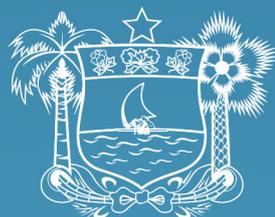


Secretaria do Planejamento
e das Finanças - SEPLAN

Secretaria do Trabalho, da Habitação
e da Assistência Social - SETHAS



GOVERNO
DO RIO GRANDE DO NORTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E REALINHAMENTO ORGANIZACIONAL DAS CENTRAIS DO CIDADÃO

PRODUTO 02
AVALIAÇÃO SITUACIONAL



GRUPO BANCO MUNDIAL



GOVERNO
CIDADÃO

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE



GOVERNO

DO RIO GRANDE DO NORTE



GRUPO BANCO MUNDIAL



**GOVERNO
CIDADÃO**

DESENVOLVIMENTO E SUSTENTABILIDADE

Este documento é fruto de uma ação estratégica do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, através do Projeto Governo Cidadão, financiado com recursos do acordo de empréstimo com o Banco Mundial - BIRD 8276-BR.

É permitida a reprodução total ou parcial do texto deste documento, desde que citada a fonte.

Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças

Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte

RN Sustentável

Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão

10 de Fevereiro de 2017

--

www.kpmg.com/BR

KPMG Consultoria

Rua Arquiteto Olavo Redig de Campos, 105, 6º andar – Torre A

04711-904 – São Paulo/SP – Brasil

Caixa Postal 79518

Telefone 55 (11) 3940-1500, Fax 55 (11) 3940-1501

www.kpmg.com.br

São Paulo, 10 de Janeiro de 2017

Sra. Julianne Dantas Bezerra de Faria

Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Assistência Social

Centro Administrativo do Estado

Secretaria de Estado do Trabalho, Habitação e Assistência Social

BR 101, Km 0, Lagoa Nova, Natal/RN - Brasil

Prezada Senhora:

Com referência a nossa proposta para prestação de serviços profissionais do **Projeto Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão**, acordada com a **Secretaria de Trabalho e Assistência Social**, conforme Solicitação de Propostas SDP N° 79/2016, apresentamos a seguir o relatório com a **Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão**.

Nesta oportunidade, gostaríamos de agradecer a cooperação dos serviços envolvidos no desenvolvimento dos trabalhos.

Colocamo-nos ao inteiro dispor para quaisquer esclarecimentos adicionais que se façam necessários e subscrevemo-nos.

Atenciosamente,

João Laercio Silvério

Management Consulting

Sócio

Índice

1	Introdução	2
2	Contextualização	3
3	Objetivo e Escopo do Projeto	16
4	Melhores Práticas Nacionais e Internacionais	23
5	Avaliação dos Serviços das Centrais do Cidadão	31
6	Oportunidades de Melhoria.....	71
7	Considerações Finais	84
8	Anexos.....	85

Lista de Figuras

Figura 1: Mapa das Centrais de Atendimento ao Cidadão do Rio Grande do Norte ...	3
Figura 2: Estrutura das Fases do Projeto.....	17
Figura 3: Questionário de Consulta à Sociedade.....	19
Figura 4: Exemplo da Ferramenta KPMG para diagnóstico de maturidade	20
Figura 5: Estágio da Capacidade dos Processos.....	21
Figura 6: Esquema de dimensões analisadas durante a proposta.....	22
Figura 7: Modelo de Serviços Centralizando o Cidadão	23
Figura 8: Esquema de fatores relevantes para o desenho de modelo de atendimento ao cidadão.....	26
Figura 9: Esquema de transição - Da fragmentação rumo a integração institucional	27
Figura 10: Modelo <i>Service Canada</i>	29
Figura 11: Exemplo do processo da avaliação da ferramenta KPMG de maturidade de processos.....	50
Figura 12: Processo do Atendimento ao Cidadão.....	51
Figura 13: Nível de Maturidade do Estado Atual e Estado Futuro.....	51
Figura 14: Resultado do Pilar de Liderança e Alinhamento.....	52
Figura 15: Resultado do Pilar de Relacionamento.....	52
Figura 16: Resultado do Pilar de Pessoas e Organização	53
Figura 17: Resultado do Pilar de Tecnologia.....	53
Figura 18: Resultado do Pilar de Gerenciamento de Performance.....	54
Figura 19: Resultado do Pilar de Recursos Humanos.....	54
Figura 20: Instalações – Central do Cidadão de Ceará Mirim	56
Figura 21: Instalações – Central do Cidadão de Ceará Mirim	56
Figura 22: Instalações – Central do Cidadão de Ceará Mirim	57
Figura 23: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim	57
Figura 24: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim	57
Figura 25: Instalações - Central do Cidadão do Alecrim	58
Figura 26: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim	58
Figura 27: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim	58
Figura 28: Estrutura – Central do Cidadão de Ceará Mirim	59
Figura 29: Estrutura – Central do Cidadão do Alecrim	59
Figura 30: Estrutura – Central do Cidadão do Alecrim	60
Figura 31: Estrutura – Central do Alecrim	60
Figura 32: Estrutura – Central do Cidadão do Alecrim	60
Figura 33: Ambientação – Central do Cidadão de Ceará Mirim	61
Figura 34: Ambientação – Central do Cidadão de Ceará Mirim	61
Figura 35: Ambientação – Central do Cidadão de Ceará Mirim	62
Figura 36: Ambientação – Central do Cidadão do Alecrim.....	62
Figura 37: Ambientação – Central do Cidadão do Alecrim.....	63
Figura 38: Ambientação – Central do Cidadão do Alecrim.....	63
Figura 39: Comunicação – Central do Cidadão de Ceará Mirim	64
Figura 40: Comunicação - Central do Cidadão de Ceará Mirim	64

Figura 41: Comunicação – Central do Cidadão de Ceará Mirim	65
Figura 42: Organograma Quantitativo de Servidores do Programa das Centrais do Cidadão	66
Figura 43: Organograma da SETHAS	67
Figura 44: Organograma Quantitativo de Servidores do Programa das Centrais do Cidadão	67
Figura 45: Níveis Hierárquicos.	68
Figura 46: Esquema de competências e saberes envolvidos na Gestão do Conhecimento.	71
Figura 47: Espiral do conhecimento.	73
Figura 48: Modelo de Estrutura de Análise para proposta de intervenção	80

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Número total de atendimentos realizados pelas entre 1997 e 2016	4
Gráfico 2: Número de atendimentos realizados por centrais.....	5
Gráfico 3: Número de atendimentos realizados em S. J Mipibú.....	6
Gráfico 4: Número de atendimentos realizados em Ceará-Mirim.....	6
Gráfico 5: Número de atendimentos realizados em João Câmara	7
Gráfico 6: Número de atendimentos realizados na Zona Norte.....	7
Gráfico 7: Número de atendimentos realizados em Alecrim.....	8
Gráfico 8: Número de atendimentos realizados na Zona Sul (Via Direta)	8
Gráfico 9: Número de atendimentos realizados em Parnamirim	9
Gráfico 10: Número de atendimentos realizados em Macaíba	9
Gráfico 11: Número de atendimentos realizados em Santa Cruz.....	10
Gráfico 12: Número de atendimentos realizados em Caicó	10
Gráfico 13: Número de atendimentos realizados em Currais Novos.....	11
Gráfico 14: Número de atendimentos realizados em Assú	11
Gráfico 15: Número de atendimentos realizados em Mossoró.....	12
Gráfico 16: Número de atendimentos realizados em São Paulo do Potengi	12
Gráfico 17: Número de atendimentos realizados em Caraúbas.....	13
Gráfico 18: Número de atendimentos realizados em Alexandria.....	13
Gráfico 19: Número de atendimentos realizados em Apodí	14
Gráfico 20: Número de atendimentos realizados em Pau dos Ferros	14
Gráfico 21: Número de atendimentos realizados em Nova Cruz.....	15
Gráfico 22: Número de atendimentos realizados em Alto do Rodrigues	15
Gráfico 23: Frequência de Utilização dos Serviços.	31
Gráfico 24: Grau de Importância das Centrais de Atendimento.	32
Gráfico 25: Serviços Mais Demandados.	32
Gráfico 26: Retorno Para Realizar o Serviço.....	33
Gráfico 27: Retorno no Atendimento.	33
Gráfico 28: Principais Dificuldades Para Prestação do Serviço.	34
Gráfico 29: Busca de Informações Para Utilização de Serviços.....	34
Gráfico 30: Avaliação do Atendimento Para Obter Informações.....	35
Gráfico 31: Razão pela qual avalia dessa forma.	35
Gráfico 32: Avaliação da Infraestrutura do Local.....	36
Gráfico 33: Razão pela qual avalia Dessa Forma.	36
Gráfico 34: Interesse em Realizar Agendamento Prévio.....	37
Gráfico 35: Avaliação dos Serviços Prestados Pelo Governo.....	37
Gráfico 36: Serviços que deveriam ser oferecidos	38
Gráfico 37: Top 10 Quantidades de Servidores.	69
Gráfico 38: Situação da Cessão dos Servidores.	69
Gráfico 39: Dez maiores folhas de pagamento por mês.	70
Gráfico 40: Composição dos Salários dos Servidores	70

Lista de Tabelas

Tabela 1: Número de servidores por cargo em S. J. Mipibú	6
Tabela 2: Número de Servidores por cargo em Ceará Mirim	6
Tabela 3: Número de servidores por cargo em João Câmara	7
Tabela 4: Número de servidores por cargo na Central Zona Norte	7
Tabela 5: Número de Servidores por cargo em Alecrim	8
Tabela 6: Número de servidores por cargo em Via Direta	8
Tabela 7: Número de servidores por cargo em Parnamirim	9
Tabela 8: Número de servidores por cargo em Macaíba	9
Tabela 9: Número de servidores por cargo em Santa Cruz	10
Tabela 10: Número de servidores por cargo em Caicó	10
Tabela 11: Número de servidores por cargo em Caicó	11
Tabela 12: Número de servidores por cargo em Assú	11
Tabela 13: Número de servidores por cargo em Mossoró	12
Tabela 14: Número de servidores por cargo em S. P. Potengi	12
Tabela 15: Número de servidores por cargo em Caraúbas	13
Tabela 16: Número de servidores por cargo em Alexandria	13
Tabela 17: Número de servidores por cargo em Apodí	14
Tabela 18: Número de servidores por cargo em P. Ferros	14
Tabela 19: Número de servidores por cargo em Nova Cruz	15
Tabela 20: Número de servidores por cargo Geral	15
Tabela 21: Trilhas de Formação do Conhecimento – Formação Básica	755
Tabela 22: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação em Gestão dos Serviços	755
Tabela 23: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação em Ética no Serviço Público	755
Tabela 24: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação em Gestão e Liderança	766
Tabela 25: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação com Foco em eixos de Competências Técnicas	76

1 Introdução

O presente documento apresenta a **Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão** para o Projeto Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão do Estado do Rio Grande do Norte.

O presente documento foi desenvolvido pelo consórcio KPMG e e-Stratégia Pública, exclusivamente para a Secretaria do Trabalho e Assistência Social – SETHAS e Projeto RN Sustentável do Governo do Estado do Rio Grande do Norte.

Diante da importância clara que possuem as centrais de atendimento ao cidadão frente à prestação de serviços públicos essenciais para cidadãos, como por exemplo, a emissão de Registro Geral – RG e carteira de trabalho, cresce o valor de um plano estratégico e de realinhamento organizacional das instituições que prestam serviços aos cidadãos nas centrais de atendimento.

Como comunicado no site do governo do Estado em 13 de Dezembro de 2016, o governo finalizou o processo licitatório para obras das novas unidades das centrais de atendimento ao cidadão da Zona Norte e da Zona Sul de Natal - RN. Conforme a secretária de Trabalho, Habitação e Assistência Social, Julianne Faria, “vamos oferecer à população os serviços em espaços dignos e estruturados, pois sabemos que atualmente muitas unidades funcionam em locais impróprios”.

Portanto, neste contexto de reestrutura física e necessidade por um modelo de gestão mais robusto e sistêmico é que se desenha a importância do atual documento e projeto. Que tem como foco a identificação dos principais gargalos existentes na prestação dos serviços aos cidadãos dentro das centrais, bem como elaborar um modelo de gestão que possa garantir a sustentabilidade destes serviços.

Para o atendimento dessas demandas a SETHAS e Projeto RN Sustentável, apoiadas pelo Banco Mundial, decidiram pela contratação de uma consultoria especializada que pudesse apoiar o processo e que permitisse o aporte de metodologias e técnicas convenientemente testadas no contexto nacional e internacional, adequadas à natureza dos desafios e problemas já enfrentados.

Tendo como principal competência gerir as centrais de atendimento ao cidadão, a Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão – CODACI, localizada organizacionalmente na estrutura da secretária de Trabalho, Habitação e Assistência Social – SETHAS do estado, tem como principal objetivo proporcionar o atendimento ao cidadão nas centrais, de modo que este atendimento possua qualidade, eficiência e eficácia. Oferecendo ao cidadão, de forma integrada, um conjunto de serviços públicos essenciais, centralizados geograficamente em um único espaço de fácil acesso à população, concebido como uma forma alternativa para se descentralizar os serviços da estrutura administrativa tradicional dos diversos órgãos. Com este desígnio, a CODACI realiza a integração jurídica, estratégica e operacional das diversas parcerias que realiza com esferas públicas estaduais, federal, municipais e privadas de modo que essas ofereçam seus serviços presencialmente nas centrais de atendimento. Formando assim, o que chamaremos, para este momento de diagnóstico, de condomínio de serviços.

2 Contextualização

As Centrais do Cidadão são espaços públicos criados através do decreto nº 13.403 de 07 de julho de 1997, que tem como objetivo prestar ao cidadão, um atendimento de qualidade, eficiente e eficaz, oferecendo-lhe, de forma integrada, um conjunto de serviços públicos essenciais, centralizados geograficamente em um único espaço, em local de fácil acesso à população, concebido como uma forma alternativa para se descentralizar serviços da estrutura administrativa tradicional dos diversos órgãos e, ao mesmo tempo, integrá-los, de forma racional, através de parcerias entre as esferas públicas estadual, federal, municipal e a iniciativa privada, consoante sistema operacional participativo.

O Programa tem, portanto, como primeiro objetivo, o mais geral, o restabelecimento da credibilidade do serviço público junto à comunidade.

Atualmente no Estado há 20 (vinte) Centrais do Cidadão, distribuídas em diferentes municípios do Estado, conforme a figura abaixo.

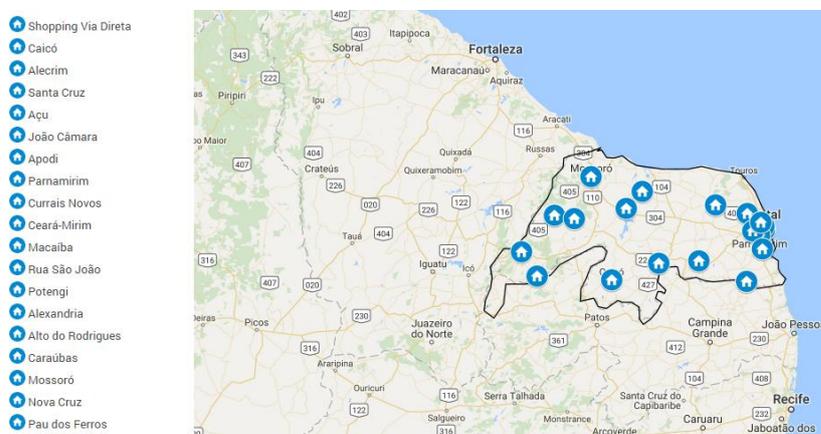


Figura 1: Mapa das Centrais de Atendimento ao Cidadão do Rio Grande do Norte

No ano de 2015, estas 20 (vinte) centrais realizaram cerca de 5 (cinco) milhões de atendimentos, tendo uma média mensal de aproximadamente quatrocentos e dezesseis mil atendimentos.

Por meio do gráfico a seguir é possível conhecer a evolução da quantidade de atendimento nas centrais ao longo dos anos. Analisando o gráfico é possível perceber que a demanda pelas centrais aumentou com intensidade nos primeiros 6 (seis) anos e estabilizou-se por volta de 6 (seis) milhões de atendimentos por ano, a partir de 2002. Em 2011 houve uma redução na oferta e demanda por serviços das centrais, o que pode estar relacionado com a alternância de governos e partidos. No ano de 2015 pode-se observar que a demanda voltou a crescer e estabilizou-se em torno de 5 (cinco) milhões de atendimentos no ano. Com estes dados pode-se observar a importância e impacto das diferentes lideranças e gestões governamentais no desempenho das estruturas que prestam serviços aos cidadãos. Deste modo, é necessário que haja um acompanhamento próximo e uma gestão de informações, bem como de processos para que a população possa seguir com acesso a recursos como os providos pelas Centrais, com qualidade e velocidade pertinentes às suas necessidades e expectativas.

A importância de uma gestão engajada no atendimento às necessidades do cidadão mostra-se conforme percebemos que isso pode afetar diretamente o acesso e a qualidade dos serviços pressupostos das Centrais.

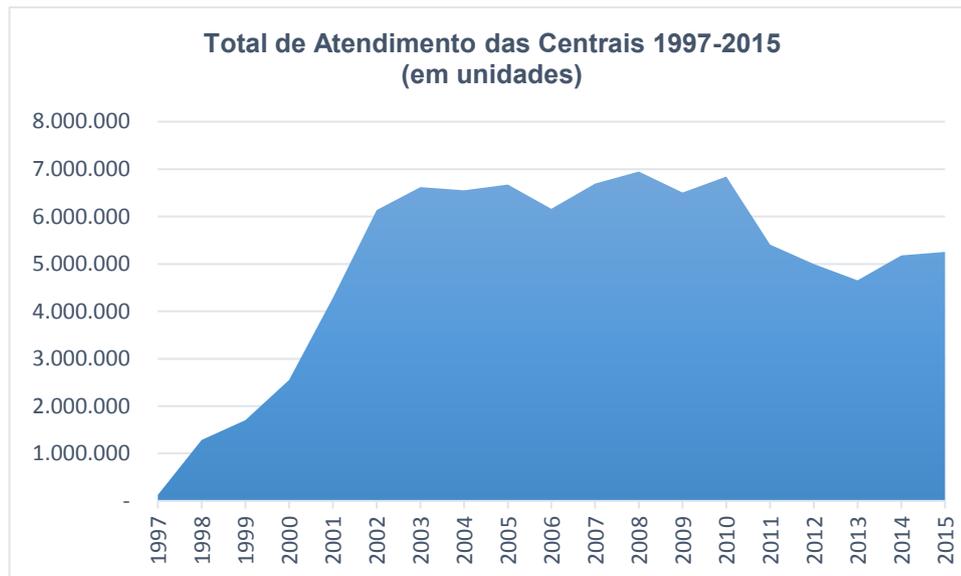


Gráfico 1: Número total de atendimentos realizados pelas entre 1997 e 2016

Já no gráfico seguinte podemos observar que existe, ao longo dos anos, uma procura distribuída geograficamente pelos serviços e produtos oferecidos pelas Centrais. Centrais localizadas em regiões específicas tenderam a ter uma procura maior do que outras em regiões menos populosas. Partindo deste pressuposto, pode-se apreender que é preciso uma análise regional mais específica que aponte as Centrais mais procuradas para que possa haver uma manutenção e um estudo da infraestrutura que possa comportar os atendimentos que são demandados nas quantidades necessárias.

De todas as Centrais apenas 9 (nove) realizaram atendimentos mais de 5 (cinco) milhões de atendimentos no período dos 19 (dezoito) anos analisados, das quais apenas 2 (duas) atenderam mais de 10 (dez) milhões e somente uma com mais de 15 (quinze) milhões de atendimentos.

No entanto, cabe aqui dizer que calcular uma média de atendimento não retrataria a realidade das Centrais uma vez que não é possível traçar um comparativo entre uma central que realizou mais de 15 (quinze) milhões de atendimentos e outras que realizaram menos de 1 (um milhão), no período observado.

De outro modo, é importante frisar que, baseado nessas análises seguintes, não restam dúvidas sobre a importância de infraestruturas compatíveis com a quantidade de serviços e produtos oferecidos, bem como de atendimentos realizados. Como um exemplo, a Central de Mossoró necessitaria de uma infraestrutura relativamente maior e uma gestão mais complexa do que as demais, considerando a quantidade de atendimentos no período analisado.

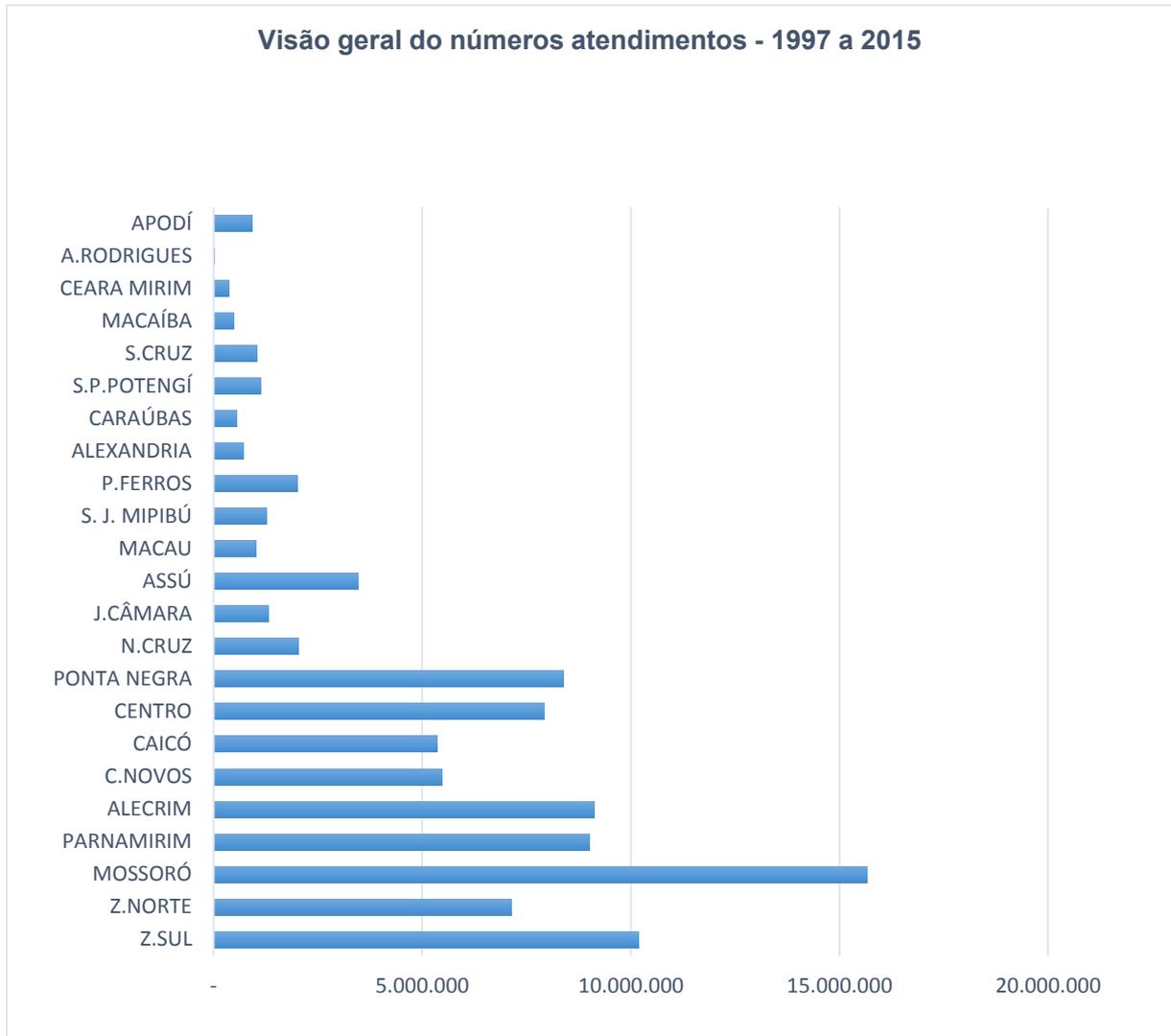


Gráfico 2: Número de atendimentos realizados por centrais

Após a análise do panorama geral dos atendimentos, das Centrais e, depois, dos atendimentos por Centrais, foi necessária uma leitura mais próxima de algumas estruturas para que fosse possível entender como eram gerenciados e distribuídos os recursos e esforços para o atendimento compatível com a demanda de regiões específicas. Além de regiões, percebemos que a quantidade de serviços oferecidos também podem influenciar a procura por determinadas Centrais.

