso como sendo a pesquisa de determinadas pessoas, sua profissão, as condições de trabalho, sempre visando obter generalizações. Com a realização da investigação, ocorrida no segundo trimestre de 2009 na agência da Caixa Econômica Federal de Toledo; foi possível obter informações detalhadas e importantes para a avaliação do processo de atendimento do programa habitacional. Mensurou-se o tempo gasto em processos de financiamentos habitacionais e estabeleceu-se uma média, em dias úteis gastos para a sua aprovação.

O estudo foi realizado durante o segundo trimestre do ano de 2008, estabelecendo-se um comparativo com o segundo trimestre do ano de 2009, objetivando esclarecer as prerrogativas existentes com a implantação da nova sistemática de atendimento no setor habitacional, a Ilha da habitação. Durante o processo, foi avaliada a viabilidade de centralizar e uniformizar procedimentos. Para tanto, este artigo pretendia obter uma análise do modelo atual, tendo como base as fundamentações teóricas de autores estudados durante o Curso de Assessoria Executiva. Além do referencial teórico consultado, foi utilizada ainda a análise documental das propostas de financiamentos, aprovadas ou rejeitadas no período estabelecido. E paralelamente, foi feita uma avaliação do tempo utilizado desde o momento do recebimento da documentação completa até a assinatura final do contrato; isso em ambos momentos, antes e após a criação da ilha. Desta maneira pode-se verificar se houve melhorias quanto ao tempo e à qualidade do processo.

### **3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS PRERROGATIVAS DO NOVO MODELO DE GESTÃO**

Toledo, cidade situada no extremo oeste do estado do Paraná, é uma cidade que vem crescendo de maneira rápida e aceleradamente, segundo dados fornecidos pela Empresa Paranaense de Energia – COPEL (2009); nos últimos dois anos, houve em média 1500 novas ligações residenciais. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de Toledo está em 3º lugar entre as dez maiores cidades do Paraná (Toledo, Prefeitura Municipal, 2009).

Esse desenvolvimento aumenta consideravelmente a demanda por moradias, pois no ano de 2007 a Caixa Econômica Federal de Toledo investiu em financiamentos aproximadamente R\$8.200.000,00 em 264 imóveis; e em 2008 foram R\$18.300.000,00 em 441 processos habitacionais, entre compra, reforma e construção. Isso representa um aumento de mais de 60% nos financiamentos habitacionais.

A questão gerou um aumento considerável nos trabalhos vinculados ao crédito imobiliário. Por isso, em fevereiro de 2009, foi criado um setor específico para esses atendimentos, deixando os demais setores da agência liberados para atender outras necessidades dos clientes. Com a implantação da nova sistemática foi possível avaliar como a agência desempenhava os serviços relacionados ao atendimento habitacional e comparar o período anterior e o posterior as mudanças.

Para que o objetivo deste estudo fosse alcançado, foram analisados os processos assinados durante o segundo trimestre de 2008 e o segundo trimestre de 2009. A escolha desses períodos ocorreu para que fosse possível fazer uma análise do antes e do depois das mudanças, levando-se em consideração períodos semelhantes.

Desta maneira a análise relativa ao segundo trimestre de 2008 foi feita com base em relatórios e documentos datados, onde consta a data em que os documentos deram entrada na Caixa, bem como a data em que foram assinados.

Antes das mudanças ocorridas em fevereiro deste ano, os clientes procuravam a agência em busca de informações e muitos destes retornavam em outras ocasiões quando eram atendidos por diferentes empregados, até que seus documentos estivessem completos, pois existia certa dificuldade em entender o

processo e suas necessidades. Neste processo, poderia acontecer a perda de informações e de tempo, pois o dossiê passava por várias etapas até a aprovação final. Do modo como era feito, tornava-se mais moroso e com certo descontrole, uma vez que o atendente, ao recepcionar o pedido de financiamento, efetuava as avaliações devidas. Em seguida, enviava os documentos para a retaguarda para avaliação de engenharia. Após esse procedimento, o dossiê retornava para o primeiro atendente, que o enviava para a aprovação da gerência que contatava com o mutuário para a determinação da data para a assinatura. Os documentos eram então devolvidos para a retaguarda para confecção do contrato e demais conferências, e estes retornavam novamente para o atendente no dia da assinatura.