Os gráficos que se seguem mostram que existe uma defasagem grande entre a necessidade e a realidade de algumas Centrais. Estruturas como a de Ceará-Mirim que realizaram cerca de 360 (trezentos e sessenta) mil atendimentos ao longo dos últimos 5 (cinco) anos de existência e conta com 12 (doze) funcionários ou a Central João Câmara que realizou pouco mais de 1.300.000 (um milhão e trezentos mil) de atendimentos em 15 (quinze) anos e conta com 20 (vinte) funcionários, apontam para uma divergência quando observado que a Central de Mossoró, que realizou mais de 15 (quinze) milhões de atendimentos ao longo dos 19 (dezenove) anos observados, obtendo uma média de quase 800.000 (oitocentos mil) atendimentos por ano, conta apenas com 15 funcionários em seu quadro.

É preciso repensar de forma imediata a distribuição das pessoas pelas centrais. O questionamento a ser apontado deve contornar a necessidade por Central. Faz-se necessário um entendimento para afirmar se há uma necessidade de realocação de funcionários das Centrais ou se há uma necessidade

de reforçar estruturas com demandas maiores, como é o caso de Mossoró. Para a consolidação desse entendimento a consultoria irá, por meio do modelo estratégico de gestão das Centrais, propor um plano de ação para a readequação da alocação dos recursos humanos nas Centrais.

Abaixo segue a análise feita para as centrais observadas de forma individual.

São José de Mipibú

A Central do Cidadão de São José de Mipibu atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece diversos serviços de 14 (quatorze) órgãos, além de serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2003, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

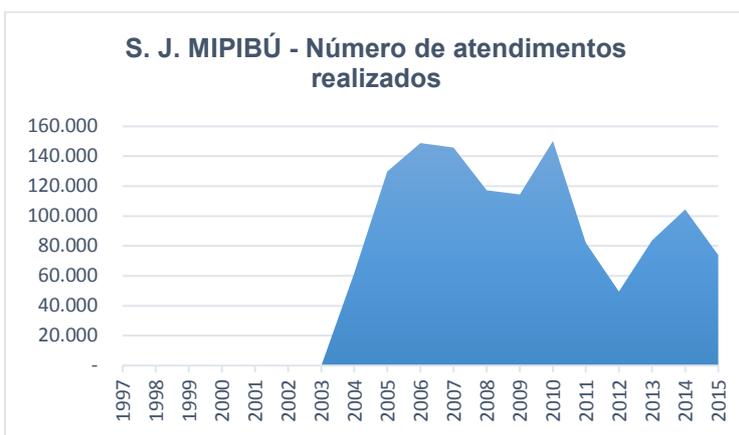


Tabela 1: Número de servidores por cargo em S. J. Mipibú

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Recepcionista	2
Supervisor (a)	4
Atendente	8
Total	16

Gráfico 3: Número de atendimentos realizados em S. J Mipibú

Ceará-Mirim

A Central do Cidadão de Ceará-Mirim, atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h e oferece diversos serviços de 09 (nove) órgãos além de serviços auxiliares pontuais. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2010, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

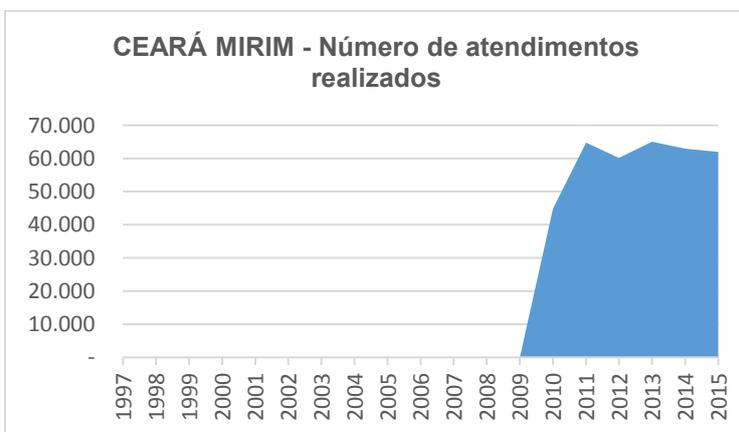


Tabela 2: Número de Servidores por cargo em Ceará Mirim

Cargos	Quantidade
Gerente	2
Secretário (a)	1
Recepcionista	2
Supervisor (a)	2
Atendente	5
Total	12

Gráfico 4: Número de atendimentos realizados em Ceará-Mirim

João Câmara

A Central do Cidadão de João Câmara, atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece diversos serviços de 12 (doze) órgãos, além de serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2001, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

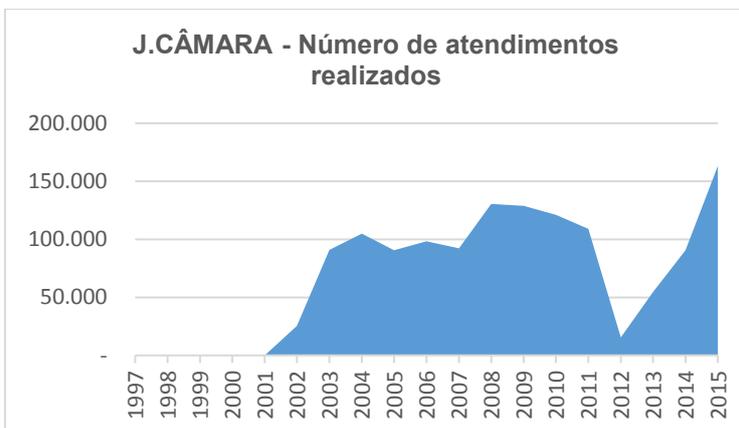


Tabela 3: Número de servidores por cargo em João Câmara

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Recepcionista	2
Auxiliar de Limpeza	2
Supervisor (a)	2
Atendente	12
Total	20

Gráfico 5: Número de atendimentos realizados em João Câmara

Zona Norte

A Central do Cidadão da Zona Norte atualmente funciona de segunda à sexta de 09h às 20h, e oferece diversos serviços de 13 (treze) órgãos, além de serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 1997, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.



Tabela 4: Número de servidores por cargo na Central Zona Norte

Cargos	Quantidade
Gerente	2
Secretário (a)	2
Recepcionista	3
Supervisor (a)	6
Atendente	17
Total	30

Gráfico 6: Número de atendimentos realizados na Zona Norte

Alecrim

A Central do Cidadão do Alecrim atualmente funciona de segunda à sexta de 7h as 18h, e oferece diversos serviços de 12 (doze) órgãos, além de serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 1998, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

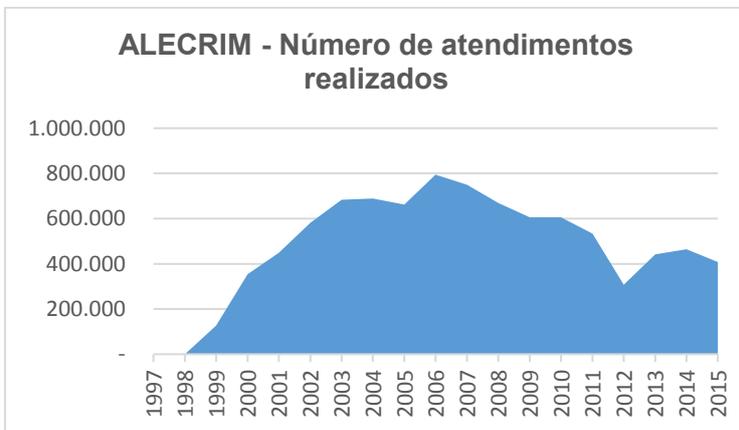


Gráfico 7: Número de atendimentos realizados em Alecrim

Tabela 5: Número de Servidores por cargo em Alecrim

Cargos	Quantidade
Gerente	2
Recepcionista	2
Secretário (a)	2
Supervisor (a)	11
Atendente	19
Total	36

Via Direta

A Central do Cidadão do Via Direta atualmente funciona de segunda a sábado de 9h às 14:30h e Terça a Sexta 9h às 20h, e oferece diversos serviços de 11 (onze) órgãos, além de serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 1997, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

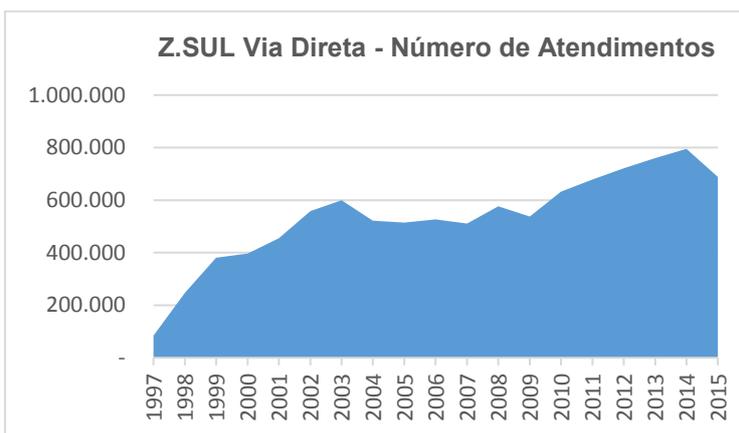


Gráfico 8: Número de atendimentos realizados na Zona Sul (Via Direta)

Tabela 6: Número de servidores por cargo em Via Direta

Cargos	Quantidade
Gerente	2
Secretário (a)	2
Recepcionista	6
Supervisor (a)	6
Atendente	28
Total	44

Parnamirim

Na Central do Cidadão de Parnamirim, atualmente funciona de segunda a sexta de 08h às 18h, e oferece diversos serviços de 13 (treze) órgãos, além de serviços pontuais e auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 1997, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

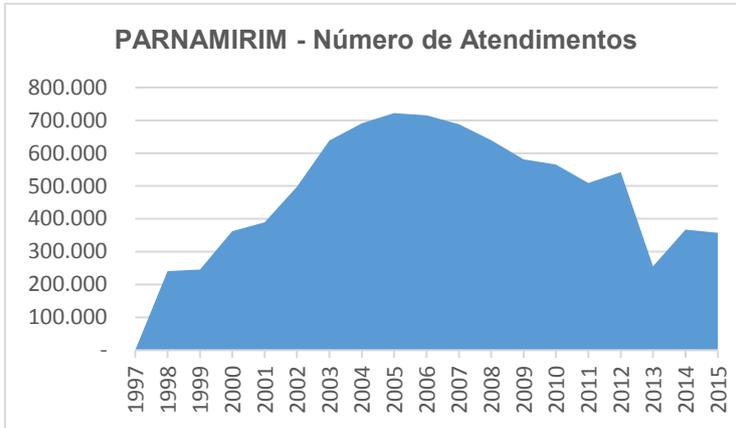


Gráfico 9: Número de atendimentos realizados em Parnamirim

Tabela 7: Número de servidores por cargo em Parnamirim

Cargos	Quantidade
Gerente	2
Secretário (a)	2
Recepcionista	6
Supervisor (a)	6
Atendente	28
Total	44

Macaíba

A Central do Cidadão de Macaíba atualmente funciona de segunda a sexta de 07h às 13h, e oferece diversos serviços de 9 (nove) órgãos, além de serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2009, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

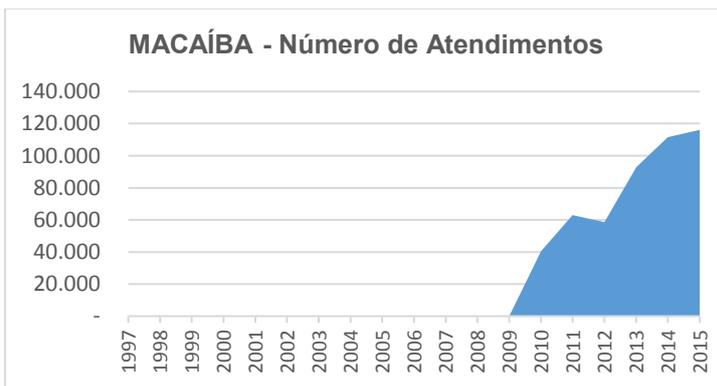


Gráfico 10: Número de atendimentos realizados em Macaíba

Tabela 8: Número de servidores por cargo em Macaíba

Cargos	Quantidade
Secretário (a)	1
Sem Função	2
Supervisor (a)	2
Auxiliar de Limpeza	1
Atendente	9
Total	15

Santa Cruz

Na Central do Cidadão de Santa Cruz atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece variados serviços de 12 (doze) órgãos, bem como serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2005, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

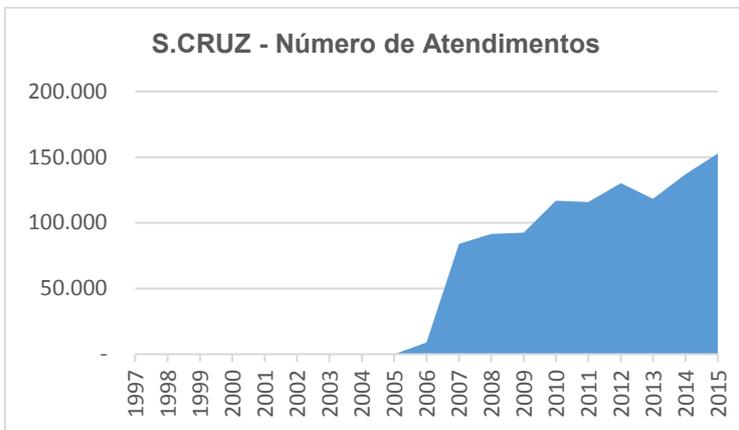


Gráfico 11: Número de atendimentos realizados em Santa Cruz

Tabela 9: Número de servidores por cargo em Santa Cruz

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Auxiliar de Limpeza	2
Recepcionista	2
Supervisor (a)	3
Atendente	10
Total	19

Caicó

A Central do Cidadão de Caicó atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 18h, e oferece diversos serviços de 13 (treze) órgãos, além de serviços pontuais específicos. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 1999, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

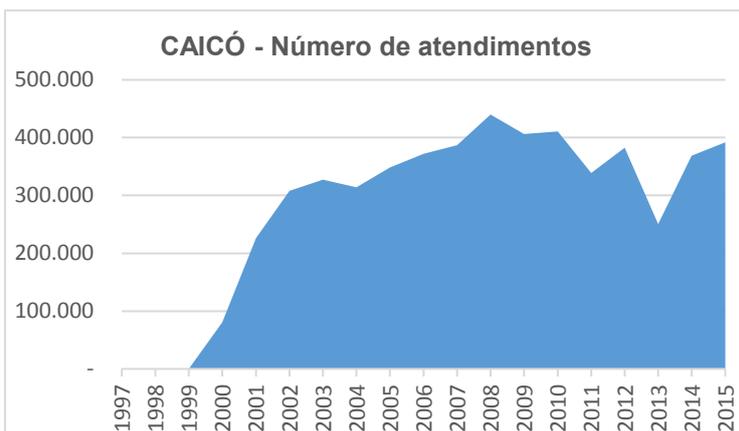


Gráfico 12: Número de atendimentos realizados em Caicó

Tabela 10: Número de servidores por cargo em Caicó

Cargos	Quantidade
Gerente	2
Secretário (a)	1
Recepcionista	3
Supervisor (a)	4
Atendente	15
Total	25

Currais Novos

A Central do Cidadão de Currais Novos atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece serviços de 16 (dezesseis) órgãos e serviços auxiliares pontuais. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 1999, e ao lado, a quantidade de servidores por cargo nesta unidade.

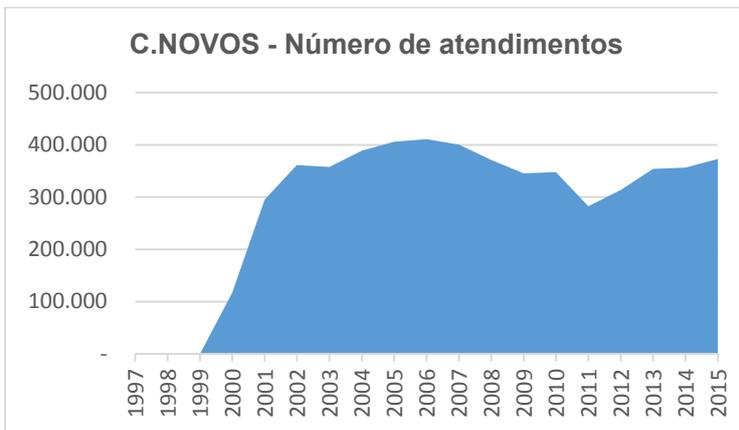


Gráfico 13: Número de atendimentos realizados em Currais Novos

Tabela 11: Número de servidores por cargo em Caicó

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Recepcionista	2
Supervisor (a)	4
Atendente	12
Total	20

Assú

A Central do Cidadão de Assú atualmente funciona de segunda a sexta 7h às 13h, e oferece variados serviços de 17 (dezesete) órgãos e serviços auxiliares pontuais. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2001, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

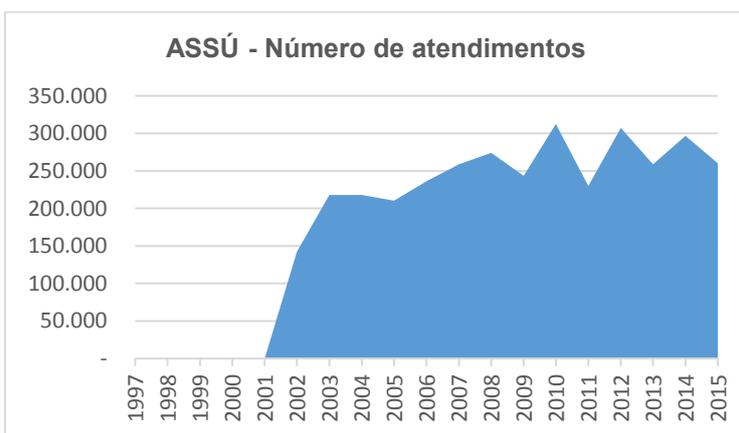


Gráfico 14: Número de atendimentos realizados em Assú

Tabela 12: Número de servidores por cargo em Assú

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Auxiliar de Limpeza	2
Recepcionista	2
Supervisor (a)	3
Atendente	14
Total	23

Mossoró

A Central do Cidadão de Mossoró atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 18h, e oferece diversos serviços de 10 (dez) órgãos, além de serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 1997, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

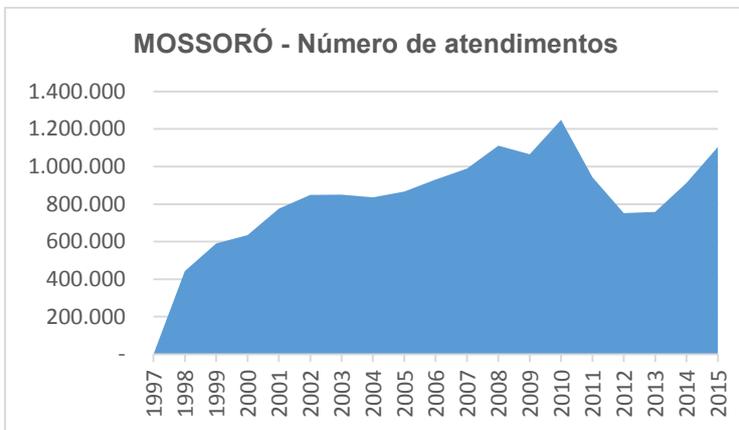


Tabela 13: Número de servidores por cargo em Mossoró

Cargos	Quantidade
Supervisor (a)	2
Auxiliar de Limpeza	1
Atendente	12
Total	15

Gráfico 15: Número de atendimentos realizados em Mossoró

São Paulo do Potengi

A Central do Cidadão de São Paulo do Potengi atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece serviços de 13 (treze) órgãos, dentre eles serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2006, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

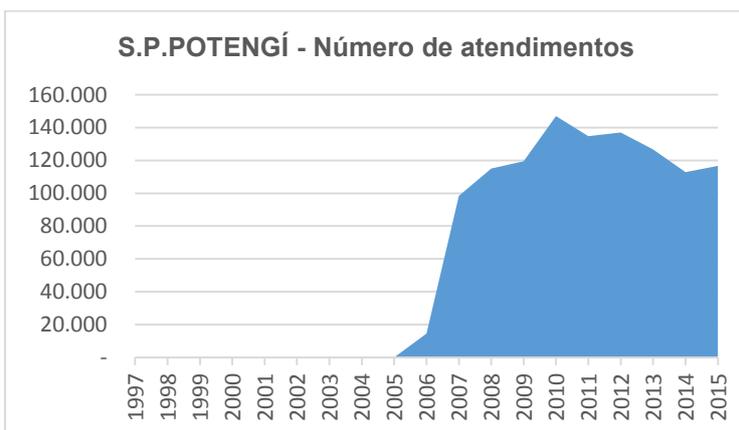


Tabela 14: Número de servidores por cargo em S. P. Potengi

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Recepcionista	2
Supervisor (a)	3
Atendente	10
Total	17

Gráfico 16: Número de atendimentos realizados em São Paulo do Potengi

Caraúbas

A Central do Cidadão de Caraúbas atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece serviços de 13 (treze) órgãos, dentre eles serviços pontuais auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2006, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

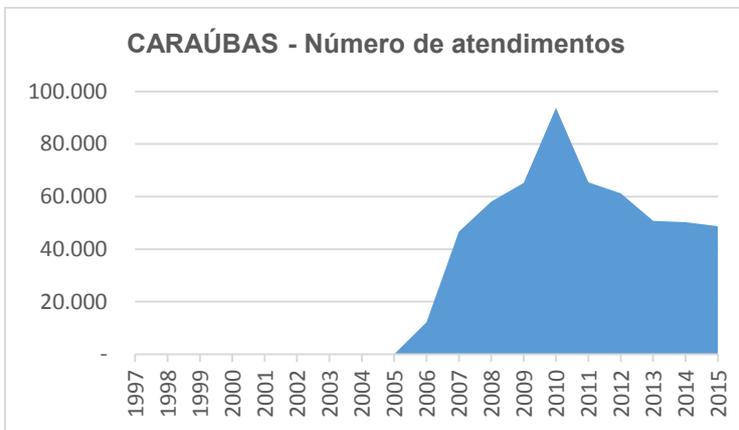


Gráfico 17: Número de atendimentos realizados em Caraúbas

Tabela 15: Número de servidores por cargo em Caraúbas

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Auxiliar de Limpeza	1
Recepcionista	3
Supervisor (a)	3
Atendente	5
Total	13

Alexandria

A Central do Cidadão de Alexandria, atualmente funciona de segunda a sexta 7h às 13h, e oferece serviços de 11 (onze) órgãos relacionados abaixo, dentre eles serviços pontuais e auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2006, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

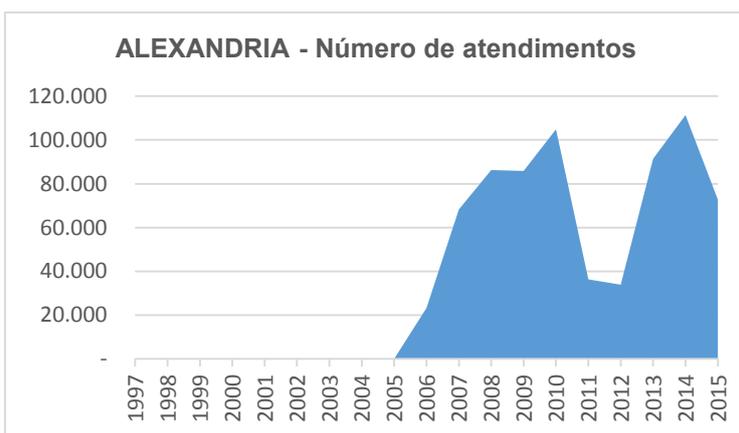


Gráfico 18: Número de atendimentos realizados em Alexandria

Tabela 16: Número de servidores por cargo em Alexandria

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Auxiliar de Limpeza	2
Recepcionista	2
Supervisor (a)	3
Atendente	7
Total	16

Apodi

A Central do Cidadão de Apodi atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 18h, e oferece serviços de 16 (dezesesseis) órgãos, dentre eles serviços pontuais e auxiliares. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2007, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

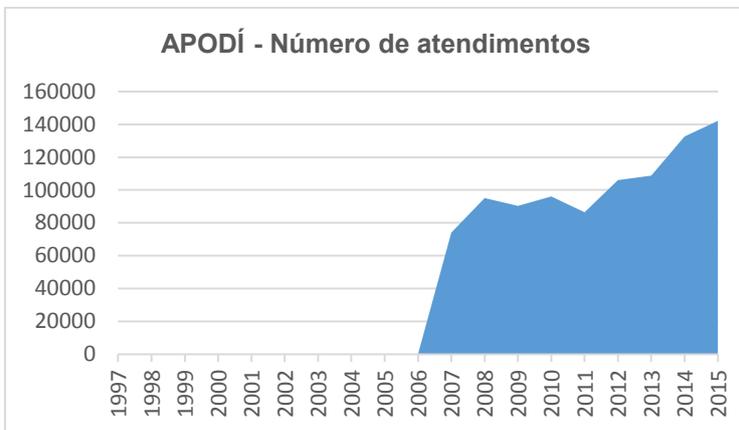


Gráfico 19: Número de atendimentos realizados em Apodi

Tabela 17: Número de servidores por cargo em Apodi

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Secretário (a)	1
Recepcionista	3
Supervisor (a)	4
Atendente	19
Total	28

Pau dos Ferros

A Central do Cidadão de Pau dos Ferros atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 18h, e oferece serviços de 18 (dezoito) órgãos e serviços auxiliares pontuais. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2007, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

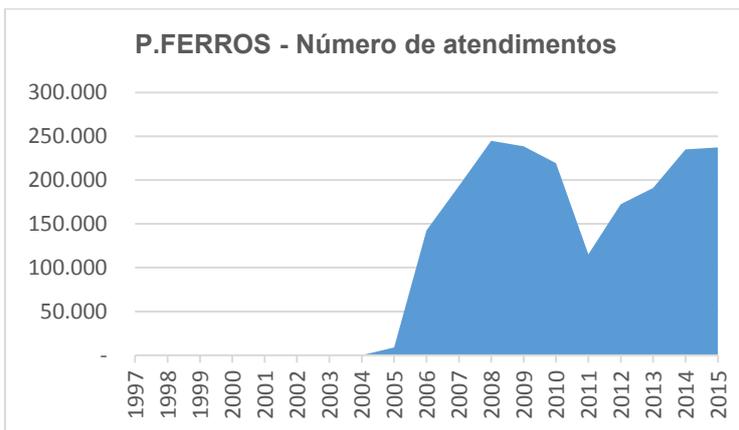


Gráfico 20: Número de atendimentos realizados em Pau dos Ferros

Tabela 18: Número de servidores por cargo em P. Ferros

Cargos	Quantidade
Gerente	1
Recepcionista	1
Secretário (a)	1
Supervisor (a)	1
Auxiliar de Limpeza	2
Atendente	14
Total	20

Nova Cruz

A Central do Cidadão de Nova Cruz atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece serviços de 10 órgãos e mais 4 serviços. O gráfico revela o histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2001, e ao lado, a quantidade de servidores por cargos nesta unidade.

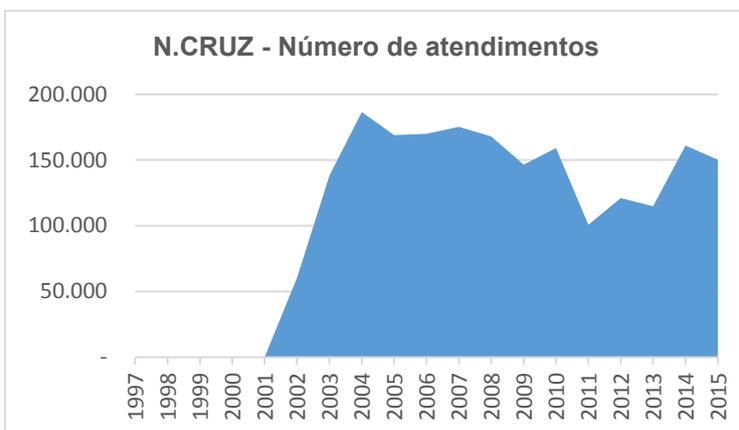


Tabela 19: Número de servidores por cargo em Nova Cruz

Cargos	Quantidade
Secretário (a)	1
Gerente	1
Supervisor (a)	4
Atendente	12
Recepcionista	1
Total	19

Gráfico 21: Número de atendimentos realizados em Nova Cruz

Alto do Rodrigues

A Central do Cidadão de Alto do Rodrigues atualmente funciona de segunda à sexta de 7h às 13h, e oferece serviços de 10 órgãos principais e mais 4 órgãos e serviços auxiliares. O gráfico revela histórico numérico de atendimentos desde sua abertura em 2014.

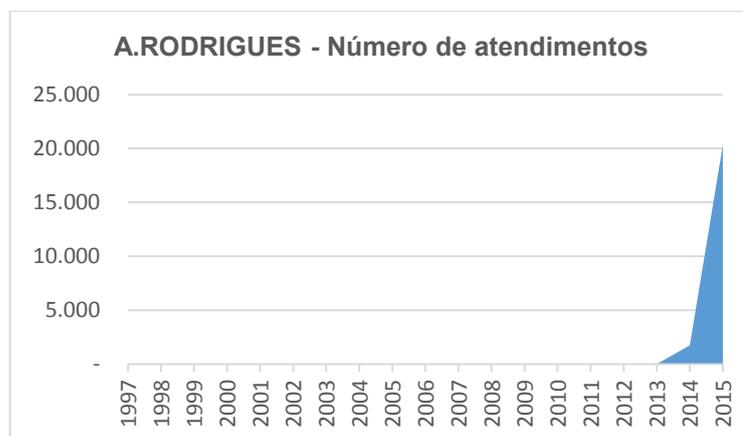


Gráfico 22: Número de atendimentos realizados em Alto do Rodrigues

Quadro Geral de Funcionários

Com estes gráficos e números, podemos observar que existe uma variância muito grande na distribuição e quantidade de atendimentos realizados pelas Centrais de atendimento ao cidadão do Estado. É importante considerar que a distribuição geográfica das Centrais pode influenciar no fluxo de pessoas que demanda serviços. Além da localização pode-se observar que algumas Centrais oferecem uma gama maior de serviços e isso pode atrair o cidadão para realizar algum atendimento.

Nas tabelas acima pode-se observar, a quantidade de funcionários, seus cargos e funções por central. Para que seja possível fazer uma análise geral, é importante observarmos o quadro geral de funcionários em cada função

Tabela 20: Número de servidores por cargo Geral

Quadro Geral de Funcionários	
Gerentes	23
Secretários (as)	21
Recepcionistas	44
Supervisores (as)	73
Atendentes	256
Auxiliares de Limpeza	13
*Sem Função	2
Total	432

3 Objetivo e Escopo do Projeto

Como já citado, o presente documento: **Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão** é parte integrante do Projeto de Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão do Estado do Rio Grande do Norte.

Neste sentido, são objetivos específicos deste contrato:

- O apoio à elaboração de um planejamento estratégico para construção das Centrais do Cidadão no Estado do Rio Grande do Norte;
- A definição e desenho de um conjunto de ajustamentos organizacionais necessários à implantação do plano estratégico, incluindo e enfatizando a integração entre as centrais de atendimento ao cidadão e a Secretaria do Trabalho e Assistência Social;
- O recenseamento dos servidores alocados nas centrais do cidadão e o redimensionamento das funções e gratificações;
- A melhoria e ampliação dos serviços prestados à população do Estado pelas centrais, reduzindo o custo de operação, sempre que possível.

E que estruturam o projeto nas seguintes fases abaixo:



Figura 2: Estrutura das Fases do Projeto.

Como produtos finais serão entregues os seguintes documentos que compõe a nova política estratégica de gestão das centrais de atendimento ao cidadão:

- **Plano de trabalho:**
 - Relatório do planejamento detalhado do trabalho.
- **Avaliação situacional das Centrais do Cidadão:**
 - Análise da situação atual das Centrais do Cidadão.
- **Plano estratégico e redesenho organizacional:**
 - Modelo conceitual, plano estratégico e alternativas de desenho organizacional.
- **Detalhamento do modelo de gestão:**
 - Modelo de gestão e custeio e regimento interno das Centrais.
- **Elaboração de leis e regulamentos requeridos:**
 - Minutas e instrumentos legais.
- **Apoio à implantação da proposta:**
 - Relatório final do projeto.

3.1 Metodologias aplicadas à Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão

O trabalho de consultoria demandado, e descrito no Termos de Referência do contrato deste trabalho (seção 7 da Solicitação de Proposta), refere-se ao Apoio ao Planejamento Estratégico e Realinhamento Organizacional das Centrais do Cidadão no Estado do Rio Grande. Assim, para desenvolver este trabalho, o apoio da consultoria especializada, visou o aporte de metodologias e técnicas convenientemente testadas no contexto nacional e internacional, adequadas à natureza dos problemas enfrentados.

Nesse sentido, como se verá adiante, realizou-se um plano de trabalho envolvendo levantamentos de documentos oficiais, dados estatísticos e entrevistas presenciais e digitais, junto a entidades prestadoras de serviços nas Centrais, gestores e atendentes das Centrais, gestores públicos e cidadãos (neste caso através de pesquisa em site do governo). Que visarão identificar as percepções quanto à novas demandas e avaliação dos serviços prestados, com seu pontos fortes e fracos, bem como quanto ao modelo de gestão, atual e desejado, e requisitos para sua sustentabilidade, dentre outros elementos relevantes que compõe o modelo de gestão das centrais de atendimento ao cidadão do Estado. Obtidos esses elementos, a consultoria procedeu ao tratamento dos mesmos, utilizando-os como entrada para a composição do atual documento.

Com isso, o presente relatório contempla os seguintes itens metodologicamente descritos:

- **Metodologia de apoio às Entrevistas internas e externas:**

- Realizou-se um conjunto de entrevistas individuais internas e externas com servidores de referência das centrais e do governo, da SETHAS e dos órgãos que prestam serviços aos cidadãos dentro das centrais de atendimento que possuíam maior afinidade e potencial de contribuição ao trabalho.
- Para as entrevistas foram desenvolvidos roteiros semiestruturados de perguntas, que tinham como objetivo principal nortear os principais pontos das entrevistas, no entanto, somou-se a este questionário, anotações realizadas pelos consultores de citações e pontos importantes dialogados com os entrevistados. Tais anotações compõem parte importante da visão geral do presente relatório de análise da situação nas centrais de atendimento ao cidadão. (anexo 11.4)
- Conjuntamente com representantes da SETHAS/CODACI e do Programa RN Sustentável foram selecionados os seguintes atores que compõe a gestão das centrais do cidadão:
 - *Órgãos prestadores de serviços*
 - ITEP
 - DETRAN
 - PROCON
 - SINE
 - T.R.E
 - *Representantes da estrutura interna de gestão*
 - Governador
 - Secretária SETHAS
 - Coordenador do Programa RN Sustentável
 - Secretário SEPLAN
 - Coordenador CODACI
 - Gerente da Central do Cidadão – Zona Norte
 - Gerente da Central do Cidadão – Alecrim
- **Metodologia de apoio à Consulta à sociedade via internet:**
 - A consultoria disponibilizou no Portal do Governo um link específico, desenvolvido especificamente para essa finalidade de ouvir a opinião dos cidadãos. Contendo questionário de pesquisa de opinião exploratória, sem caráter estatístico, os cidadãos puderam indicar suas sugestões e proposições para a melhoria na prestação dos serviços.
 - O Governo incumbiu-se de estabelecer parcerias com os meios de comunicação para divulgação da pesquisa localizada no site do próprio, e de seu período de interação
 - Para o levantamento de informações sobre o estágio atual das políticas e modelos de Atendimento ao Cidadão, desenhou-se um questionário via web, para consulta à sociedade e que também foi aplicado presencialmente entre os dias 19 a 30 de Setembro de 2016

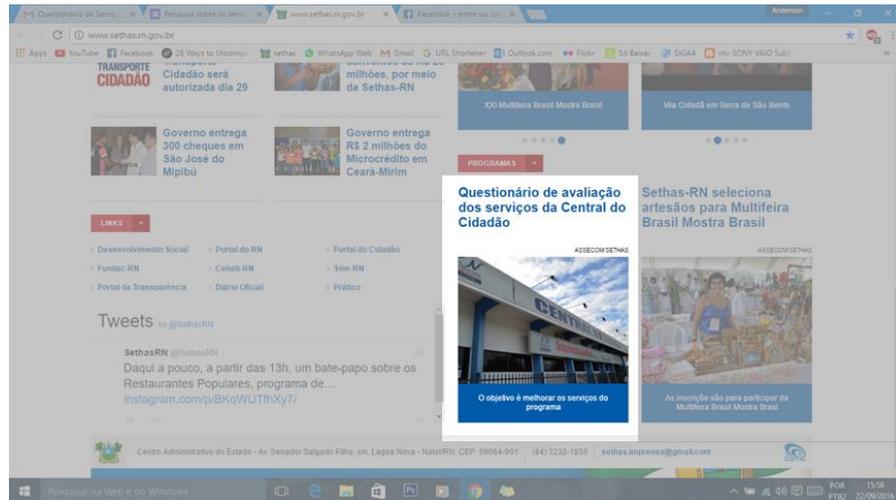


Figura 3: Questionário de Consulta à Sociedade.

- **Metodologia de apoio ao levantamento dos servidores alocados nas centrais por setores, subsetores e funções:**
 - Baseado nas informações recebidas pela contratante, a consultoria realizou o levantamento histórico dos dados de todos os servidores (incluindo os terceirizados) alocados nas Centrais do Cidadão, organizando-os por setores e subsetores, funções e competências, gratificações entre outros.

- **Metodologia de apoio ao modelo estratégico de atendimento.**
 - Para realizar o entendimento da situação do atendimento nas centrais de atendimento ao cidadão a consultoria apoiou-se na publicação *A transformação de serviços aos cidadãos – Políticas e modelos de atendimento ao cidadão usuário de serviços públicos*, elaborado pela Dra. Florencia Ferrer, com o apoio de Carmen J. Gambín Vicente e Maria de Fátima Porcaro.
 - Tal utilização se deu devido ao entendimento que esta metodologia esclarece e analisa a oferta de serviços aos cidadãos, com ênfase na integração presencial e/ou virtual desses serviços. Sendo considerados os seguintes aspectos:
 - Tecnológicos (plataforma tecnológica, infraestrutura requerida);
 - Organizacionais (formato organizacional, estrutura de serviços de apoio, regimes de emprego, associação aos processos de simplificação administrativa);
 - Gestão da qualidade dos serviços (cartas de serviços, indicadores de qualidade e desempenho, compromissos de qualidade do serviço, pesquisa de satisfação, políticas de incentivo);
 - Custos de operação, modelo de negócio e sustentabilidade;
 - Marco legal e normativo de funcionamento.

- **Metodologia de apoio do grau de maturidade de processos de trabalho.**
 - A Metodologia utilizada neste processo, faz parte do *Infrastructure, Government and Healthcare Tool Kit*, ferramenta da KPMG para realizar o Diagnóstico de Maturidade, para a melhoria do Atendimento ao Cidadão.
 - A Maturidade dos Processos é item essencial dentro da metodologia de Eficiência Operacional, pois é indicativo para definição da estratégia de implantação. Ou seja, quanto maior a maturidade do processo, mais rápida e completa poderá ser a Implementação.

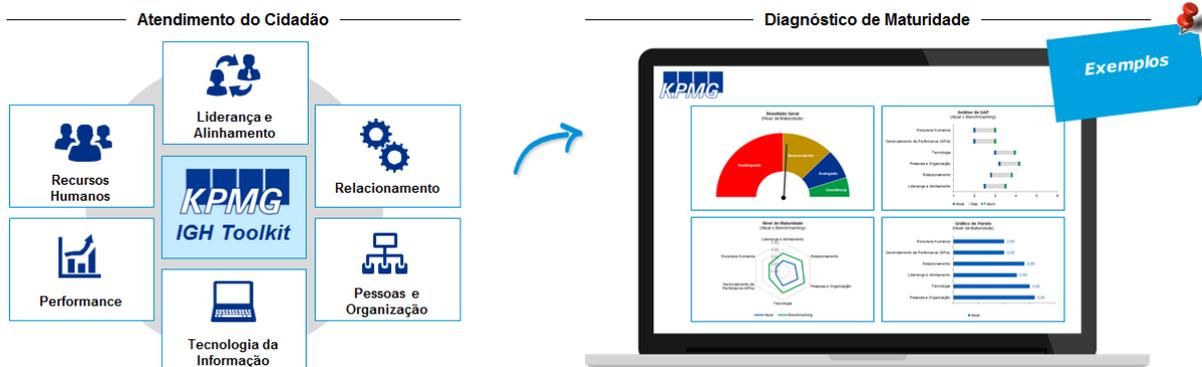


Figura 4: Exemplo da Ferramenta KPMG para diagnóstico de maturidade

Por Maturidade entende-se ser a extensão em que o processo é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. O conceito básico sob o termo de maturidade é de que as organizações maduras fazem os trabalhos de modo sistemático e de que as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços e abordagens individuais. Organizações maduras atingem seus objetivos com qualidade, e possuem prazos e custos consistentes, eficazes e eficientes.

Organizações imaturas criam objetivos, mas com muita frequência, os perdem por largas margens de erros. Em muitos casos, a qualidade não é a desejada e os prazos e custos podem ser muito maiores do que os planejados.

Organizações maduras têm processos sistematizados e métodos documentados de realizar suas atividades. Dados são sistematicamente coletados e usados para analisar, controlar, prever e planejar seu desempenho. Por outro lado, as organizações totalmente imaturas não planejam em termos de processos e seus métodos variam conforme as circunstâncias e as pessoas que executam as tarefas. Seus resultados são imprevisíveis e inconsistentes.

O modelo de maturidade de processos da KPMG é um referencial usado para:

- Avaliar a capacidade de processos na realização de seus objetivos;
- Localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade;
- Planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais.

A análise de maturidade é aplicada através de um questionário que tem como objetivo medir, segundo a percepção dos colaboradores, o grau de maturidade atual das quatro dimensões descritas abaixo com seus pontos de análise e entender também através do ponto de vista dos colaboradores o posicionamento, da Instituição e como deveria se encontrar. São as dimensões e pontos analisados:

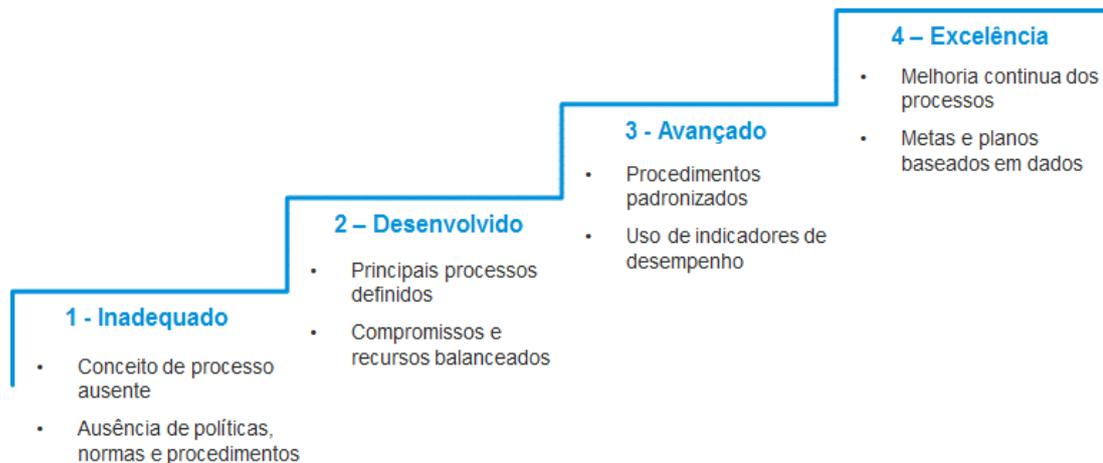


Figura 5: Estágio da Capacidade dos Processos.