Eram quatorze atendentes e cinco gerentes enviando e solicitando processos para a retaguarda, que contava com o auxílio de um funcionário e duas estagiárias. Além das contratações dos financiamentos, a retaguarda era responsável também pela manutenção e liquidação dos contratos existentes. Este sistema não estava suprindo a demanda, percebeu-se claramente que havia um afunilamento no setor de retaguarda, uma vez que todo o esforço em agilizar o atendimento utilizando-se de várias pessoas para as análises, acabava sendo prejudicado ao chegar ao setor e ter apenas um funcionário para dar continuidade;

Mesmo assim, no segundo trimestre de 2008 foram feitas 110 contratações. Com as análises desses processos, foi necessário excluir do estudo quatorze processos por apresentarem anotações que se referiam a problemas documentais por parte do imóvel ou problemas com o clientes; ou seja problemas externos que a Caixa não pôde interferir, nem ser responsabilizada.

Após essas verificações, mensurou-se o tempo gasto com cada processo, e fez-se a média em dias úteis. O que se obteve foi uma média de 24,42 dias úteis por processo, em que foram gastos 10 dias de tempo com o processo mais rápido e o mais demorado consumiu um tempo de 58 dias.

Ao observar-se mais profundamente, verificou-se que os financiamentos pequenos, que não necessitaram de avaliação de engenharia, tiveram a média de 14,85 dias; e, para os demais, a média ficou em 27,7 dias úteis. A explicação para a diferença de tempo está principalmente no fato do engenheiro ter um prazo de até 5 dias para efetuar a vistoria. Durante esse período o funcionário da Caixa fica impossibilitado de finalizar o processo uma vez que depende de que estes documentos estejam aprovados.

Após essas análises finalizadas, buscou-se analisar os processos do segundo trimestre de 2009, quando o novo sistema de atendimento já estava instalado. De acordo com D'AVILA et al (2005, p.31) “o gerenciamento tem como objetivo maximizar o valor entregue aos clientes, através do melhoramento dos processos, utilizando os recursos organizacionais de um modo eficaz e eficiente”. Diante dos problemas existentes, era necessário um novo gerenciamento e, a partir daí, a agência Toledo decidiu reavaliar e modificar o processo, criando a Ilha da Habitação.

Este método foi idealizado para quatro pessoas; sendo duas para o atendimento e contratações de novos financiamentos, e duas para a manutenção dos contratos ativos.

O que se esperava deste novo modelo de atendimento eram: agilidade, uniformidade nas informações, evitar retrabalho e gerar um ponto de referência para o cliente. Conforme ROSSBACH (2005, p. 145) “a Caixa Econômica Federal representa papel chave para o financiamento habitacional”. Neste novo modelo de atendimento, quando uma pessoa for até a agência em busca de informações habitacionais, ela é encaminhada para a ilha; e, se precisar retornar outras vezes, ele irá se comunicar, no máximo, com dois atendentes; diminuindo o risco de perda de informações.

O atendente procede à entrada do processo, realiza a conferência dos documentos, lança os dados nas planilhas e encaminha o processo para o funcionário que será o responsável por todos os demais serviços necessários até o dia da assinatura. Isso facilita a localização do processo. Dessa maneira, o funcionário que está manuseando o dossiê sabe em que situação está o processo, evitando perda de tempo com re-análises e conferências. Assim, o custo desta atividade poderá diminuir com o tempo, devido à aprendizagem, experiência e a prática dos funcionários envolvidos, o que faz aumentar a sua eficiência (PORTER, 1989).

Quanto à agilidade, pretende-se o controle dos processos e o funcionário que trabalha na ilha se tornará um especialista, encurtando etapas e direcionando o processo para o melhor atendimento.

O planejamento para a criação da ilha de habitação ocorreu durante o ano de 2008, e está sendo visto como essencial para a melhoria dos serviços. Acredita-se que, ao desenvolver tal processo, a agência está avançando cada vez mais na

oferta de melhores serviços ou produtos, pois de acordo com PALADINI:

Planejar a qualidade significa escolher a melhor forma de fazer as coisas, selecionar os recursos mais adequados para cada ação, envolver a mão-de-obra mais bem qualificada. Significa, principalmente, definir a melhor maneira de atender ao mercado (PALADINI,2002, p. 105).

A criação da ilha de habitação se concretizou na segunda quinzena de janeiro de 2009, porém, as observações e estudos foram possíveis a partir do mês de março, quando todas as atividades habitacionais haviam migrado por completo.