Para cada tópico dos questionários existem descrições que variam de acordo com o estágio de maturidade, atreladas a notas de 1 a 4, que foram assinaladas segundo a opção que melhor corresponde ao Estado que se encontra a organização referente a duas situações, onde:

Estado Atual: informações referentes ao Estado momentâneo de como os responsáveis enxergam a instituição;

Estado Futuro: informação referente ao nível de excelência para qual a instituição deve orientar-se.

Com o resultado dos questionários é realizado uma estruturação em quatro níveis onde cada nível de maturidade é formado por um conjunto de atributos que caracterizam o estágio onde a organização se encontra de acordo com a avaliação realizada. O modelo é concebido de tal forma que a compilação dos dados indica em qual nível de maturidade a instituição se encontra.

Os resultados da avaliação da maturidade dos processos fornecem valiosas informações que podem ajudar a organização a planejar, executar e monitorar suas iniciativas de melhoria e gerenciamento de seus processos. A análise permite:

- Localizar as deficiências na estruturação e no gerenciamento dos processos e consequentemente as causas de desempenhos insatisfatórios;
- Estimar os benefícios potenciais da melhoria da gestão dos seus propósitos;
- Prover as bases e orientações para melhorias contínuas na execução e gerenciamento de processos de forma estruturada, priorizada e evolutiva;
- Selecionar e combinar abordagens e técnicas de melhoria e gestão de processos compatíveis com cada estágio de maturidade gerencial;
- Mediante avaliações sucessivas, monitorar e avaliar os progressos na melhoria da gestão dos processos.

- **Análise de dados e informações**

- Todos os dados e informações entregues à consultoria pela contratante, formaram as premissas para as conclusões que se seguiram. Deste modo entendeu-se que tais dados e informações entregues continham veracidade e exatidão intrínsecas.

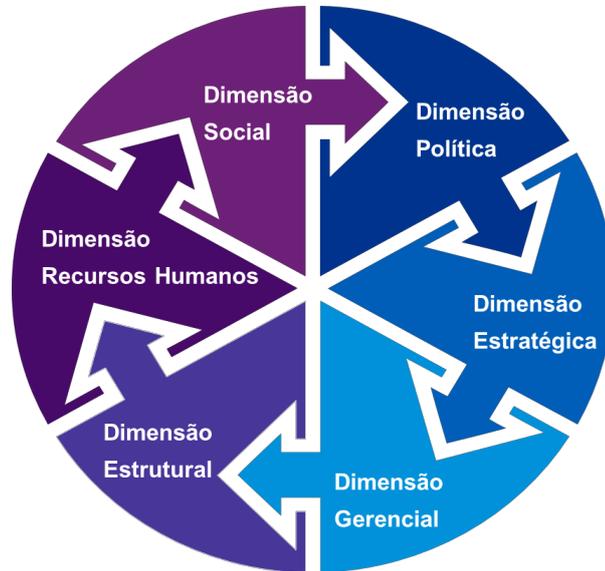


Figura 6: Esquema de dimensões analisadas durante a proposta.

A partir do próximo item, serão apresentadas as melhores práticas em atendimento ao cidadão, pelo mundo e Brasil, e em seguida a avaliação dos serviços prestados aos cidadãos do estado pelas centrais de atendimento. Que será composta por diferentes dimensões de análises.

Cabe frisar que as melhores práticas apresentadas a seguir serão também guia aos próximos documentos que serão apresentados pela consultoria, como os modelos estratégico de gestão e seu detalhamento.

4 Melhores Práticas Nacionais e Internacionais

Há mais de 30 anos o Brasil vem avançando na discussão sobre o aprimoramento de formas de atendimento ao cidadão. Em 1982, em um documento do então Ministério da Desburocratização, já começava a se desenhar a ideia de construção de shopping centers de serviços públicos, partindo do conceito de *One Stop Shop*, um local único para prestação de serviços diversos. Foi na metade da década de 1990 que surgiram as primeiras experiências que contaram com patrocínio político e orçamento suficiente para criar as primeiras centrais de atendimento ao cidadão. As primeiras experiências foram no Estado da Bahia, o SAC – Serviço de Atendimento ao Cidadão e, no Estado São Paulo, o Poupatempo. Em poucos anos, vinte estados brasileiros adotaram o modelo de centrais de atendimento.

O novo paradigma sobre o qual se avança na prestação de serviços públicos tem como pilares fundamentais a satisfação de necessidades e novas demandas para os cidadãos, a redução de custos (racionalização e simplificação administrativa, melhoria do gasto público) e a incorporação de conceitos como “citizen-centric government”, que busca situar o cidadão no centro das ações que são desenvolvidas no governo.

Este capítulo foi desenvolvido com base em materiais comparativos de atendimento ao cidadão no Brasil e no mundo. Estes exemplos foram extraídos do relatório do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) Governos que Servem – Inovações que estão melhorando a entrega de serviços aos cidadãos publicado em 2016.

4.1 Políticas e Modelos de Atendimento ao Cidadão no Brasil e no Mundo

No decorrer deste capítulo, observaremos principais tendências mundiais em questão de atendimento ao cidadão, considerando a necessidade de integrar, simplificar e gerenciar. Entretanto, devemos nos atentar a principal característica que rege este macro serviço, desde seu planejamento, até implementação e monitoramento: o foco no cidadão. Tal conceito nos permitirá entrar no tema do próximo capítulo, que consistirá em identificar prioridades e traçar um plano de ação coerente tanto com as necessidades populacionais, como com as melhores práticas e capacidade institucional e financeira do estado do Rio Grande do Norte em liderar e conduzir mudanças positivas.

O cidadão como ponto de partida no desenho de serviços e políticas públicas



Figura 7: Modelo de Serviços Centralizando o Cidadão

O **cidadão como foco** é o ponto de partida para um desenho mais eficiente das práticas de atendimento ao cidadão. Isso permite que toda a cadeia de serviços seja desenhada com base nas necessidades e expectativas do cidadão, mas também alinhadas com a capacidade do governo em oferecer respostas a tais. Para isso, deve-se conhecer muito bem o público: quem é este cidadão? O que faz? Quais são seus problemas mais urgentes? Como podemos auxiliar?

Um segundo passo é identificar os **eventos de vida** para integrar os serviços. Isso significa coletar dados sobre a população e facilitar a provisão de serviços em comum para um determinado evento, por exemplo: casamento, nascimento e registro, abertura de empresas, entre outros. Isso permite a centralização de serviços em um só local (“*one stop shop*” como é conhecido mundialmente). Isso vai além de uma carta de serviços (que é um componente com a especificação de quais serviços e onde o governo os oferece) mas também um centro de informações em formato eletrônico através de um portal, de aplicativos para celulares ou até mesmo um centro de atendimento presencial, que tenha um quichê único de direcionamento aos serviços oferecidos pela central.

A centralização de serviços de forma eficiente acontece acompanhada de um terceiro passo: a **multicanalidade**. É cada vez mais imprescindível que se ofereça uma vasta gama de serviços através de meios presenciais como as centrais do cidadão, quiosques de atendimento e até mesmo quichês em grandes estabelecimentos privados de alta rotatividade (como por exemplo hipermercados e shopping centers; e virtuais como portais online, aplicativos para celulares e *tablets*, contatos via sms, call centres, entre outros. O ponto mais importante é que exista organização em rede destes canais, para que as informações sejam compartilhadas entre si e desta forma possam atender ao cidadão quando e onde for mais conveniente para si.

A questão do compartilhamento destas informações nos leva ao quarto ponto de atenção que é a **integração federativa e institucional**. Para que o serviço funcione com eficiência, diferentes órgãos devem estar integrados, permitindo a gestão eficiente e cooperativa de informações. Isso garante também mais agilidade nos serviços, o que é bom tanto para o governo como para o cidadão.

Em vista disso, na publicação *Governos que Servem* - o BID também se volta, primeiramente, a um modelo de foco no cidadão, permitindo que os serviços sejam não só desenvolvidos para ele, mas também por ele. Esse processo participativo passa não somente pela esfera da gestão, como também por todas as fases, permitindo que a sociedade se construa através de sua própria visão de si e do que quer alcançar. O avanço da tecnologia, então alinhado a esse modelo, permite que as TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) sejam as principais ferramentas de construção de um modelo democrático participativo de atenção ao cidadão mais completo, contextualizado, eficiente, eficaz e transparente. Dentre estas ferramentas destacam-se plataformas de dados abertos, aplicativos para smartphones, redes sociais que permitem constante contato de associações do terceiro setor e também da sociedade civil e também laboratórios de inovação que contam com a participação de todos. Mas o ponto crucial para a temática de atendimento ao cidadão é saber como tais tecnologias conversam com meios presenciais. Tal integração é hoje fundamental para a excelência na prestação de serviços públicos.

Nesse sentido, os cidadãos, empresas e terceiro setor além de desempenharem outros papéis como contribuintes, eleitores, usuários e fiscalizadores dos serviços, começam a atuar ativamente nos processos de tomada de decisão no que concerne à implementação de políticas públicas que afetam suas vidas, individualmente e como comunidades. Deste modo, percebe-se um processo de “democracia colaborativa” (Noveck, 2009)¹ que corrobora para o empoderamento da cidadania e redefinição da ação do estado. O papel do governo, por sua vez, é em grande parte classificado por sua performance como prestador de serviços considerados básicos, como educação, saúde e

¹ Noveck, B. 2009. *Wiki Government: How Technology Can Make Government Better, Democracy Stronger and Citizens More Powerful*. Washington, D.C.: Brookings Press.

segurança. Entretanto, para que tais serviços sejam prestados com qualidade e eficiência pelas entidades governamentais, é necessário saber para quem, como e quando isto será feito. É neste ponto que entram os serviços básicos de atendimento ao cidadão como identificação e atualização de dados cadastrais e de eventos de vida, disponibilizados de forma transversal por todos os órgãos. Perguntas do tipo “como o governo providenciará acesso a saúde universal para todas crianças se não se sabe ao certo quantos foram nascidos vivos e em que período?” podem parecer básicas e preliminares mas são a chave para o desenho de serviços e políticas públicas de atendimento ao cidadão de forma a melhor atendê-lo.

Certificado Nascido Vivo Uruguai

Um exemplo que ilustra bem esta tentativa do governo em dar um passo fundamental, anterior a provisão de serviços públicos como saúde e educação, é o *Certificado Nascido Vivo* do Uruguai, que permite a emissão de certificados de nascimento e identidade eletrônicos no momento do nascimento, garantindo benefícios imediatos ao cidadão. Tal serviço foi desenvolvido a partir da percepção de que o registro de recém-nascidos era um processo demorado e burocrático, que além de consumir tempo dos cidadãos, sofria de limitações relacionadas aos diferentes níveis de maturidade tecnológica e institucional dos órgãos governamentais.

Com sua implementação, mais pessoas, e principalmente as de setores mais vulneráveis da sociedade, puderam ter acesso imediato não somente a saúde básica, mas também a um registro simples e integralizado entre as unidades da federação, já que os dados são compartilhados entre diferentes instituições, reduzindo a margem de erro dos dados.

Engajar para empoderar

Um ponto interessante é que de acordo com uma pesquisa da OCDE, a satisfação com serviços públicos está intimamente ligada à confiança nos governos, sinalizando a crescente importância do capital social para dar andamento à sociedade (OCDE, 2013)². Se o cidadão é colocado como protagonista, porém não confia no governo, sua participação não acontece de forma eficaz e então, perde-se a eficiência da prática em si, levando a sociedades cada vez mais alienadas de seus direitos e deveres. E um dos principais fatores de influência para essa perda de confiança é a corrupção, que corrobora fortemente para um ciclo vicioso de desconfiança, perda do capital social, perda de eficiência dos serviços públicos e aumento de práticas corruptoras e corruptivas.

Por meio de diversas iniciativas ao redor do mundo, podemos observar a introdução mais abrangente e explícita das TICs, especialmente como governo eletrônico, para aperfeiçoar e agilizar este processo de participação, transparência e exercício ativo da cidadania.

Para tornar estes conceitos mais palpáveis, é importante considerar critérios para definir como implementar serviços de atendimento ao cidadão, principalmente aqueles considerados serviços transacionais. O BID classifica projetos de inovação do setor público em termos de “melhorias significativas na forma em que o setor público funciona e/ou a maneira em que dispõe de produtos e/ou prestam serviços”.³ Deste modo, os serviços transacionais são aqueles que prestam uma transação completa entre o cidadão (ou empresa) e o governo e que poderiam em grande parte ser automatizados, possibilitando mais economia, sustentabilidade e agilidade dos serviços. Alguns dos fatores mais relevantes a serem observados são: priorização do cidadão; participação social no desenho do programa; atenção a um amplo segmento da população; que a inovação seja oriunda de uma ação governamental; e que esta inovação seja aplicada para facilitar benefícios.

² OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). 2013. *Measuring Trust in Government: Exploratory Results and Methodological Considerations*. Paris: OCDE.

³ Definição do Observatório da Inovação no Setor Público (OPSI, sua sigla em inglês), da OCDE.

Além disso, existem outras variáveis para classificar o projeto, graduadas de 1 a 5 (1 sendo o mais negativo e 5 mais positivo):

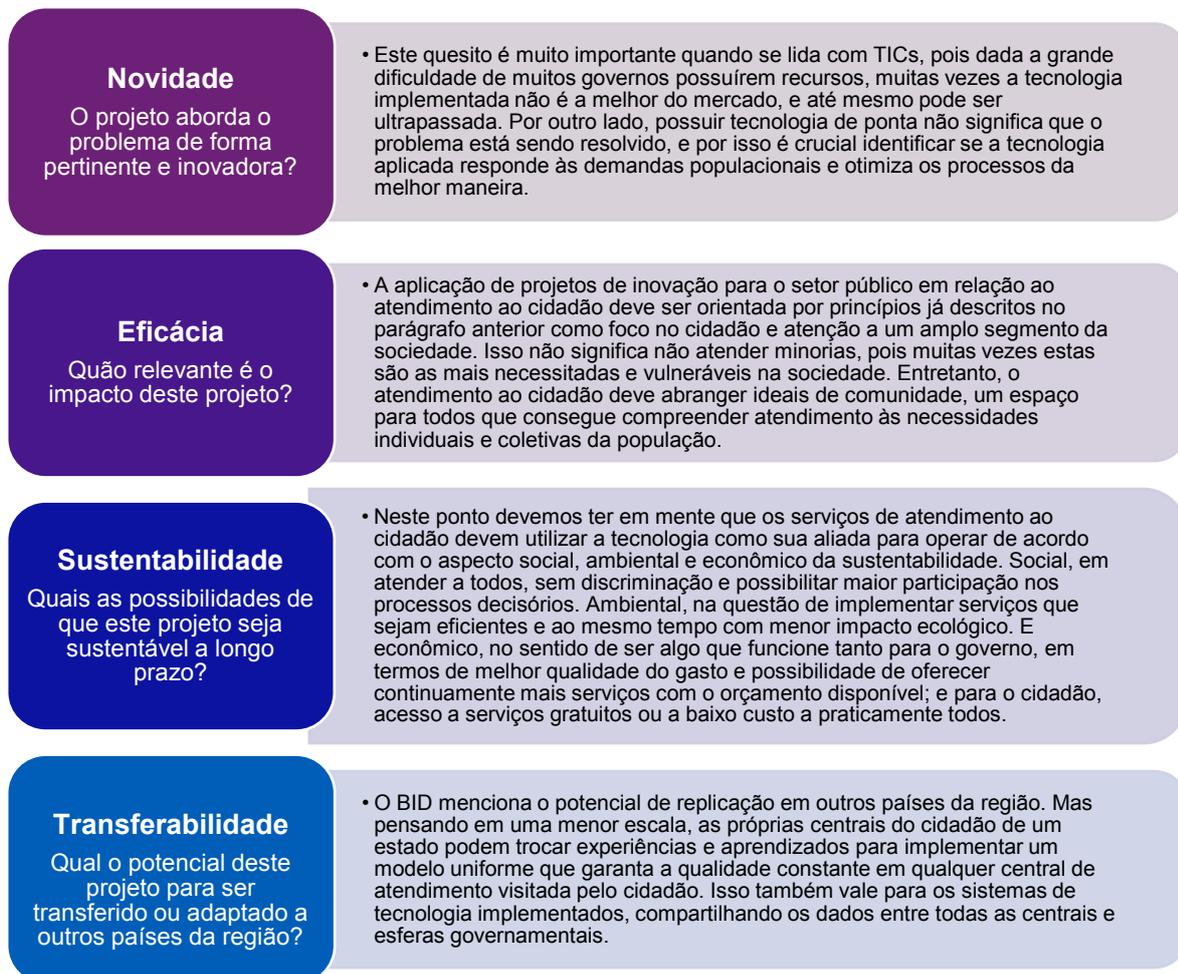


Figura 8: Esquema de fatores relevantes para o desenho de modelo de atendimento ao cidadão

Os indicadores de sucesso de cada projeto nos ajudam a identificar elementos cruciais para o avanço das inovações e seus papéis na melhoria de processos. O próprio BID, entretanto, relembra que não existem formulas prontas para obter êxito em tais projetos dada a vasta gama de particularidades de cada local, como contexto econômico, social, político, institucional, entre outros, e por isso as soluções devem ser construídas de acordo com a necessidade e capacidade de cada ambiente.

Para que possamos analisar estes projetos e ao mesmo tempo traçar comparativos e pontos que podem ser utilizados no Rio Grande do Norte, podemos utilizar alguns vetores de ação capazes de impactar diretamente não somente o resultado, mas a aplicação de soluções para a raiz dos problemas enfrentados pela administração pública, empresas e cidadãos.

Integrar para combater a fragmentação

A fragmentação institucional é um grande obstáculo para o bom funcionamento da burocracia e conseqüentemente, da democracia. Registros e protocolos intermináveis muitas vezes se perdem entre autarquias, gerando não somente gastos múltiplos para o cidadão e para o governo, mas também perda de tempo e ineficiência de serviços. A tendência do século passado em descentralizar as autoridades do centro para as periferias com o objetivo de reduzir o tamanho dos grandes órgãos teve também o

efeito cobra, uma vez que fragmentou o setor público de maneira negativa.⁴ A digitalização de serviços não seria a única solução para tal problema pois a falta de interconectividade entre os diferentes órgãos governamentais muitas vezes se replica virtualmente. A visão vertical dos serviços deve também ser aberta e horizontalizada de modo que se construa uma visão integral dos antecedentes e necessidades dos indivíduos, para que haja compartilhamento de informações-chave em plataformas comuns às diferentes centrais que oferecem variados serviços ao cidadão, que deve ser o foco do desenho de todos os processos. Integrar múltiplos canais de serviço é um desafio adicional a este processo, uma vez que deve-se garantir informação homogênea e critérios e qualidade de atenção uniformes em todos os pontos de atendimento.



Figura 9: Esquema de transição - Da fragmentação rumo a integração institucional

O Caso da Coreia do Sul – *Minwon 24*

Para combater a fragmentação, na Coreia do Sul, por exemplo, observamos o caso da aplicação do *Minwon 24*, um serviço eletrônico disponível ao público 24 horas, acessível de qualquer lugar. O *Minwon 24* oferece acesso a aproximadamente 3.000 tipos de serviços e 43 documentos solicitados a órgãos públicos e privados, entre eles licenças veiculares, transações bancárias, pagamento de tributos, processos de contratação, entre outros, o que otimiza a entrega de serviços aos cidadãos. Outro benefício trazido pelo programa remete ao quesito da sustentabilidade: devido a menor demanda de papel e transporte, estima-se uma redução de 22 mil toneladas em dióxido de carbono (CO₂). Para chegar a este nível de sucesso (em 2015 a plataforma atingiu 14.3 milhões de pessoas), diversas barreiras tiveram de ser superadas para sua implementação, entre elas, a fragmentação entre diversas entidades governamentais, cada qual resistindo às mudanças para a consolidação da plataforma. Tal problema foi superado graças à capacidade de coordenação e liderança presidencial, permitindo a implementação do serviço.⁵

Apesar de serem muito diferentes, Coreia do Sul e Brasil apresentam desafios semelhantes. A resistência a mudança institucional aqui é um grave problema, que tem urgência em ser superada para que tecnologias como *Minwon 24* possam ser transferidas para cá, dando a possibilidade de fortalecer a integração entre serviços presenciais e eletrônicos.

⁴ Dubner, Stephen J. 11 de Outubro de 2012. *"The Cobra Effect: A New Freakonomics Radio Podcast"*. Freakonomics, LLC.

⁵ Estudos realizados por Soo-Young Lee e Woong-Joe Ko.

Simplificar para facilitar transações

Além da fragmentação, outro fator que dificulta a compreensão do Estado pelo cidadão é a complexidade de normas e procedimentos de relação entre os usuários dos serviços públicos e das entidades responsáveis por sua provisão. A formalidade dos sistemas, que se resume muitas vezes em burocracia (no sentido mais pejorativo da palavra), termina por diminuir a eficiência das transações e serviços oferecidos.

Chile Atiende - One Stop Shop

Por este motivo, o caso do Chile ilustra muito bem este princípio. O portal eletrônico e físico *Chile Atiende* reúne em um único lugar informações sobre mais de 2.100 serviços, procedimentos e benefícios proporcionados por diversas instituições públicas, acessíveis a todos os cidadãos, inclusive os que possuem algum tipo de deficiência. O princípio aplicado de one-stop shop tem como objetivo otimizar os serviços permitindo a multicanalidade e melhor atendimento ao cidadão de forma mais conveniente. O programa, que funciona como uma carta de serviços, é disponibilizado através de uma rede de estabelecimentos presenciais, um call center e também disponível em formato digital. Aliado a esta prática, o que garantiu ainda mais sucesso do *Chile Atiende* foi sua conexão com um ponto já visitado neste relatório: a multicanalidade e centralização de informação (guichê único). Isso porque o *Sistema de Atención Chile Atiende (SACH)* permite que um único ponto de acesso aos serviços com acesso de identificação virtual, permitindo que o cidadão se registre só uma vez, reduzindo tempo e custos de transação.