Neste estudo a verificação das alterações nos processos habitacionais será comprovada através de mensuração do tempo gasto em média para a assinatura de um contrato, desde a entrega da documentação completa pelo futuro mutuário, até a assinatura final do contrato habitacional, para ser comparada ao tempo gasto anteriormente em um processo semelhante, nos moldes do atendimento antigo.

O levantamento de dados seguiu o mesmo parâmetro adotado no período de 2008 e verificou-se que nos meses de abril, maio e junho de 2009 a quantidade de contratos foi de 125, sendo ignorados onze processos por apresentarem problemas alheios à Caixa. No período em questão, os financiamentos que não necessitaram de avaliação de engenharia tiveram uma média de 13,55 dias úteis; já os que tiveram acompanhamento de engenharia, a média foi de 23,47 dias úteis, totalizando entre todos os contratos a média geral de 19,05, ou seja, 5,37 dias a menos que o sistema anterior, ficando o mais rápido no seu atendimento com 5 dias úteis e o mais demorado com 38 dias úteis.

Para que os dados levantados no segundo trimestre do ano de 2008 e os do segundo trimestre do ano de 2009 sejam melhor visualizados, os resultados obtidos foram dispostos na Tabela 1.

Tabela 1 – Comparação entre processos feitos no 2º trimestre/2008 e 2º trimestre/2009.

	<b>2º trim. 2008</b>	<b>2º trim. 2009</b>	<b>Melhoria no tempo</b>
<b>Contratações</b>	110	125	
<b>Contratos excluídos</b>	14	11	
<b>Média geral</b>	24,42	19,05	5,37
<b>Menor tempo</b>	10	5	5
<b>Maior tempo</b>	58	38	20

<b>Mat. construção</b>	14,85	13,55	1,3
<b>Demais contratos</b>	27,7	23,47	4,23

Fonte: Dados da pesquisa.

Se comparado o tempo médio de serviço gasto com os processos antes e depois, irá se observar que houve uma diminuição do tempo na atual sistemática. A qualidade do atendimento também melhorou, pela uniformização dos procedimentos que antes eram efetuados por todos os demais funcionários, inclusive com a agregação de outros serviços.

O fato de que os funcionários envolvidos diretamente com a habitação tornarem-se especialistas já pode ser observado com o aumento de produtividade, mesmo porque, com as dificuldades encontradas o grupo está se readaptando e procurando soluções visando agilizar o atendimento, situação corroborada por PLOSSL, pois para ele:

equipes pequenas de funcionários que trabalham em cada área, ajudadas por algum especialista da empresa, podem identificar sem demora as causas de atrasos. Se essas causas estiverem dentro de suas próprias áreas, podem ser corrigidas depressa (PLOSSL, 1918, p.167).

No modelo atual, todos os serviços que se relacionam com habitação estão concentrados na ilha, desde a primeira informação até o dia da assinatura final, quando o contrato é entregue para o gerente do setor responsável. Do ponto de vista organizacional, ficou mais fácil localizar um dossiê, pois ele só poderá estar em dois lugares: na ilha de habitação ou com o Gerente responsável para colher as assinaturas finais.

Quanto às primeiras informações sobre o processo aos clientes no momento, apenas um funcionário é responsável pelo atendimento, ou seja, existe uniformidade nas informações e todos os processos seguem o mesmo trâmite. Porém o objetivo da agência Toledo está em conseguir alcançar uma média de 15 dias úteis, desde a chegada dos documentos até a finalização de um processo de financiamento habitacional. A meta da Caixa de Toledo é a melhoria que, segundo SCHNEIDER (1996, p.174) “lutar para ser mais eficaz é mais uma jornada do que um destino. No entanto, quanto mais próximo uma organização chegar da integridade equilibrada, mais eficaz será”.

O alcance deste objetivo ficou comprometido a partir de abril, pois a

demanda por financiamentos habitacionais aumentou consideravelmente, tendo em vista a nova política do Governo Federal que incentivou programas habitacionais como: Minha Casa Minha Vida. Tais programas oferecem condições mais acessíveis de financiamento, incluindo taxas de juros mais baixas, bem como altera algumas regras, que dão condições a um maior número de pessoas para adquirir a casa própria. Destaca-se ainda que a implantação deste novo programa habitacional objetivou também a geração de emprego no setor da construção civil.