Gerenciamento contínuo

O fortalecimento da institucionalização da entrega de serviços deve ser um investimento contínuo para a melhoria na entrega de serviços públicos. Um dos fatores observados neste quesito é a separação institucional entre os processos de formulação de políticas setoriais e a gestão da prestação dos serviços providos com base nestas políticas, o que permite focar na atenção primordial ao cidadão. Tal solução prevê maior especialização nas diferentes áreas que compõem o serviço de forma transversal no governo. Entretanto essa separação não significa dissipação, pelo contrário: muito deve se investir em coordenação entre estas diferentes áreas (por exemplo recursos humanos, tecnologia da informação, logística, gerenciamento, entre outras), para que os serviços possam atingir um grau elevado de excelência.

Um ponto que também é importante em termos de gerenciamento, é a habilidade de aprender com sistemas já testados, e dividir experiências. Esta prática permite que os profissionais possam aprender de forma rápida e dinâmica sobre melhores práticas, e até mesmo piores. Nesta seção, abordamos a questão do capital social e aqui ela volta no sentido de integração também de instituições que podem complementar e, deste modo, melhorar o trabalho de suas centrais. Para os funcionários este exercício é fundamental e enriquecedor ao permitir um espaço para que estes trabalhadores saibam que fazem parte de uma comunidade que enfrenta desafios iguais ou parecidos e que também necessita de auxílio. Adicionalmente, aprender com a experiência do outro possibilita um aprendizado que leva a uma estratégia de como melhorar o que já está sendo feito. Isso pode ser evidentemente observado em relação ao programa *Centrelink* da Austrália, já implantado em 1997 e como este influenciou diversos programas de melhoria no atendimento ao cidadão ao redor do mundo, entre eles o *Service Canada*.

Centrelink Austrália – Excelência pioneira para o cidadão e para o governo

A experiência da Austrália, uma das pioneiras no ramo de atendimento ao cidadão, nos ensina que a centralização de serviços disponibilizados em formato multimodal, apresenta diversas vantagens. Primeiramente, este sistema de entrega de serviços oferece uma vasta gama de atividades em todos os níveis governamentais: federal, estadual e municipal. Em sua própria declaração de missão, o *Centrelink* anuncia que pretende ajudar na resposta às expectativas dos cidadãos para serviços melhorados e em particular, melhorar a gestão de segurança social e serviços empregatícios. Para que tal funcione, além de aliar um modelo colaborativo entre as esferas governamentais, o governo australiano também conta com a multicanalidade na oferta de serviços em centros presenciais de atendimento, *call centers*, canais online e via postal, o que só é possibilitado pela infraestrutura de alta tecnologia disponível, atenção às necessidades dos cidadãos através de constante feedback, e uma rede estruturada de coordenação, garantindo que o programa continue a funcionar de forma organizada e eficaz.

Service Canada – Coordenação, integração, feedback contínuo, e cidadão em 1º lugar

O *Service Canada* ilustra muito bem a junção dos componentes mais importantes para o sucesso de serviços públicos: integração simplificação e gerenciamento. Inaugurado em 2005, o *Service Canada* tem como conceitos-chave o foco no cidadão e a centralização de atendimento. Para isso implementou o guichê único, tanto presencial como eletrônico e através de call center em sua primeira dimensão. Em um segundo nível, o *Service Canada* oferece serviços individualizados, porém integrados. E em uma terceira dimensão, o programa implementou uma plataforma associando o trabalho colaborativo entre os três níveis de governo (municipal, estadual e federal) e também setor privado. Com isso, o *Service Canada* garantiu atendimento para toda população, e cerca de 93% dos Canadenses conseguem acesso aos serviços dentro de um raio de 50 Km de suas residências. Entre os fatores de sucesso para o programa se destacam a gestão centralizada, garantindo coordenação interinstitucional e implementação efetiva da integração e simplificação de processos; atenção ao usuário ao implementar mais postos de serviços devido a uma preferência populacional ainda que a maior parte de seus serviços estejam também disponíveis online, o que requer um esforço especial em treinamento contínuo para a capacitação e recursos humanos.



Figura 10: Modelo *Service Canada*

Em termos de gerenciamento, também é fundamental lembrar o tema do gerenciamento de expectativas dos cidadãos. Desta maneira, é fundamental conhecer desde o início do planejamento do serviço (ou de sua melhoria) o que que o cidadão espera obter, quanto tempo crê que seja válido esperar para ser atendido, quais são suas demandas e como acha que elas poderiam ser resolvidas de modo mais simples e prático pelo serviço de atendimento público, entre outras questões. Além disso,

é muito importante manter este padrão de feedback contínuo mesmo quando os serviços já estiverem em andamento, permitindo constante melhoria no padrão de atendimento e tecnologia aplicada.

Poupatempo – Agilidade e qualidade do atendimento à criação de soluções

Implementado em 1996 e hoje presente em cerca de 70 cidades do estado de São Paulo, o Poupatempo é um dos exemplos Brasileiros de maior sucesso em termos de atendimento ao cidadão. Um dos “segredos” para tal sucesso é muito simples: ouvir o cidadão. A cada atendimento, o usuário é convidado a avaliar a performance do atendente e do serviço em si através de um simples sistema digital. Além disso, este sistema de monitoramento também coleta dados quantitativos e qualitativos em tempo real em relação às atividades realizadas em diversos postos, como por exemplo quantas mesas estão ocupadas, quantas máquinas estão sendo utilizadas e quais estão desligadas. Isso permite aos gestores identificar erros e acertos de forma mais rápida, significando mais agilidade na criação de soluções para os problemas, bem como reforço e replicação das práticas de sucesso.

Em face dos exemplos supracitados, é possível perceber que é fundamental contemplar o protagonismo cidadão, o uso pertinente de TICs, foco em integração, simplificação e gestão para o desenho de modelos de atendimento ao cidadão eficientes. Observa-se então uma tendência ao redor do mundo, em países de diversos níveis de desenvolvimento, em seguir o modelo de foco no cidadão para que desta maneira o desenho de políticas e serviços públicos siga uma “linha de raciocínio” em que haja altos índices de participação, encorajando inovação e integração entre os diversos setores populacionais e institucionais. Isso é evidente no que toca a raiz dos problemas: não se pode construir soluções eficientes sem saber quais são as reais necessidades do cidadão, muito menos sem saber qual o status de desenvolvimento da unidade em questão: em termos tecnológicos, de capacitação de pessoal, de desenvolvimento de políticas e abertura à mudanças e integração. Somente desta forma pode-se responder às demandas populacionais e providenciar serviços de qualidade. É então imprescindível fazer um diagnóstico da situação atual do Rio Grande do Norte, o que permite traçar um panorama de sua história, como o estado se encontra em termos de inovação, integração, sustentabilidade no que diz respeito ao atendimento ao cidadão, de forma que possamos embasar nossas estratégias de maneira contextualizada e pertinente, garantindo o sucesso na implementação do projeto que apoiará o planejamento estratégico e realinhamento organizacional das centrais do cidadão do estado do Rio Grande do Norte.

5 Avaliação dos Serviços das Centrais do Cidadão

5.1 Dimensão Social: Ponto de Vista do Cidadão

Para o levantamento de informações sobre o estágio atual das políticas e modelos de Atendimento ao Cidadão, desenhou-se um questionário via web de consulta à sociedade que também foi aplicado presencialmente entre os dias 19 a 30 de Setembro de 2016 em visita técnica dos consultores ao Estado.

A análise das respostas permitiu à consultoria o reconhecimento de importantes pontos de melhorias como também um melhor e mais profundo entendimento acerca da percepção dos cidadãos e dos serviços a eles ofertados por meio das centrais de atendimento.

Para isso, abaixo serão apresentadas às perguntas e respostas adquiridas por meio do questionário via Web e presencial aplicado aos cidadãos.

Pergunta 1: Qual a frequência de utilização dos serviços da Central de Atendimento ao Cidadão?

Conforme gráfico abaixo, podemos constatar que 42% do público entrevistado utiliza-se do serviço das Centrais de Atendimento com muita frequência e 29%, utiliza-se do serviço com frequência razoável. 29% dos entrevistados responderam que raramente utilizam-se dos serviços.

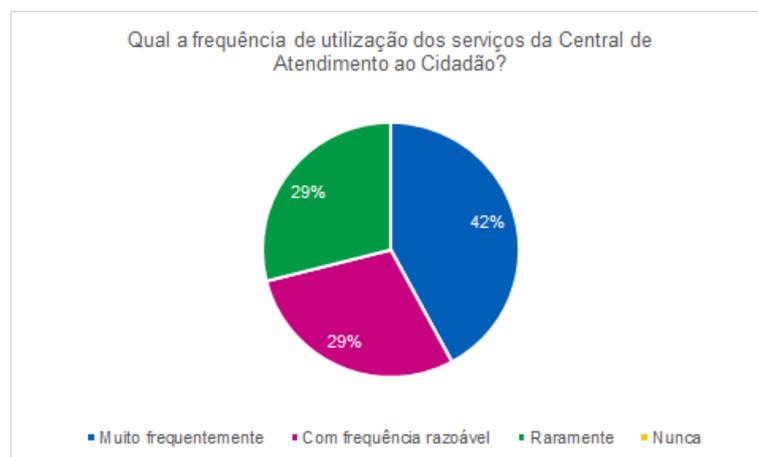


Gráfico 23: Frequência de Utilização dos Serviços.

Pergunta 2: Para você, qual o grau de importância das Centrais de Atendimento ao Cidadão?

Para 91% dos entrevistados classificaram os serviços prestados pelas Centrais de Atendimento como de alta importância, enquanto 9% classificaram como importância moderada.

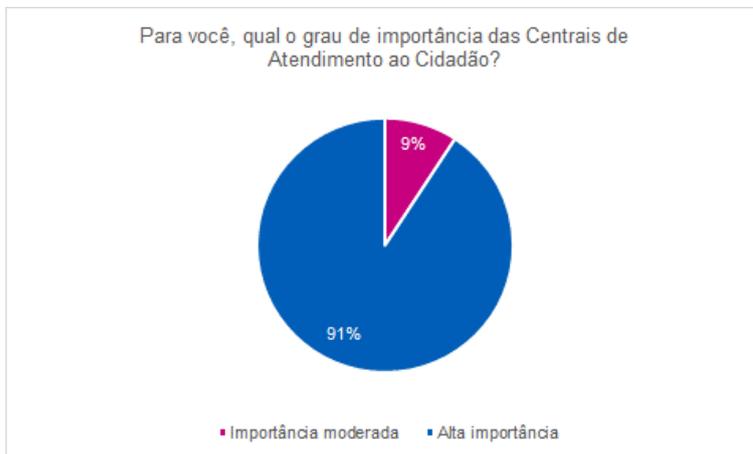


Gráfico 24: Grau de Importância das Centrais de Atendimento.

Pergunta 3: Que tipo de serviço o Sr. (a) veio utilizar?

De acordo com o gráfico abaixo, nota-se que, diante dos diversos serviços oferecidos, 49% dos entrevistados procuraram as Centrais de Atendimento basicamente para a utilização de 3 serviços.

A grande maioria dos entrevistados procurou a Central de Atendimento para retirar a carteira de identidade, que representa 24% do total. Seguido deste, houve uma grande porcentagem de pessoas interessadas nos serviços do DETRAN, que representou 13% dos entrevistados. Enquanto 12% procuram a Central para realização do Cadastro de Pessoa Física – CPF.



Gráfico 25: Serviços Mais Demandados.

Pergunta 4: É a primeira vez que vem aqui para utilizar esse serviço ou está retornando?

Quando questionados se era a primeira vez que estavam utilizando o serviço, 36% dos entrevistados afirmaram que estavam indo à Central pela primeira vez. Enquanto 64% dos entrevistados tiveram que retornar mais de uma vez.

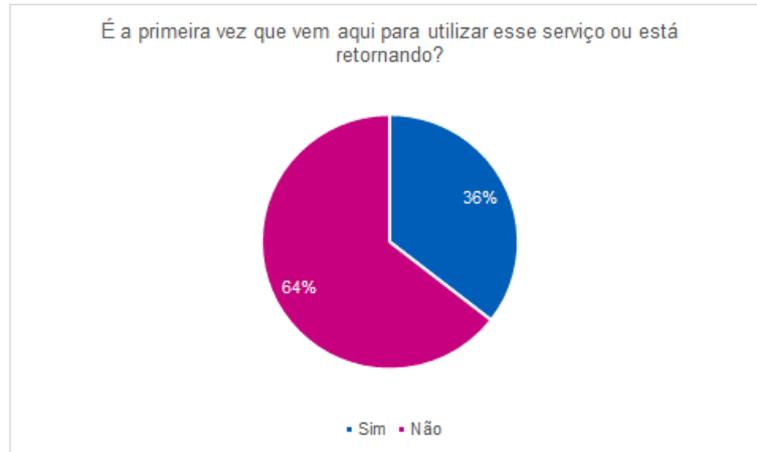


Gráfico 26: Retorno Para Realizar o Serviço.

Pergunta 5: Quantas vezes teve que retornar para obter a prestação do mesmo serviço?

Dos entrevistados que responderam esta questão, 39% responderam que não precisaram retornar para a conclusão do serviço. Nota-se que 23% deles voltaram à Central até 1 vez, 16% tiveram que retornar 6 vezes ou mais.

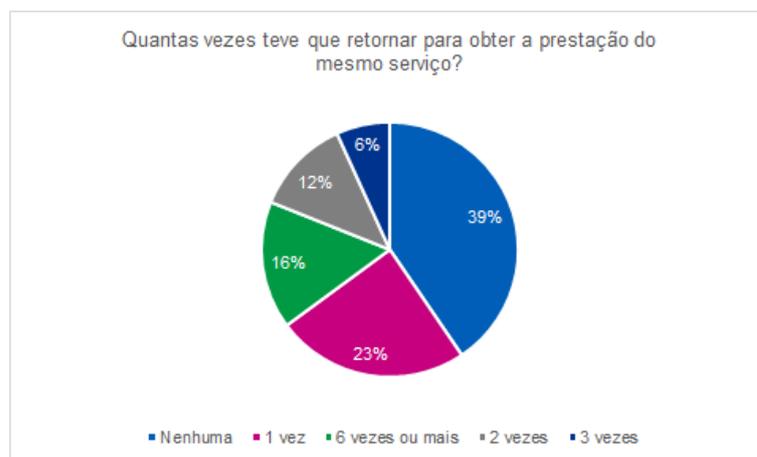


Gráfico 27: Retorno no Atendimento.

Pergunta 6: Quais foram as principais dificuldades para a prestação do serviço da (s) outra (s) vez (es) que veio aqui?

Dificuldades diversas, classificada como “Outros”, representam 32% das reclamações. Entre tal classificação, as principais reclamações são referentes à:

- Órgão estava fechado.
- Sem sistema para executar o serviço.

25% dos entrevistados que responderam a esta questão, disseram que o principal motivo é a falta de senha para prestação de um determinado serviço.

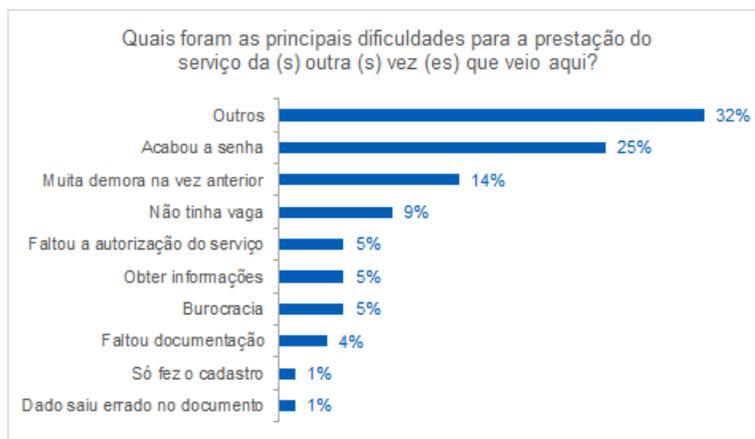


Gráfico 28: Principais Dificuldades Para Prestação do Serviço.

Pergunta 7: Onde você (cidadão) buscou informações para utilização dos serviços?

Diante do gráfico abaixo que analisa aonde os cidadãos buscam informações para utilização de serviços públicos entre os 7 meios citados abaixo, nota-se que os entrevistados utilizam como o principal meio ir diretamente ao local, seguido pelas informações obtidas por amigos e/ou familiares. Ainda há um percentual pequeno de pessoas que utilizam o telefone, sites de busca.



Gráfico 29: Busca de Informações Para Utilização de Serviços.

Pergunta 8: De uma maneira geral como você avalia o atendimento para obter informações sobre o serviço que você está utilizando/ pretende utilizar?

No geral, os canais utilizados para a obtenção de informação sobre serviços foram bem avaliadas, pois 83%, avaliaram o canal que obtiveram informações como ótimo ou bom.

17% dos entrevistados fizeram avaliações regulares e nenhum entrevistado classificou como ruim ou péssimo.

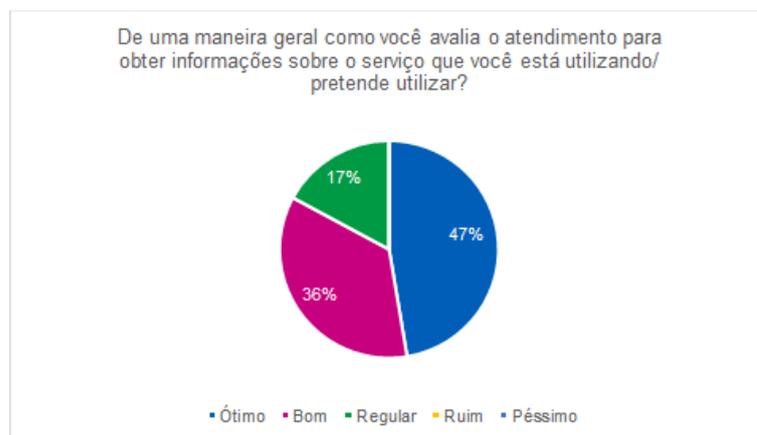


Gráfico 30: Avaliação do Atendimento Para Obter Informações.

Questionados sobre o porquê de avaliar o serviço dessa forma, 30% dos entrevistados classificaram que fora devido ao bom atendimento. 15% responderam que as informações foram repassadas de forma rápida, eficiente e completa. Enquanto 13% responderam que não possuem reclamações sobre o serviço prestado.

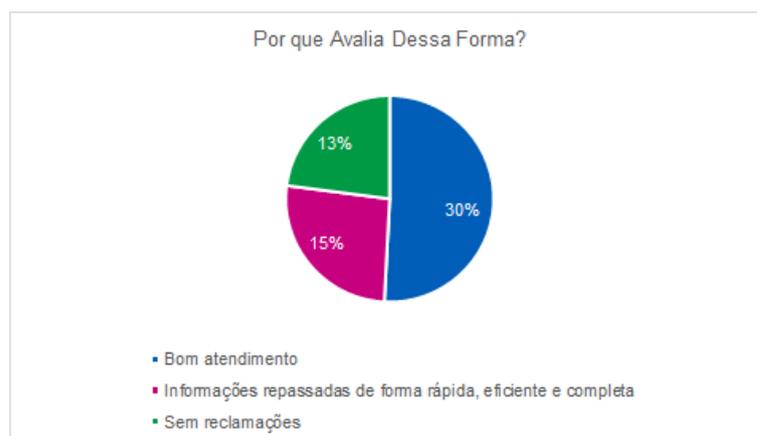


Gráfico 31: Razão pela qual avalia dessa forma.

Pergunta 9: De uma maneira geral como você avalia a infraestrutura para obter informações sobre o serviço que você está utilizando/ pretende utilizar?

39% dos usuários dos serviços das centrais de atendimento, classificou a infraestrutura como bom. Enquanto 29% classificaram como ótimo e 29% classificou como regular.

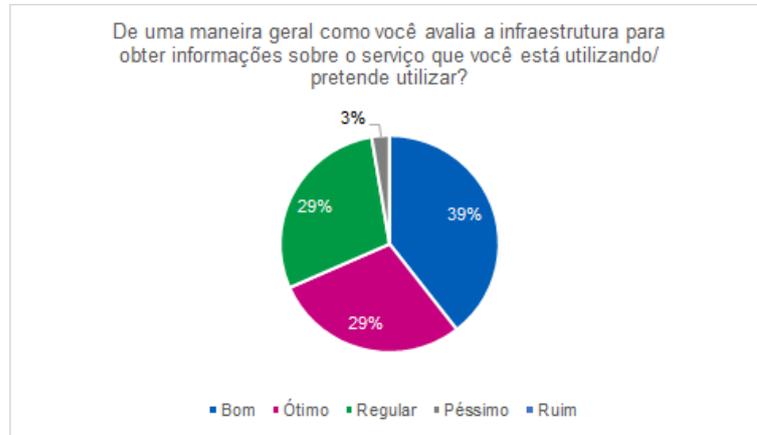


Gráfico 32: Avaliação da Infraestrutura do Local.

Questionados sobre o porquê de avaliar o serviço dessa forma, 26% responderam que é devido ao bom atendimento recebido no local. 15% mencionou que não possuem reclamações. 9% dos entrevistados responderam que a localização influenciou na decisão, enquanto 8% responderam que tiveram seus problemas solucionados diretamente.

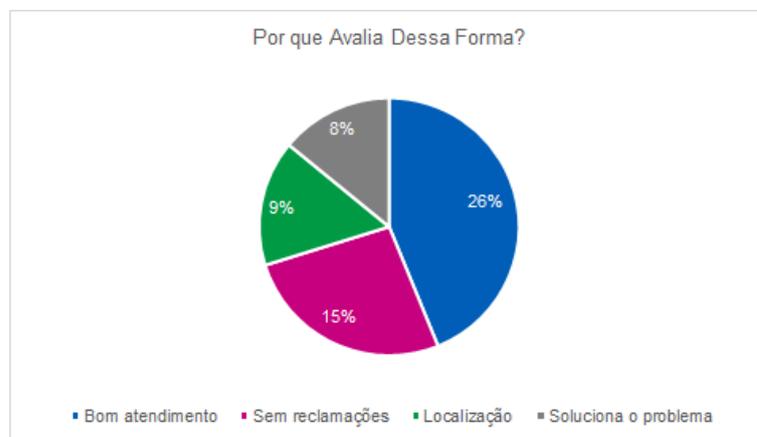


Gráfico 33: Razão pela qual avalia Dessa Forma.

Pergunta 10: Qual interesse você teria em realizar um prévio agendamento do serviço que será utilizado?

Para 55% dos entrevistados, os usuários possuem muito interesse em realizar um agendamento para os atendimentos. 16% dos entrevistados que responderam ao questionário, possuem pouco interesse. Outros 15% classificaram como indiferente. Enquanto 15% classificaram como nenhum interesse.

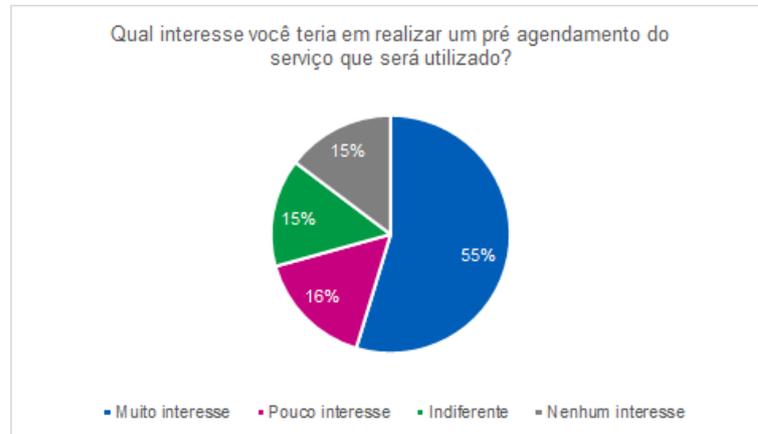


Gráfico 34: Interesse em Realizar Agendamento Prévio.

Pergunta 11: Como você avalia o acesso à informação pelos serviços prestados pelo Governo?

41% dos usuários entrevistados classificaram o acesso à informação dos serviços prestados pelo Governo como boa. 32% classificaram como regular, enquanto 19% dos entrevistados classificaram como ótimo.

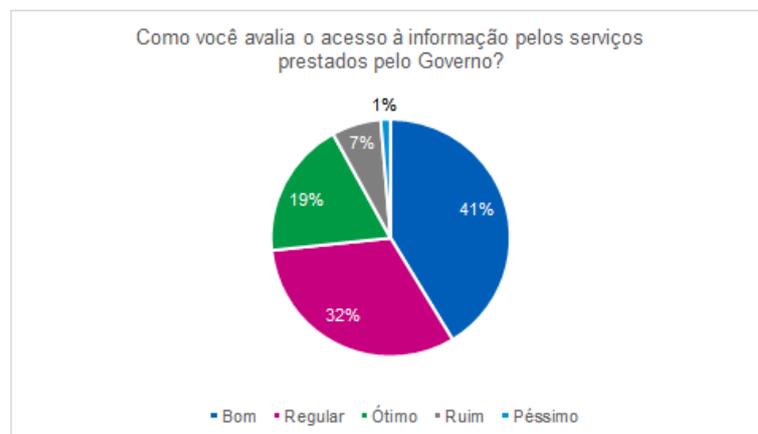


Gráfico 35: Avaliação dos Serviços Prestados Pelo Governo.

Pergunta 12: Quais serviços deveriam ser oferecidos pelas Centrais de Atendimento?

Para grande maioria dos entrevistados, 51% dos usuários gostariam que em todas as Centrais de Atendimento houvessem serviços do SINE (empregos). Enquanto 12% gostariam dos serviços da COSERN (Energia Elétrica).

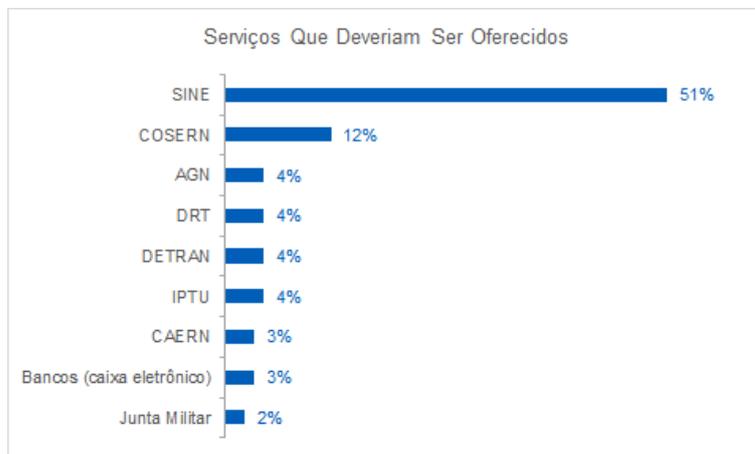


Gráfico 36: Serviços que deveriam ser oferecidos

5.2 Dimensão Política: Perspectivas e expectativas de agentes internos e externos

O trabalho de pesquisa desenvolvido pela consultoria para analisar o funcionamento das centrais do cidadão contou com uma técnica de pesquisa social denominada entrevista semiestruturada, com atores tanto internos (servidores diretos das centrais) quanto externas (servidores dos órgãos presentes nas centrais). Estas entrevistas foram conduzidas com servidores diretos das centrais da Zona Norte e Alecrim, bem como servidores do SINE (Sistema Nacional de Empregos), PROCON (Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor), T.R.E. (Tribunal Regional Eleitoral), ITEP (Instituto Técnico-Científico de Perícia), SRT (Superintendência Regional do Trabalho) e DETRAN (Departamento de Trânsito). A variedade de fontes possibilitou que as informações fossem avaliadas por diversas perspectivas de pesquisa adotadas para a produção deste relatório, conferindo maior embasamento na apresentação de diagnósticos e recomendações. Durante este capítulo, será possível analisar a dimensão política de análise das centrais do cidadão através das categorias de (i) gestão do trabalho; (ii) comunicação e recursos humanos; (iii) estruturas e processos e (iv) produtos e serviços. Estas áreas não são exaustivas, mas demonstram macro temas interligados que traduzem de forma efetiva o cenário atual das centrais bem como dá base para a estruturação de ideias centrais que visam formular recomendações para solucionar os problemas identificados.

5.2.1 Gestão de Trabalho

Em termos de gestão do trabalho, as entrevistas destacam a falta de procedimentos padrão e fluxos de trabalho, o que sinaliza a extrema desorganização das centrais em sim mas também entre os órgãos e as centrais. Percebe-se a falta de processos claros, com papéis e atribuições bem definidos gera um conflito de responsabilidades entre funcionários das centrais e servidores dos órgãos o que dificulta o bom andamento do fluxo de trabalho. Servidores do TRE e do PROCON quando entrevistados relataram falta de registros dos fluxos de trabalho, objetivos, metas, planos de trabalho de clareza na comunicação. Ainda sim, quando tais procedimentos são realizados em determinados órgãos (como no caso do ITEP), muitas vezes existe interferência do gerente da central. A atribuição de papéis é fundamental pois ajuda a definir a quantidade de funcionários necessária para cada função, evitando a sobrecarga de algumas pessoas (por exemplo, alguns funcionários das centrais relataram que são eles mesmo que realizam a limpeza das centrais).

Um dos problemas relatados é a estrutura de governança entre os servidores e os responsáveis pelas centrais. Apesar de 2 dos órgãos (DETRAN e PROCON) descreverem abertura na comunicação e bom relacionamento com a CODACI, isso não é sempre o caso, pois há relatos de que muitas vezes, as informações não são repassadas aos servidores pelos gerentes das centrais. Isso demonstra a necessidade de se estabelecer um fluxo de comunicação e processos que permitam a prestação de serviço de qualidade, disseminação de informações que independam do relacionamento entre os profissionais.

5.2.2 Recursos Humanos e Comunicação

O ponto anterior pode ser interligado à esfera de comunicação e recursos humanos. Primeiramente, percebe-se que há falta de profissionais destinados diretamente às centrais, o que leva à necessidade de “empréstimo” de profissionais da prefeitura, governo federal, entre outros. Funcionários do ITEP relataram que há 15 anos não tem concurso para trabalhar no órgão nas centrais. Um ponto que chama atenção é que não há um processo formal de alocação e prestação de contas destes profissionais. Um exemplo claro de tal problema foi relatado por um funcionário do SINE de uma das centrais, que afirmou

que os servidores não sabem a quem se dirigir para pedir atestados de trabalho na central. Esse hiato na comunicação fica evidente por sua informalização, já que muitos servidores afirmam conseguirem o apoio que precisam por estabelecerem relações pessoais com os funcionários das centrais e criarem grupos em mídias sociais e aplicativos, novamente sinalizando a questão da falta de procedimentos formais de comunicação e fluxo de trabalhos nas centrais.

Se por um lado muitos servidores utilizam a internet para a comunicação entre si nas centrais, em termos de comunicação ao cidadão o cenário é precário. Certa servidora de uma das centrais relatou que não sabe se há um portal governamental sobre os serviços oferecidos pelo órgão, apesar deste estar muito presente em redes sociais. Outra servidora de outro órgão relatou que em 2015, o órgão não utilizou a internet para comunicações com o cidadão. Apesar de isso poder representar a realidade da população que o órgão atende, que também não possui acesso à internet, demonstra a falta de participação em uma era crescentemente eletrônica, que necessita da inclusão digital do cidadão e dos organismos de prestação de serviços com maior abrangência e qualidade. Para que isso aconteça, é indicado que os sistemas digitais das centrais do cidadão sejam atualizados e padronizados e que seus servidores sejam capacitados devidamente, proporcionando assim melhor prestação dos serviços dados os recursos disponíveis.

Neste ponto é importante frisar a importância de implementar capacitação e treinamento dos profissionais em termos técnicos e de humanização do atendimento também. Isso se mostra essencial, pois muitos servidores relatam que só aprendem através da experiência, já que os treinamentos são escassos. É necessário enfatizar tal ponto também pois muitos funcionários das centrais já estão próximos de suas aposentadorias. Tais funcionários veteranos, são muitas vezes responsáveis pelo funcionamento operacional das centrais: eles que entendem sobre os reais desafios e o contexto histórico das centrais. Entretanto há 14 anos os servidores não têm reajuste em suas gratificações, o que contribui para a desmotivação dos. Isso demonstra uma falta de coordenação em relação aos recursos humanos, manejo da força de trabalho e da folha de pagamento, já que não percebe-se esforços para melhorar as condições de trabalho dos servidores nas centrais.

5.2.3 Estrutura e Processos

Processos e estruturas bem definidas são essenciais em espaços onde diversos serviços são prestados por diferentes atores. Como relatado na seção de gestão do trabalho, entretanto, nas centrais do Rio Grande do Norte estes processos não são estabelecidos com precisão atualmente. Não é incomum encontrar órgãos que entreguem senhas às 9 horas da manhã e cessem atividades às treze horas. A má gestão de processos e do tempo explicam uma situação exemplo relatada pela central do cidadão da Zona Norte, onde normalmente 40 senhas são distribuídas por dia somente, o que obriga aproximadamente 100 pessoas a terem que retornar à central em outra oportunidade para conseguirem o atendimento que buscam. Isso tem um impacto severamente negativo ao cidadão, que muitas vezes tem que passar por situações adversas para chegar à central e mesmo assim não serem atendidos. Para evitar isso, muitas pessoas esperam na fila a partir das primeiras horas da manhã com o objetivo de assegurarem senhas. Outros, veem neste cenário a possibilidade de obterem algumas vantagens, por exemplo, já foi observado que alguns cidadãos vendem lugares nas filas. Todos estes problemas, poderiam ser evitados com a disponibilização do agendamento prévio, através de portais na internet ou smartphones ou mesmo pelo telefone. Isso otimizaria o atendimento e pouparia o cidadão de viagens desnecessária, garantindo que seu atendimento se realizasse de forma efetiva.

Um outro ponto, é que muitas das condições de trabalhos relatadas nas seções sobre gestão, comunicação e recursos humanos devem-se à infraestrutura e organização das centrais. Além da infraestrutura que carece de plano e manutenção corretivos na maioria das centrais, uma vez que chove dentro de muitas delas, o espaço físico é pequeno diante da demanda, não há materiais de serviço

(tanto de escritório quanto de limpeza) que, dependendo do bom relacionamento e colaboração entre os órgãos, são divididos e revezados. Dada a escassez de materiais que são em sua maioria fornecidos por cada órgão, é importante reconhecer os esforços dos funcionários em dividi-los entre si (e em alguns casos até pedir apoio de comerciantes locais para consegui-los), demonstrando o esforço das centrais e seus profissionais em prestarem seus serviços ainda que meio a adversidades. Entretanto, esta não seria a situação ideal. A gestão de recursos e infraestrutura da própria central é essencial para seu bom funcionamento sem que dependa de fornecimento de material dos órgãos.

Tal fato decorre da inexistência um fundo de arrecadação para a central. Em vista de tal falta, a central recorre a meios de arrecadação que criam condições propícias para a corrupção e favorecimentos indevidos. Isso se reflete na presença de agências de telefonia (Oi) e serviços comerciais como foto / xerox nas centrais que, segundo os gerentes das centrais entrevistadas, não possuem qualquer contrato ou repasse de recursos formais para estarem presentes nestas centrais. Uma situação que ilustra este ponto se dá na central do cidadão da Zona Norte, onde o há uma foto/xerox que paga R\$ 300 (trezentos reais) referente ao aluguel, o qual é cobrado em caso de atraso. Todavia, é com esta fonte de recurso extraoficial que água, limpeza e manutenção das centrais são pagos.

5.2.4 Produtos e Serviços

Dado o estado atual relatado anteriormente, percebe-se uma infraestrutura tecnológica defasada que não condiz com a realidade atual necessária. Além da indisponibilidade de multicanalidade no atendimento (por exemplo: presença de serviços de agendamento por telefone, online, envio de documentos por correio, entre outros), a estrutura física tecnológica também se demonstra problemática. Alguns funcionários relataram que os computadores têm de ser fornecidos pelos próprios órgãos em vez de pertencerem às centrais. Além disso, há somente 1 pessoa responsável pela manutenção dos computadores para diversas centrais, o que significa que as máquinas precisam ser deslocadas da central quando há necessidade de conserto, levando há um atraso e desfalque na infraestrutura e nos serviços prestados na central. Para que servidores do SINE possuam uma senha de acesso ao sistema, é necessário que estes realizem 360 horas de treinamento técnico. A extensão de tal processo reflete-se em sua complexidade, tornando-o ineficiente. Uma possível solução relaciona-se a outro problema na central: a falta de arrecadação, que não permite muitos investimentos em materiais e serviços básicos e muito menos em atualizações tecnológicas.

Além disso não há um canal de ouvidoria para que o cidadão possa relatar a sua experiência de atendimento. Em um modelo de gestão ideal, o cidadão é parte de todos os níveis deste serviço, desde o diagnóstico até o monitoramento de sua qualidade. E para isso, é muito importante obter suas impressões sobre o atendimento que recebeu, se foi de qualidade, efetivo, se respondeu ao que necessitava e, um ponto importante mas muitas vezes relegado, se os servidores foram prestativos – ou seja, se o serviço foi humanizado. Tal sistema de feedback, que é comum em muitos sistemas de atendimento ao cidadão no Brasil (por exemplo Poupatempo) auxiliaria em desenhar os serviços de forma efetiva para o cidadão, quantificar e analisar o número de demandas, para que o horário e modelo de agendamento e prestação de serviços se adequasse à população alvo.

5.2.5 Conclusão

É possível observar que apesar de existirem múltiplas áreas da dimensão política na análise das centrais de atendimento ao cidadão, elas conversam entre si e apontam para problemas estruturais, que, excluindo-se algumas exceções, são comuns na maioria das centrais e para os órgãos e servidores que nelas atuam. A percepção relatada por servidores foi essencial para um entendimento mais completo da situação nas centrais, adicionando a dimensão humana e laboral dos que vivenciam

a realidade das centrais todos os dias, observam as interações com o cidadão e entre central e órgãos lá presentes.

A falta de gestão de trabalhos, fluxos e atribuições específicas impacta os servidores em suas comunicações (especialmente entre funcionários das centrais e dos órgãos), gera sobrecarga de trabalho de funções, ineficiência na comunicação entre servidores e para com o cidadão. Portanto, é indicado que os processos sejam redesenhados de forma específica e detalhada, conferindo ao servidor uma indicação clara de suas atribuições e de procedimentos a serem seguidos, diminuindo a dependência de relações interpessoais e informalidade.

Neste ponto, os recursos humanos devem ser continuamente capacitados para que se atualizem das normas e regras, bem como dos processos que envolvem seus trabalhos diariamente. As instalações tecnológicas também devem estar de acordo com os padrões de qualidade atuais, de forma que prestem serviços com eficiência. Isso facilita a difusão e organização de processos e de certa forma otimiza a comunicação entre as centrais, órgãos e cidadãos.

Fica mais claro desta forma, que a interdependência entre os problemas relatados direciona a necessidade de soluções também holísticas. Vale ressaltar que problemas estruturais se iniciam já no planejamento inicial de políticas públicas. Neste caso, duas ações chaves poderiam beneficiar as centrais. A primeira é fortalecer a centralização da gestão das centrais para que o órgão coordenador possa estabelecer coesão na central, estabelecendo-se como um órgão em si, formalizando processos e fluxos de trabalho e atribuindo e coordenando a responsabilidade dos órgãos presentes em cada central. A segunda ação envolve a inclusão do cidadão de forma ativa nos diferentes níveis do ciclo de vida políticas públicas, que compreende formulação, implementação, execução, acompanhamento e avaliação é fundamental para estruturar um plano de ação e estruturação eficaz para a melhoria dos pontos focais de atenção nas centrais do cidadão.

5.3 Dimensão Estratégica: Modelo de Atendimento

No ano de 2012 a Dra. Florencia Ferrer fez um trabalho por encomenda do Grupo Banco Mundial - *BID* que teve como objetivo principal o desenho de uma metodologia que apoiasse a divulgação de informações e uma análise de experiências na melhoria da oferta de serviços aos cidadãos, com ênfase na integração presencial e/ou virtual desses serviços nos estados brasileiros.⁶ Para realizar o levantamento de informações sobre os modelos de prestação de serviços ao cidadão, desenhou-se um questionário que foi aplicado nos seguintes Estados: Acre, Bahia, Distrito Federal, Goiás, Maranhão, Minas Gerais, Piauí, Rio de Janeiro, Sergipe e São Paulo.

Para este estudo foram considerados os seguintes aspectos:

- **Tecnológicos** (plataforma tecnológica, infraestrutura requerida);
- **Organizacionais** (formato organizacional, estrutura de serviços de apoio, regimes de emprego, associação aos processos de simplificação administrativa);
- **Gestão da qualidade dos serviços** (cartas de serviços, indicadores de qualidade e desempenho, compromissos de qualidade do serviço, pesquisa de satisfação, políticas de incentivo);
- **Custos de operação, modelo de negócio e sustentabilidade;**
- **Marco legal e normativo de funcionamento.**

De modo a abordar cada um dos aspectos citados acima, um questionário foi estruturado por temas. Que foram classificados da seguinte forma: (1) estrutura de atendimento, (2) modelo de gestão, (3) modelo de operação e (4) sistema de monitoramento.

Os questionários foram respondidos por servidores públicos dos diversos Estados que participaram da reunião inicial do programa, em um workshop em Brasília, durante 3 dias.

Os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários e análises subsequentes ofereceram uma fotografia da situação atual dos estados em relação à prestação de serviços aos cidadãos nos estados brasileiros.

Reconhecendo a contribuição que a referida pesquisa fez, optou-se neste momento por avaliar o modelo de atendimento ao cidadão tendo como base os pontos de vistas dos temas abordados na pesquisa. Neste sentido, com base na pesquisa, abaixo serão descritas suas perguntas/temas dos questionários, que em seguida serão respondidas com base nas observações e análises dos documentos, entrevistas e visitas que a consultoria realizou durante a formulação do presente relatório de diagnóstico situacional.

5.3.1 Estrutura de Atendimento

Pergunta: Há guichê único?

O conceito de guichê único faz referência a um único ponto de contato que centraliza a gestão de diferentes trâmites que o cidadão realiza na administração pública para um fim particular. O caso mais explícito é o do guichê único empresarial, onde o cidadão interessado em abrir uma empresa realiza todas as exigências implicadas (registro comercial, impostos, razão social etc.).

Neste sentido verificou-se que não há um modelo de guichê único para o atendimento ao cidadão. Como não há este tipo de atendimento, é o cidadão quem faz a integração dos órgãos, levando papéis,

⁶ Florência Ferrer, Maria de Fátima Porcaro e Carmen J. Gambín Vicente. Dezembro 2012. “Políticas e modelos de atendimento ao cidadão no Brasil”.

documentos e fotos, de forma muitas vezes repetida, aos diferentes órgãos. Este é um dos pontos centrais a serem trabalhados para a melhoria do atendimento.

A opção estratégica das centrais por serem espaços de prestação de serviços dos órgãos, o que podemos chamar de “condomínio de serviços” impede que este modelo seja utilizado. Uma vez que, para que o cidadão não precise se preocupar em como a administração pública se organiza é preciso que a central torne-se mais integrada e, neste caso, que a central de atendimento ao cidadão seja a unidade de atendimento e não os órgãos que lá estão, que compõem a central.

Tal perspectiva também se aplica ao acesso à internet. Pela atual plataforma digital do estado, o cidadão ainda tem que reconhecer qual órgão é responsável pelo serviço que ele busca. Sendo tarefa do cidadão entender qual sua via de acesso ao serviço demandado.

Pergunta: Há acesso de senha única para todas solicitações?

Por meio das visitas presenciais às centrais do cidadão verificamos que os usuários dos serviços têm de obter uma senha para cada grupo de serviços que ele necessite, o que torna seu atendimento mais lento e mais complexo. Este ponto reflete o nível de maturidade na integração dos serviços de apoio e da situação do guichê único, uma vez que para gerar senha única esses processos têm de ter um nível mínimo de integração, seja eletrônico, seja em termos de gestão.

Pergunta: Há integração entre a base de informações presenciais e eletrônicas?

Nas centrais de atendimento ao cidadão não foi verificado nenhum tipo de integração entre as informações presenciais e eletrônica. Uma vez que o portal do cidadão do Rio Grande do Norte, é um portal exclusivamente informacional, o cidadão não realiza nenhum pré-cadastro da sua solicitação de serviço ou mesmo de agendamento.

No entanto, os órgãos governamentais prestadores de serviços nas centrais do cidadão, por meio dos seus sistemas internos de gestão, como por exemplo, o ministério do trabalho, utilizam bases eletrônicas de dados tanto para a conferência de dados como para que solicitação presencial do cidadão seja digitalizada.