Com a disponibilização de tal programa por parte da Caixa Econômica Federal desde abril, os clientes estão agendando seus horários no setor devido, com uma espera de aproximadamente uma semana. No dia 09 de julho a gerência da Caixa de Toledo optou por fazer reuniões comunitárias visando diminuir a fila de espera por informações habitacionais. Na primeira reunião compareceram 70 pessoas, sendo que estas reuniões estão sendo realizadas duas vezes por semana até que a demanda por informações esteja normalizada.

Diante das mudanças, verificou-se que o projeto idealizado para suprir uma demanda existente antes das novas diretrizes governamentais, precisou ser alterado mesmo antes de amadurecer e demonstrar sua viabilidade. O que houve então foi uma readaptação nos atendimentos; os funcionários do setor habitacional hoje estão realizando as análises dos processos como uma linha de produção, cada um sendo responsável por uma etapa; são tomados vários processos, iniciados e finalizados quase que ao mesmo tempo, para que a produção siga uma rotina.

Nos planos iniciais, cada funcionário do setor trabalharia processo por processo; faria a conferência dos documentos, pesquisas, cadastros, a montagem do dossiê, análises e envio para engenharia. Após isso, qualquer um dos funcionários do setor poderia dar continuidade, ou seja, envio para a gerência aprovar, determinação de data para assinatura e confecção do contrato.

O que está acontecendo é que, para agilizar o trabalho, os quatro funcionários do setor habitacional recebem a ajuda de uma estagiária e o serviço está sendo feito em etapas, na seguinte seqüência: o atendente recebe, confere os documentos, pesquisa e relaciona na lista habitacional; envia para a estagiária que efetua os cadastros e a montagem do dossiê. O próximo funcionário avalia, envia para engenharia, para a gerência aprovar, marca a data para assinatura e confecciona o contrato. O terceiro funcionário está direcionado para cuidar das exceções, dos problemas que surgem no decorrer das avaliações. E o último

funcionário está trabalhando com as construções que mensalmente recebem liberações de valores, avaliações de engenharia, liquidações de contratos, e tudo o mais que não for contratação.

Entretanto, aqui cabe um alerta importante: antes do novo programa do governo e as reuniões criadas pela Caixa havia fila de espera por informações de aproximadamente uma semana, contudo os processos davam entrada na agência de acordo com estes atendimentos, ou seja, existia uma fila por informações e para dar entrada na documentação. Hoje o que está acontecendo é que, com duas reuniões semanais, as informações são fornecidas para um número maior de pessoas e, assim, um número bem maior de processos dá entrada para análise de financiamentos, o que pode acarretar em mais morosidade nas análises de financiamentos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a grande procura por financiamentos habitacionais, a agência da Caixa Econômica Federal de Toledo viu-se impelida a alterar a forma de como os processos eram encaminhados para análises. O intuito em diminuir o tempo para estes atendimentos, bem como uniformizar as informações foi a premissa para a criação de um setor específico, chamado Ilha de Habitação.

Diante das circunstâncias, conjecturou-se a oportunidade em se fazer um estudo sobre tais mudanças com o objetivo de mensurar se elas foram benéficas como o planejado.

Com a realização deste estudo de caso, foi possível verificar que as mudanças ocorridas no ano de 2009 com a implantação da Ilha de Habitação foram positivas, considerando o encurtamento do tempo para recebimento, análise e aprovação dos processos de financiamento.

A análise do modelo anterior, em comparação com o modelo atual, permitiu constatar que foram concretizadas, no segundo trimestre de 2008, 110 contratações, e o tempo gasto com cada processo apresentou a média de 24,42 dias úteis por processo. Neste período verificou-se que existia descontrole no andamento dos processos, pois eles poderiam estar com qualquer um dos 20 atendentes. Nessa metodologia, tanto os clientes como os funcionários gastavam muito tempo à procura de informações de processos.

A “Ilha de habitação”, instalada no ano de 2009 foi idealizada para quatro pessoas, sendo duas para o atendimento e contratações de novos financiamentos, e duas para a manutenção dos contratos ativos. Essa estratégia provou ser mais ágil e uniforme nos procedimentos relacionados a financiamentos habitacionais, tendo em vista a centralidade das informações e a diminuição do tempo necessário para análise e conferência dos processos e, conseqüentemente, a redução de custos operacionais.