Pergunta: Há possibilidade de prévio cadastro em meios multicanais?

Como consequência da não na integração das bases de dados o cidadão do estado não pode ainda utilizar diferentes canais, como SMS, Call Center, Portal SAC e Internet para realizar pré-cadastro e agendamentos para serviços presenciais. O canal digital ainda é predominantemente informativo. Sendo o atendimento presencial o único canal disponível para a prestação dos serviços ofertados nas centrais. Há casos como DETRAN e SINE em que o cidadão pode agendar serviços, no entanto a realização dos serviços ocorre na matriz dos órgãos e não nas centrais de atendimento. Como, por exemplo, o caso de agendamento de vistoria veicular.

Pergunta: Há uso de biometria nos serviços?

Não foi verificado em nenhuma das centrais a opção por reconhecimento biométrico. O uso dos sistemas biométricos é uma das práticas mais recentes na prestação de serviços públicos aos cidadãos, pois o uso de sistemas biométricos vem resolver o desafio de garantir a segurança e a autenticação da identificação pessoal dos cidadãos que os procuram.

Pergunta: A arquitetura do portal, se baseia em que?

A arquitetura do portal do cidadão do estado está organizada conforme os tipos de serviços e os órgãos prestadores de serviços. Os serviços organizados e publicados no portal do cidadão exigem que o cidadão identifique e procure suas necessidades pela organização interna do Estado. Por exemplo: o pagamento de impostos sobre veículos seria feito pelo site da Secretaria da Fazenda ou do Departamento de Trânsito? No âmbito estadual ou municipal? Neste sentido, como atualmente o cidadão se relaciona com os serviços e informações online a partir de ferramentas de busca, como o Google, as novas gerações de portais dos cidadãos estão facilitando o processo de prestação do serviço organizando as informações não por serviços ou órgãos, mas por eventos de vida.

Com a organização por evento de vida o Estado apresenta os serviços a partir do conjunto de demandas que um cidadão pode ter em cada momento da sua vida. Por exemplo, o evento de vida “maternidade” precisa reunir os links dos serviços de saúde, como pré-natal, informações cartoriais para o registro de nascimento, cartilhas de direitos, entre outros.

Pergunta: Há integração entre portal e atendimento telefônico (*call center*)?

Não verificamos o canal de comunicação do *call center* no estado. Geralmente, voltados para informações a respeito de procedimentos, locais para atendimento presencial, ou documentos necessários para determinados serviços disponibilizados, o *call center* é uma forma de realização de um pré-serviço de atendimento pois é o momento no qual o cidadão toma conhecimento mais específico sobre os detalhes do serviço que ele necessita.

Pergunta: Há ferramenta de BI?

As ferramentas de BI podem facilitar a integração das informações de diversos meios e de diversas bases de dados. No entanto, não foram identificadas na gestão das centrais de atendimento ao cidadão nenhuma ferramenta para esta finalidade.

Pergunta: Há sala de discussão (*chat*) no portal?

O portal do cidadão é exclusivamente informativo, não tendo nenhum canal rápido para comunicar com o cidadão, como sala de discussão (*chat*). A existência de uma sala de discussão on-line é grande indicativo pela assumpção em tornar eletrônica a maior parte das relações com o cidadão, evitando custos desnecessários e adaptando-se às formas atuais de relacionamento.

Pergunta: É utilizado o critério de pasta do cidadão?

O conceito de pasta do cidadão é o armazenamento de dados em uma área onde são gravadas as informações do cidadão (biblioteca). Por exemplo: na primeira vez em que um determinado cidadão solicita um serviço e há necessidade de seus dados, como Registro Geral, endereço residencial, telefone, etc., as informações ficam registradas e, na próxima solicitação, em que esses dados forem necessários, já constam na base de dados da pasta cidadão.

No caso das centrais de atendimento ao cidadão do Estado essa pasta não é uma pasta única e compartilhada. Uma vez que cada órgão que compõe a central possui o seu próprio sistema, essa noção de pasta do cidadão fica dependente de vários sistemas de operações. No entanto, há sistemas muito maduros, como por exemplo, os utilizados pelo ministério do trabalho.

Pergunta: Existe avaliação do *back office* do atendimento?

Salvo o DETRAN que possui uma ouvidoria instituída, não verificamos a existência de canais presenciais e/ou digitais de reclamação ou avaliação dos serviços prestados aos cidadãos. Quando se mede e controla, a possibilidade de melhorias contínuas é grande. É importante desenvolver de modo formal e contínuo canais para coleta de indicadores de desempenho dos serviços para que esta avaliação oriente melhorias na eficiência dos serviços disponibilizados ao cidadão.

Pergunta: Há sistema implementado para documentos de identidade?

A pesquisa base para este tópico do documento, indica que no Brasil os serviços para emissão de documentos de identidade é um ponto crítico no país. Ainda temos um processo pouco seguro, fragmentado e com baixa incorporação de tecnologia. Neste sentido, o órgão responsável pela emissão dos documentos de identidade nas centrais de atendimento ao cidadão, o ITEP, possui um grande desafio a frente: implementar um sistema completo para a emissão de documentos de identidade. Como visualizado nas entrevistas, esse serviço é protagonista de muitos problemas tanto de atendimento como também nos seus relacionamentos com as centrais, visto a especificidade dos serviços e dos recursos humanos necessários a tal. Desta forma, o que podemos extrair neste ponto é que, por ser um serviço de grande relevância e altamente demandado neste momento, a emissão de documentos de identidade necessita estar melhor integrada à central de atendimento. Pois tal integração melhoraria sensivelmente a percepção do cidadão acerca dos serviços prestado nestes locais.

5.3.2 Modelo de Gestão

Pergunta: Há um único órgão para atendimento ao cidadão?

A centralização física e institucional é um dos fatores que aceleram e garantem de forma mais sistemática a interação da prestação de serviços ao cidadão. A integração física facilita a vida do cidadão, reduzindo a necessidade de uso de seu tempo de forma indevida, como um mensageiro do Estado, ao levar documentação de um local ao outro.

As Centrais de Atendimento ao Cidadão do estado institucionalmente estão sob a competência da Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão - CODACI, órgão que, como já citado acima, tem como objetivo prestar ao cidadão do Rio Grande do Norte um serviço centralizado geograficamente e de qualidade. No entanto, a CODACI, para proporcionar um atendimento de qualidade ao cidadão, realiza parcerias com diversos órgãos da esfera Federal, Estadual, Municipal e com a iniciativa privada. Neste sentido, a resposta da questão acima pode ser positiva e negativa ao mesmo tempo. Se por um lado há um único órgão que tem a responsabilidade de proporcionar aos cidadãos um serviço de qualidade e centralizado, a CODACI, por outro lado, o que o cidadão visualiza ao entrar nas centrais não é ainda um único órgão prestando o serviço de atendimento. O fato de não haver uma senha única, um único guichê de atendimento e um padrão único de processos de atendimento corroboram a visão de que o cidadão não visualiza que o serviço está sendo prestado por um único órgão e sim por diversos órgãos localizados em um mesmo espaço físico.

Ainda sobre essa questão, outra importante consequência de haver um único órgão prestando o serviço de atendimento ao cidadão está em que a integração em um único órgão tende a reduzir consideravelmente a resistência a mudanças, uma vez que a manutenção de cada cultura organizacional se vê dificultada pela liderança única e pelas próprias interações diárias. Fato esse que também foi observado pela consultoria nos processos de entrevistas, nas quais, por mais de uma vez, foi citado a diversidade de culturas de trabalho como um problema que se mostra como desafio para uma comunicação ágil e eficaz entre os órgãos que prestam serviços dentro das centrais do cidadão e

os gerentes das centrais. Entende-se neste ponto que a liderança única padroniza, cria critérios de excelência únicos criando isomorfismo institucional. Dá também uma mesma dinâmica aos processos, tornando-os mais ágeis e semelhantes.

Pergunta: Os atendimentos aos cidadãos estão sediados em um único prédio?

O atendimento prestado em um mesmo local é o início para uma futura integração em guichê único. Esse é um ponto positivo já conquistado pelo estado. Atualmente há 21 centrais regionais de atendimento ao cidadão: espaços físicos centralizadores de serviços e dedicado ao atendimento ao cidadão. Como próximo passo, no nível de maturidade de prestação de serviços ao cidadão, é indicado que se siga em direção a centrais de guichê único somadas a uma estratégia robusta de desenvolvimento de canais eletrônicos de atendimento.

Pergunta: Quais os canais disponíveis?

Atualmente o cidadão do estado, de modo geral, tem acesso aos canais presenciais e eletrônico informativo (o que não pode ser reconhecido como um serviço uma vez que não há interação entre o cidadão e administração pública).

As melhores práticas e estratégias estão investindo desde a década de 1990 na ampliação destes canais de comunicação e, principalmente, serviços prestados aos cidadãos. Canais como call center, SAC, totem, SMS, redes sociais e blog são opções que podem ser incorporados às estratégias de serviços aos cidadãos.

Observamos, por meio das entrevistas, que o PROCON – RN possui uma conta ativa na rede social *Instagram* que possui mais de 5 mil seguidores. No entanto essa ainda é uma iniciativa pouco divulgada. Uma vez que haja uma estratégia coordenada entre os órgãos para disponibilizar informações e conteúdos relevantes aos cidadãos espera-se que tais canais passar a ter uma maior aderência e uso. Facilitando a prestação dos serviços ao cidadão uma vez que ele inicia o serviço antes do atendimento presencial, quando este for necessário.

Pergunta: O pagamento de taxas se dá no mesmo local do atendimento?

Atualmente no estado somente algumas centrais de atendimento possuem caixa eletrônico no interior da central. Neste caso, uma melhoria poderia se dar por meio de sistema que disponibilize o agendamento online condicionado à detecção automática do pagamento da taxa devida – por geração de boleto ou pagamento eletrônico no mesmo sistema –, isentando o cidadão até mesmo da obrigatoriedade de levar comprovante de pagamento impresso, já que o próprio agendamento é, em si, comprovação de que a taxa devida foi recebida pelo órgão em questão.

Pergunta: Foi implementada a carta de serviços?

A Carta de Serviços é um documento elaborado por uma organização pública que visa informar aos cidadãos quais os serviços prestados por ela, como acessa-los e obtê-los e quais os compromissos de atendimento estabelecidos. A sua prática implica para a organização de um processo de transformação, sustentada em princípios fundamentais – participação e comprometimento, informação e transparência, aprendizagem e participação do cidadão. Esses princípios têm como premissas o foco no cidadão, participação de todas as pessoas que integram a organização e a indução do controle social.

Observamos que há, no Portal do Cidadão, a descrição dos serviços disponíveis. No entanto, a descrição ainda carece de atualizações (decorrentes de mudanças de processos de atendimento,

eventos etc.) e canais de comunicação, como call center para que o cidadão tire dúvidas ou mesmo realize algum tipo de transação, como agendamento, por exemplo.

5.3.3 Modelo de Operação

Pergunta: Os acessos às informações estão centralizados em um único data center?

Nas centrais de atendimento do estado, cada um dos órgãos que prestam serviços nas centrais utiliza seus próprios sistemas eletrônicos para gerir os serviços prestados. Com a centralização em um único Data Center, o acesso aos dados necessários para a prestação de serviço ao cidadão se tornam mais rápido e eficiente. O que pode melhorar sensivelmente a experiência do serviço, uma vez que ele se torna mais fluido e ágil.

Pergunta: Dispomos de um programa de Capacitação dos Profissionais?

Não foi verificado a existência de uma política integrada de capacitação dos profissionais que atuam nas centrais de atendimento ao cidadão. Verificou-se que os treinamentos e capacitações, quando existentes, são desenvolvidos pelos órgãos que prestam serviços nas centrais e são muito focados na capacitação e treinamento técnico para a operação dos processos de trabalho destes órgãos e seus sistemas operacionais. No entanto, temas como melhores práticas de atendimento e liderança, temas importantes quando exigido contato direto entre servidor e cidadão, não estão sendo atualmente praticados nas capacitações profissionais dos agentes que realizam atendimento nas centrais. O que é algo preocupante, uma vez que a prestação de serviços exige contato humano e técnicas de como, por exemplo, melhor atender aos cidadãos e melhor se relacionar quando existir conflitos e impasses.

Pergunta: Há informação sobre o custo médio operacional de cada centro de atendimento?

Não foi identificado na gestão das centrais de atendimento ao cidadão nenhum sistema de organização de despesas. Sem esta identificação, não há atualmente como identificar custos operacionais e fixos para as mesmas. Desta forma, o próximo passo seria o desenvolvimento de um sistema robusto de custos e despesas, como aluguel, salários, gratificações, manutenção, energia e outros organizados para cada um central de atendimento.

5.3.4 Sistema de Monitoramento

Pergunta: Há implementação de ações que visem à melhoria contínua dos serviços oferecidos como desburocratização ou simplificação de processos?

Entende-se que este projeto seja uma iniciativa de busca por melhorias no atendimento ao cidadão. Assim, por meio deste diagnóstico e da montagem de uma nova estratégia operacional e política das centrais de atendimento ao cidadão, o estado do Rio Grande do Norte, representados pelo Programa RN Sustentável e CODACI terá a oportunidade de elevar o grau de maturidade e qualidade dos serviços prestados ao cidadão.

5.3.5 Análise dos Resultados Obtidos

Por meio da pesquisa aqui referenciada e das particularidades das centrais de atendimento do estado percebe-se a importância da realização dos seguintes investimentos, como:

- Criação de um Sistema de integração dos serviços;
- Criação de processos eletrônicos de prestação de serviços;
- Abertura de canais interativos;
- Modernização de carteira de identidade;
- Criação do portal integrado de atendimento, unindo diferentes canais de atendimentos em um só local;
- Unificação da Pasta do cidadão;
- Treinamento à distância e presencial.

No decorrer deste documento serão ainda realizadas outras e complementares considerações acerca do diagnóstico situacional das centrais de atendimento. Neste momento, é importante notar que o modelo de atendimento ao cidadão está em uma fase intermediária de maturidade, ou seja, há um centro único de atendimento mas ainda não há uma gestão única de atendimento.

No próximo item o grau de maturidade dos processos internos das centrais será analisado. Tal item, somado a perspectiva dos serviços e do modelo de atendimento, tecerá uma melhor visão sobre a situação das centrais no estado do Rio Grande do Norte.

5.4 Dimensão Gerencial: Grau de Maturidade dos Processos

Para avaliação da maturidade dos processos atuais das Centrais de Atendimento ao Cidadão foi utilizado um instrumento, com base em boas práticas de Processos. Essas práticas foram identificadas através de uma pesquisa com Secretarias de diversos Estados

Maturidade: é a extensão em que o processo é explicitamente definido, gerenciado, medido, controlado e eficaz. O conceito básico sob o termo de maturidade é de que as organizações maduras fazem os trabalhos de modo sistemático e de que as imaturas atingem seus resultados graças aos esforços de indivíduos usando abordagens que eles criam espontaneamente. Organizações maduras atingem seus objetivos de qualidade, prazos e custos de forma consistente, eficazes e eficientes.

A análise é realizada por processo da cadeia de valor, através de comparação entre as atividades executadas atualmente e as atividades indicadas pelo instrumento, como melhores práticas, e que se assemelham às atividades propostas para um modelo futuro.



Figura 11: Exemplo do processo da avaliação da ferramenta KPMG de maturidade de processos.

5.4.1 Diagnóstico de Maturidade

A análise de maturidade fornece meios para caracterizar as práticas correntes de uma organização em termos da capacidade dos níveis selecionados. A análise dos resultados pode ser usada para orientar as ações de melhoria ou na determinação da capacidade dos processos e nos riscos ao utilizar estes processos na execução de atividades.

Considerando o escopo do termo de referência, para realizar a identificação dos processos e seus respectivos níveis de maturidade, a KPMG considerou a seguinte estrutura da Cadeia de Valor de Atendimento ao Cidadão, no qual os resultados consolidados serão apresentados a seguir:

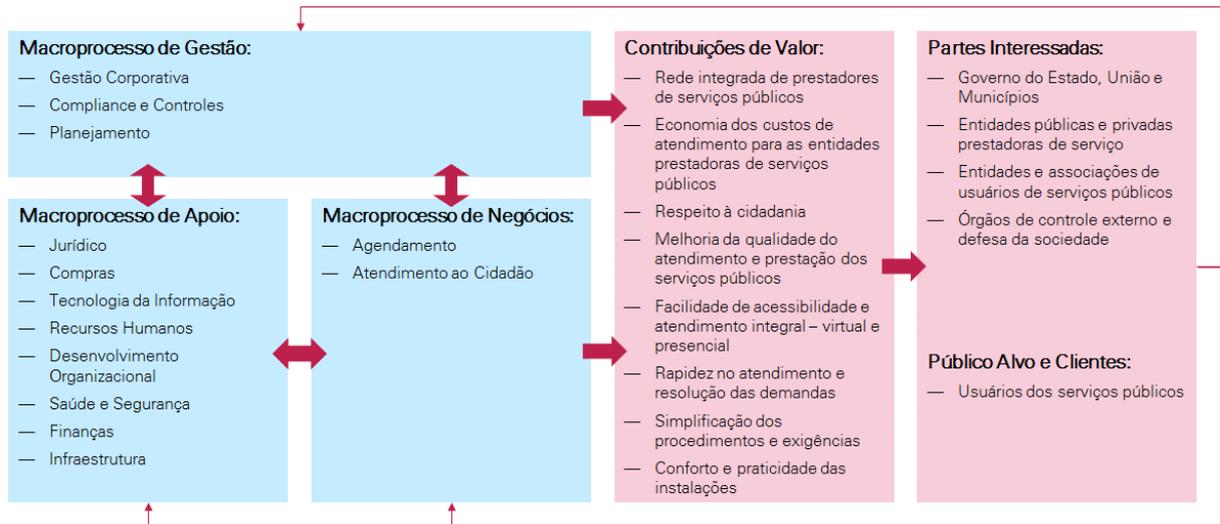


Figura 12: Processo do Atendimento ao Cidadão.

Posteriormente foram aplicados os questionários de maturidade, considerando os processos que são objetos do estudo.

A análise dos resultados descritos a seguir visa demonstrar o diagnóstico do nível de maturidade realizado pela KPMG fundamentada no levantamento das informações através da realização de oficinas de trabalho, e reuniões de acompanhamento com os gerentes, coordenadores e/ou técnicos das Centrais de Atendimento ao Cidadão, conforme análises que serão demonstradas a seguir:

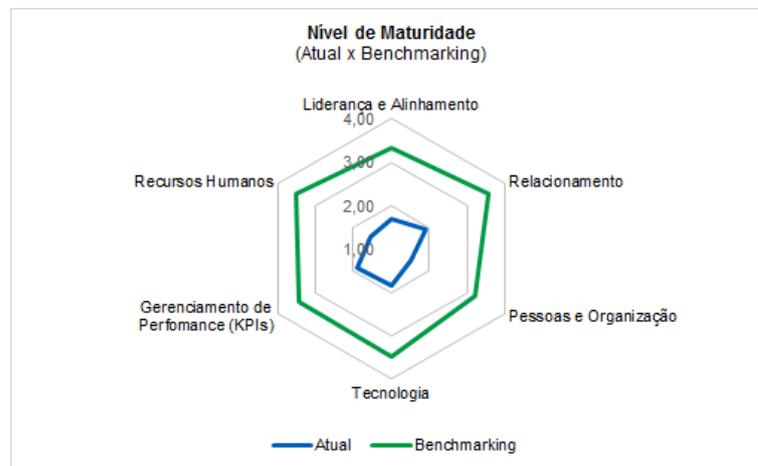


Figura 13: Nível de Maturidade do Estado Atual e Estado Futuro.

Este gráfico mostra a situação atual das Centrais de Atendimento com relação aos seis pilares:

- Liderança e Alinhamento;
- Relacionamento;
- Pessoas e Organização;
- Tecnologia;
- Gerenciamento de Performance (KPIs);
- Recursos Humanos.

Observa-se que as Centrais de Atendimento encontram-se ainda em um Estágio Inadequado de Maturidade, ou seja, nem todos os processos estão definidos e a infraestrutura não está adequada para apoiar as atividades, o que resulta em serviços prestados sem padronização.

Tendo esta visão geral, será apresentado um detalhamento dos resultados por pilares para obter um melhor entendimento das deficiências, seus pontos positivos, o intervalo entre o Estado atual (*círculos azuis*) e futuro desejado (*círculos brancos*), além de observar oportunidades de melhorias para um futuro eficiente do Programa Centrais de Atendimento ao Cidadão.

5.5 Liderança e Alinhamento

Estado Atual	Gap entre Estado Atual e Estado Futuro				Estado Futuro
	Inadequado	Desenvolvido	Avançado	Excelência	
A visão é estabelecida e comunicada. Existe um plano para entregar a visão e está sendo trabalhado. Lideranças se responsabilizaram por este plano e processo de mudança é parte de sua agenda.		2	3		A visão é estabelecida e comunicada. Há entrega da visão através do plano, que é responsabilidade e suportado pelo líder. Alguns do time de liderança pessoalmente se encarregam de liderar o fluxo de valor, além do patrocinador do projeto.
Os objetivos estratégicos existem, mas seu fluxo para baixo dentro da Centrais de Atendimento não é evidente e por isso não há articulação eficaz entre os projetos que estão em andamento e os objetivos estratégicos.	1		3		Há uma clara e explícita estrutura conectando os negócios e o desempenho do fluxo de valor para metas estratégicas que ajuda a modelar a agenda de melhoramento. A liderança ocasionalmente revê o fluxo de valor para garantir que o desempenho deles está alinhado com as metas estratégicas. A Liderança vê o melhoramento do fluxo de valor como chave para garantir a entrega das metas estratégicas, priorizando e iniciando projetos regularmente.
Recursos são identificados para conduzir a melhoria de processos, mas eles não têm tempo suficiente para concluir suas tarefas de forma adequada.	1		3		A estrutura de propriedade do processo está funcionando, suportada pelas lideranças de melhoramento de processo. Seus papéis tem importância reconhecida, mas eles ainda não são maduros dentro da Centrais de Atendimento.
Pequenos focos de governança em torno de melhoria de processos é evidente, mas isso é determinado a nível local e não é padrão em toda a Centrais de Atendimento.	1			4	Os processos são regidos pelos mesmos mecanismos com negócios comuns e de igual peso. Existem mecanismos claramente definidos e entendidos para equilibrar a eficácia do processo com as metas de entrega do negócio. Atividades de melhoria de processo são gerenciadas e priorizadas a partir do topo.
As políticas, normas e procedimentos estão definidos e padronizados. Os servidores as conhecem e sabem como aplicá-las aos processo, porém não existe um acompanhamento para garantir a aplicabilidade das mesmas.	1		3		As políticas, normas e procedimentos estão definidos e padronizados. Os servidores as conhecem e sabem como aplicá-las aos processo e existe um acompanhamento para garantir a aplicabilidade das mesmas.