Neste estudo, comprovou-se, através de mensuração do tempo gasto, que a média para a assinatura de um contrato, desde a entrega da documentação completa pelo futuro mutuário, até a assinatura final do contrato habitacional foi reduzida. No segundo trimestre de 2009 a quantidade de contratos foi de 125, com a média de 19,05, ou seja, 5,37 dias a menos que no sistema anterior.

Se mensurado o tempo médio de serviço por funcionário, gasto com os processos antes e depois, irá se observar que houve um aumento do tempo real na atual sistemática. Além disso a qualidade do atendimento melhorou, pela uniformização dos procedimentos que antes eram efetuados por todos os demais funcionários, inclusive com a agregação de outros serviços.

O objetivo da agência Toledo está em conseguir alcançar uma média de 15 dias úteis para a finalização de um processo de financiamento habitacional. Isso seria possível desde que houvesse mais pessoas envolvidas no atendimento de informações ao cliente. Entretanto, a Instituição não dispõe de funcionários suficientes para suprir a demanda existente.

Vale ressaltar que houve aumento da procura por financiamento a partir de abril, com a nova política do Governo Federal, que incentivou o programa habitacional Minha Casa Minha Vida. Acredita-se, no entanto, na viabilidade do novo modelo de gestão implantado na Agência de Toledo, principalmente se houver a agregação e treinamento de maior número de funcionários na Ilha de Habitação. Considerando o pouco tempo de adaptação dos funcionários ao novo modelo, o aumento da demanda em razão da nova política governamental e dos resultados já alcançados, pode-se afirmar que o modelo de gestão implantado está no caminho certo. Acrescenta-se, ainda, que com o tempo os funcionários tornam-se mais experientes e especialistas no assunto, o que resulta em agilidade, com menor índice de erros, traduzindo-se em diferencial para a Agência de Toledo.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ABECIP, Associação Brasileira das Entidades de Crédito Imobiliário e Poupança. **Expomanagement 2007**. Disponível em: <<http://www.abecip.org.br>> Acesso em 25 mar. 2009.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **História**. Disponível em: <[www.caixa.gov.br/acaixa/historia\\_missao.asp](http://www.caixa.gov.br/acaixa/historia_missao.asp)> Acesso em 23 jun. 2009a.

CAIXA, Caixa Econômica Federal. **Caixa bate recorde e atinge R\$20 bilhões em financiamento habitacional**. Disponível em: <[www.caixa.gov.br/imprensa/imprensa\\_release.asp](http://www.caixa.gov.br/imprensa/imprensa_release.asp)> Acesso em 22 fev. 2009b.

COPEL, Companhia Paranaense de Energia. **Relatório de Subordinação de Localidades e Mercado de Energia Elétrica**.- Toledo : PR, 2009,p.1-2.

D'AVILA, Guilherme Antonio; LEOCADIO, Leonardo; VARVAKIS, Gregório. **Inovação e gerenciamento de processos: Uma análise baseada na gestão do conhecimento**. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br>> Acesso em 21 fev. 2009.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócioeconômicos. **Condição dos Ocupados Piora na Grande São Paulo**, jun. 1997a. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/anu/anujun97.xml>> Acesso em 25 mar. 2009

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatística e Estudo Sócioeconômicos. **A Globalização da Economia e a Informatização do Sistema Financeiro**, set. 1997b. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/bol/lpr/lpset97.xml>> Acesso em 25 mar. 2009

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisas: Planejamento e execução de pesquisas, amostragem e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986.

PALADINI, E. P. **Avaliação estratégica da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 2002.

PLOSSL, George W. **Administração da Produção**. Como as Empresas Podem Aperfeiçoar suas Operações para Tornarem-se mais Competitivas e rentáveis. São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, Michel E. **Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desenvolvimento Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROSSBACH, Ana Claudia Marinheiro Centeno. **Financiamento Habitacional no Brasil**. São paulo, 2005. 159 f. Monografia (Mestrado em Economia)- Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em: <<http://scholar.google.com.br>> Acesso em 22 fev. 2009.

SCNHEIDER, William E. **Uma alternativa à reengenharia**. Rio de Janeiro: Record,

1996.

TOLEDO, Prefeitura Municipal, **Toledo em números**. Disponível em:  
<http://www.toledo.pr.gov.br/?page=toledoNumeros>. Acesso em 10 ago. 2009.