Figura 14: Resultado do Pilar de Liderança e Alinhamento.

5.6 Relacionamento

Estado Atual	Gap entre Estado Atual e Estado Futuro				Estado Futuro
	Inadequado	Desenvolvido	Avançado	Excelência	
Recebe e processa ordens de serviço. Interação com o cliente está espelhada por vários canais e sistemas de informação desagregados.		2		4	Centros estratégicos são estabelecidos com foco em antever a necessidade do cliente.
Melhor definidas, mas pouco difundidos os papéis e responsabilidades. Reconhecimento de primeira e segunda linha de apoio. Oportunidades de formação técnica aprovada pelos papéis/ responsabilidades.		2	3		Equipes multidisciplinares. Responsabilidades claramente definidas em todas as descrições. Identificação de lacunas e oportunidades. Utilização de Business Intelligence e Compliance.
Serviços definidos para apoiar processos e procedimentos. Respostas amplamente reativas. As informações são recebidas através de múltiplos canais, incluindo correio electrónico, fax e telefone exigindo a intervenção manual. Pequena padronização e integração de ferramentas.		2	3		Claramente definidas as interfaces entre papéis. Processo proativo. Amplamente integrado, em tempo real, com ferramentas técnicas. Os usuários estão ligados ao sistema CRM. Automação e monitoramento introduzidas para reduzir tempo de processamento. Informações recebidas principalmente pelo telefone e através da EDI.
Requisitos críticos do cliente, valor e processo são claramente compreendidos. Desempenho de selecionados processos voltados ao cliente é expressado em termos de valor (performance) e falha (defeitos) da demanda. Conta de clientes internos e clientes reguladoras é entendida ao lado de clientes externos.		2		4	A voz do cliente é parte integrante do scorecard estratégico e da revisão estratégica de processos. Os clientes podem sentir a diferença e isso se reflete em medidas qualitativas e quantitativas. A gerência pode reagir rapidamente as mudanças nas necessidades dos clientes e os papéis de colaboração do cliente são reconhecidos como fundamentais para o desempenho do negócio.
Relações estratégicas estão definidas e algumas informações são utilizadas e compartilhadas com os fornecedores visando a expansão de relacionamento.		2		4	Os fornecedores são vistos como uma extensão virtual da Centrais de Atendimento, o desenvolvimento de fortes alianças estratégicas / parcerias para os principais serviços, enquanto que partilha riscos e oportunidades através de um compromisso com a previsão desenvolvido conjuntamente, planos de estratégia. Sistema de integração com todos os principais fornecedores através da utilização de colaboração e e-sourcing sistemas ERP.

Figura 15: Resultado do Pilar de Relacionamento.

5.7 Pessoas e Organização

Estado Atual	Gap entre Estado Atual e Estado Futuro				Estado Futuro
	Inadequado	Desenvolvido	Avançado	Excelência	
A habilidade dos agentes de mudança tem sido desenvolvido e há um processo maduro e metodologia para projetos de mudança. Os objetivos que orientam as responsabilidades estão começando a refletir a entrega de valor ao cidadão através do processo ponta-a-ponta.		2		4	Gestão de processos e suas funções associados são praticadas continuamente. Eles garantem que os fluxos de valor são gerenciados de ponta-a-ponta com base em métricas que suportam a entrega de valor. Todos tem uma responsabilidade em relação a mudança de tal forma que a melhoria contínua seja constante.
Os servidores não tem as competências necessárias para desenvolver as atividades requisitadas e não há treinamento oferecido pela Centrais de Atendimento para suprir as lacunas existentes.	1		3		Os servidores possuem as competências necessárias e existe um programa responsável por tratar as questões relativas a conhecimento. Existem metas anuais de treinamento e estas são refletidas na composição da remuneração variável dos colaboradores.
Onde existe o dono do processo ponta-a-ponta há metas relacionadas ao desempenho do processo, que irá fluir para metas do projeto, associadas com a execução do projeto. Alvos funcionais existem e devem ser considerados mais importante do que os objetivos do processo. Há uma recompensa e processo de reconhecimento alinhada com esta.		2	3		As medições dos processos estão alinhadas com os processos de ponta-a-ponta e estas são usadas para definir os objetivos de desempenho para os indivíduos alinhados a esses processos de ponta-a-ponta (fluxo de valor). Esta pode não ser uma forma matura de trabalhar em todas as áreas da Centrais de Atendimento. As metodologias e ferramentas funcionam para suportar os servidores. Os processos de retribuição e reconhecimento refletem corretamente as prioridades do fluxo de valor e aquelas que as direcionam. As pessoas são desenvolvidas e remuneradas. Níveis de bonificação começam a serem ligados ao desempenho.
É reconhecido que os agentes de mudança precisam ter algum treinamento e isso é fornecido a eles, mas com pouco ou nenhum apoio para a aplicação. Pouca ou nenhuma consideração é dada para a educação dos que não estão envolvidos na mudança em tempo integral, em todo o negócio.	1		3		Metas de aprendizado estão vinculadas às metas de desenvolvimento e garantem que as pessoas entreguem de acordo com os objetivos de desempenho requeridos. Sucesso de desempenho é usado para identificar necessidades adicionais de aprendizado. Inicialmente, isso não acontece em todos os níveis da Centrais de Atendimento.
O fluxo de metas de negócio para processos e metas pessoais são maduros, porém nem todos os objetivos e desempenhos estão alinhados. Há evidências de feedback e revisões, utilizados para conduzir ações de correção. Há um pontos de vista mais coordenados, relacionando os projetos de mudança e o sucesso do programa, que começa a explorar canais múltiplos.		2	3		O sistema de comunicação está desenvolvido e suporta os processos de ponta-a-ponta, as metas, o vínculo com as metas e desempenho das pessoas, e através de medição do andamento é dado feedback. As metas dos programas e projetos estão visíveis e múltiplos canais são usados para comunicar o desempenho e a chave do sucesso.

Figura 16: Resultado do Pilar de Pessoas e Organização

5.8 Tecnologia

Estado Atual	Gap entre Estado Atual e Estado Futuro				Estado Futuro
	Inadequado	Desenvolvido	Avançado	Excelência	
A Centrais de Atendimento possui sistemas, aplicativos e requisitos tecnológicos e estes suportam os seus processos. Não existe acompanhamento referente a necessidade de customização dos sistemas.		2		4	A customização de sistemas é importante para a redução de custos e retrabalho. É dada liberdade para que os próprios usuários solicitem customizações. Existe um grupo responsável por validar os pedidos de customização.
Há um padrão estabelecido e uma definição do que seria uma informação de qualidade. Existem iniciativas formais para saneamento dos dados.		2	3		Há um padrão estabelecido e uma definição do que seria uma informação de qualidade. Principais fontes de dados e problemas de qualidade são documentados e controlados. Os dados são saneados periodicamente.
A capacidade de utilização dos sistema de TI da Centrais de Atendimento é uniforme. Os requisitos são padronizados entre as áreas.		2	3		Os usuários conseguem suprir todas as suas necessidades utilizando os sistemas de TI. Existe um controle da capacidade de utilização dos sistemas de TI pelos usuários chaves da Centrais de Atendimento.
As melhorias são implementadas de forma padronizada e não existe interação com as outras áreas para ações conjuntas. O acompanhamento das ações não é constante.		2		4	A Centrais de Atendimento reconhece que a implementação de melhorias é fundamental para o seu resultado operacional. Existem incentivos para que os colaboradores tomem ações para implementar as melhorias. A melhoria é contínua e acontece no dia a dia.
A informação é utilizada como uma ferramenta interna para as tomadas de decisão da Centrais de Atendimento.		2	3		A informação é considerada um ativo intangível da Centrais de Atendimento e é utilizada para maximizar os objetivos Centrais de Atendimento e fortalecer parcerias.

Figura 17: Resultado do Pilar de Tecnologia.

5.9 Gerenciamento de Performance (KPIs)

Estado Atual	Gap entre Estado Atual e Estado Futuro				Estado Futuro
	Inadequado	Desenvolvido	Avançado	Excelência	
Existem indicadores de desempenho padronizados pela Centrais de Atendimento. Grande parte é de alto nível e coletado dentro de um sistema ERP e alguns são de performance e produtividade presentes nos principais processos da Centrais de Atendimento.		2	3		A Centrais de Atendimento possui diversos tipos de indicadores de desempenho, sendo parte de alto nível, parte de performance e produtividade e indicadores de gestão para todos os processos da Centrais de Atendimento. Existe um acompanhamento periódico de todos estes indicadores.
Existe um padrão para a atualização das informações. Os relatórios estão padronizados, suportando a troca de informação dos envolvidos no processo. As pessoas chaves tem acesso a informação.		2		4	As informações estão disponíveis sempre que necessário. Constantemente há uma verificação se as informações existentes são suficientes para o negócio e existe um crescente aumento na qualidade dos relatórios.
Acesso à informação é dado com base em requisições de pedidos.		2	3		A maioria dos usuários podem acessar os relatórios pertinentes. Notificação de pedidos estão disponíveis com base nas Centrais de Atendimentos demandantes.
Update/Atualização das informações é feita por lotes, com os principais itens. Geralmente, para os dados específicos, ocorrem atualizações semanais ou mensais.		2		4	Disponibilidade de dados voltados para os requerimentos do negócio. Visibilidade são elementos-chave, em tempo real. Disponibilidade de dados suficientes para satisfazer os requisitos Centrais de Atendimentooriais.
Há uma definição para quem se deve transmitir a mensagem e há um padrão de quais são os canais adequados a serem utilizados, mas falta uma área responsável pelo acompanhamento efetivo das informações transmitidas.		2		4	Toda a medição e comunicação dos resultados é coordenada, reforçando a estratégia e valores corporativos, ela é realizada de forma pró-ativa através de múltiplos canais e há um comprometimento com a melhoria continua na forma de acompanhamento dos resultados corporativos.

Figura 18: Resultado do Pilar de Gerenciamento de Performance.

5.10 Recursos Humanos

Estado Atual	Gap entre Estado Atual e Estado Futuro				Estado Futuro
	Inadequado	Desenvolvido	Avançado	Excelência	
Esforços isolados e descentralizados para desenvolvimento de servidores		2	3		O planejamento da força de trabalho é desenvolvido anualmente. Atualizações frequentes das análises da força de trabalho da Centrais de Atendimento são disponibilizadas aos gerentes
Há planejamento informal da força de trabalho, feito por cada área		2	3		O planejamento da força de trabalho é desenvolvido anualmente. Atualizações frequentes das análises da força de trabalho da Centrais de Atendimento são disponibilizadas aos gerentes
Existe um processo informal de avaliação, que muda em virtude das áreas da Centrais de Atendimento, sendo "feedback" adequado a cada caso, e acompanhado pelo superior direto		2		4	Processo anual de avaliação na Centrais de Atendimento e integrado aos demais processos de Gestão de Pessoas. Os gestores são capacitados e responsáveis pelo processo
Existe um processo informal de avaliação de resultados nas áreas da Centrais de Atendimento		2		4	Processo anual de avaliação na Centrais de Atendimento. Gestores são capacitados e responsáveis pelo processo
Não há programa de remuneração variável nem reconhecimento	1		3		Há programa formal de remuneração variável e reconhecimento na Centrais de Atendimento

Figura 19: Resultado do Pilar de Recursos Humanos.

Conclusões acerca do Modelo Maturidade:

- Após a conclusão das visitas nas Centrais de Atendimento, bem como a aplicação dos questionários de maturidade, pode-se observar que tais centrais possuem um nível inadequado de maturidade. Portanto, há:
 - Necessidade de criação de mecanismos multicanais, que podem contemplar um portal, aplicativos, totens de atendimento ou *call center*, para realizar o agendamento dos serviços previamente, incluindo-se a este serviço, um *check list* detalhado sobre a documentação necessária;
 - Necessidade de elaboração de ferramenta de Gerenciamento de Performance, uma vez que os servidores não demonstraram conhecimento sobre visão, missão, valores

e direcionamentos futuros. Um treinamento poli funcional poderia permitir que eles atendessem outro tipo de serviços desafogando gargalos.

- Necessidade de criação/ revisão das Políticas, Normas e Procedimentos Internos, bem como a necessidade de treinamento e capacitação dos funcionários, com o intuito de reduzir os retrabalhos e riscos que estão atrelados aos processos executados;
- Necessidade de investimento em infraestrutura (manutenção predial, elétrica, etc.) nas Centrais;
- O quesito tecnologia (sistemas e equipamentos) foi apontado como um dos maiores problemas. Morosidade para geração de informações e necessidade de emissão de relatórios específicos para auxiliar os líderes na tomada de decisão foram os alguns pontos identificados. Com práticas de cooperação horizontal poderiam ser aproveitadas experiências exitosas de outros estados, utilizando por meio de convênios aplicativos ou softwares que já foram desenvolvidos em outras centrais de atendimento.

5.5 Dimensão estrutural: Ambiente físico de prestação dos serviços

No período entre 13 e 27 de Setembro de 2016, a equipe realizou visitas técnicas para o reconhecimento das estruturas físicas de apoio à prestação dos serviços nas centrais de atendimento ao cidadão.

O objetivo das visitas foi identificar e avaliar a infraestrutura de suporte que as centrais possuem para o oferecimento dos serviços aos cidadãos.

Para isso, avaliou-se os seguintes aspectos referentes à infraestrutura de apoio aos serviços:

- Instalações
- Estrutural
- Ambientação
- Comunicação

A seguir, para cada um dos aspectos serão apresentadas as fotos realizadas que compõe esta dimensão de análise.

5.5.1 Instalações



Figura 20: Instalações – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 21: Instalações – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 22: Instalações – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 23: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim



Figura 24: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim



Figura 25: Instalações - Central do Cidadão do Alecrim



Figura 26: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim

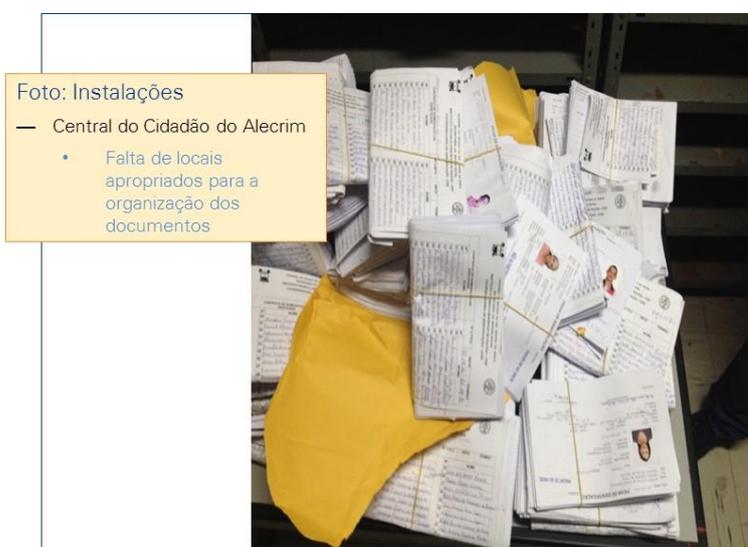


Figura 27: Instalações – Central do Cidadão do Alecrim

5.5.2 Estrutura



Figura 28: Estrutura – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 29: Estrutura – Central do Cidadão do Alecrim

Foto: Estrutura

- Central do Cidadão do Alecrim
 - Falta de maiores estruturas internas para a espera dos usuários



Figura 30: Estrutura – Central do Cidadão do Alecrim

Foto: Estrutura

- Central do Cidadão do Alecrim
 - Falta de maiores estruturas internas para a espera dos usuários



Figura 31: Estrutura – Central do Alecrim

Foto: Estrutura

- Central do Cidadão do Alecrim
 - Falta de manutenções corretivas



Figura 32: Estrutura – Central do Cidadão do Alecrim

5.5.3 Ambientação



Figura 33: Ambientação – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 34: Ambientação – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 35: Ambientação – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 36: Ambientação – Central do Cidadão do Alecrim



Figura 37: Ambientação – Central do Cidadão do Alecrim



Figura 38: Ambientação – Central do Cidadão do Alecrim

5.5.4 Comunicação



Figura 39: Comunicação – Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 40: Comunicação - Central do Cidadão de Ceará Mirim



Figura 41: Comunicação – Central do Cidadão de Ceará Mirim

5.6 Dimensão Recursos Humanos: Estrutura de Cargos e Funções

Para a presente Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão, levou-se em consideração, as variáveis vinculadas aos recursos humanos, como distribuição de capacitação e competências, mecanismos de coordenação, atividades e processos, estrutura funcional, organização do trabalho, papéis e responsabilidades, tomada de decisão e aspectos culturais.

O objetivo deste tópico é indicar ações para reduzir as lacunas da gestão organizacional a fim de garantir que as Centrais de Atendimento cumpram seus objetivos estratégicos e operacionais e que, para isso, os serviços de atendimento ao cidadão estejam orientados para atender a complexidade de gestão exigida pelas demandas de serviços das centrais do cidadão de forma plena.

O levantamento de informações, e sua consolidação para elaboração do diagnóstico das centrais do cidadão, foi realizado utilizando metodologias e ferramentas da KPMG associadas às informações levantadas através de entrevistas com os líderes das áreas e análise de documentos institucionais tais como:

- Organograma da CODACI e das Centrais de Atendimento ao Cidadão;
- Quadro de pessoal, incluindo cargos e salários, e natureza dos serviços terceirizados.

Dessa forma, foi estruturado-se os dados e informações acerca da situação de recursos humanos ligadas às centrais de atendimento ao cidadão. Como demonstrado pelas figuras 42 e 43 abaixo, a secretária de Trabalho, Habitação e Assistência Social – SETHAS, representada pela Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão – CODACI tem sob sua competência, conforme o Decreto N° 13.403 de 7 de Julho de 1997; a gestão dos espaços físicos das centrais de atendimento ao cidadão e ao firmamento dos convênios de cooperação junto aos órgãos participantes do programa e que prestam seus serviços localmente nas centrais de atendimento ao cidadão.

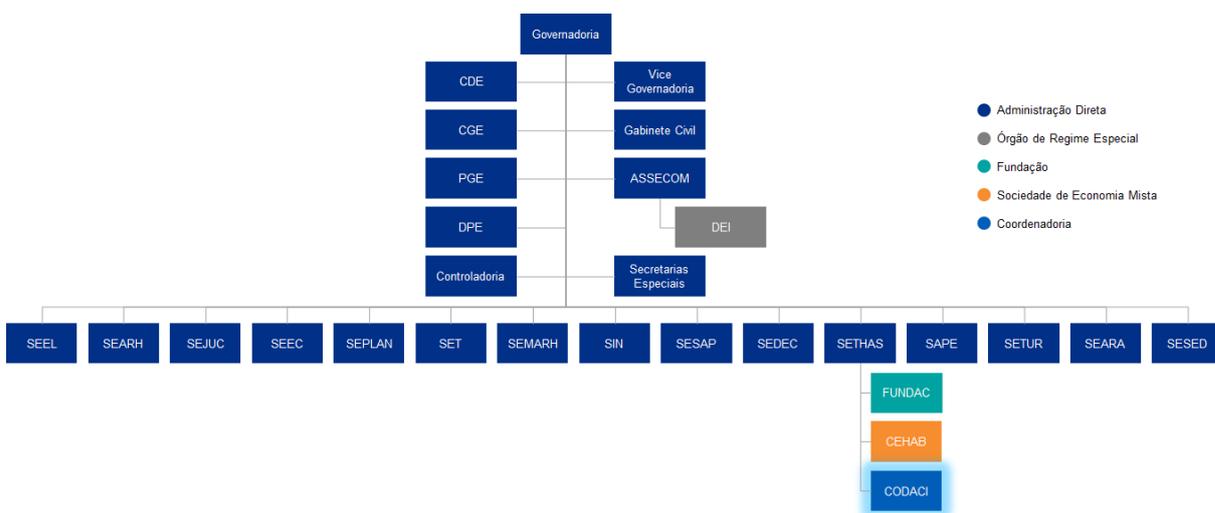


Figura 42: Organograma Quantitativo de Servidores do Programa das Centrais do Cidadão.

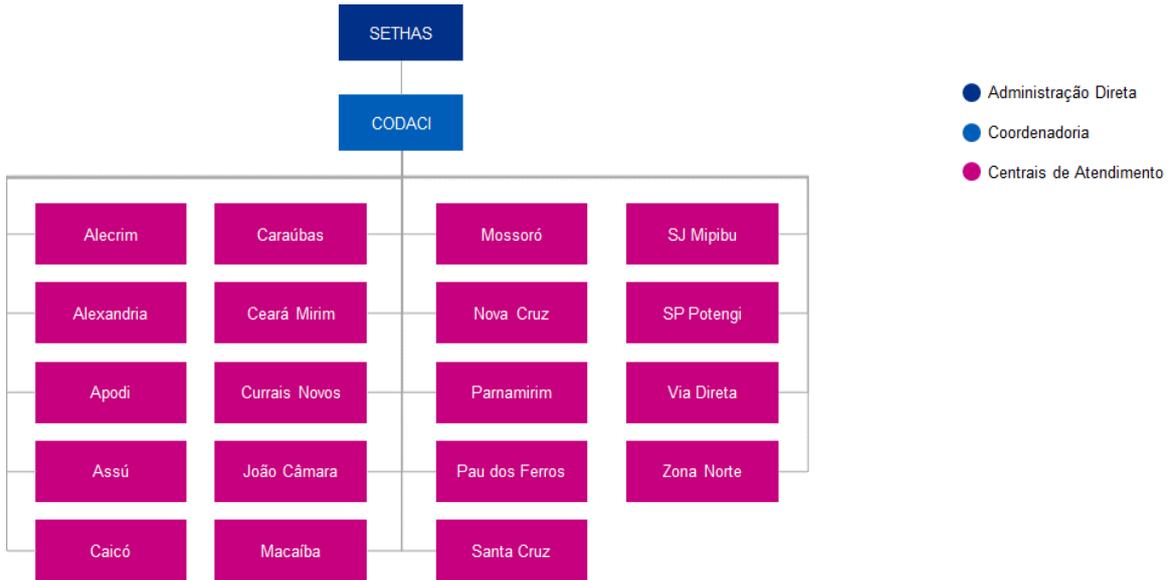


Figura 43: Organograma da SETHAS.

Atualmente, conforme a figura 44 abaixo, o programa possui aproximadamente 416 servidores e uma folha de pagamento em torno de R\$ 949.239,59 (sem encargos).

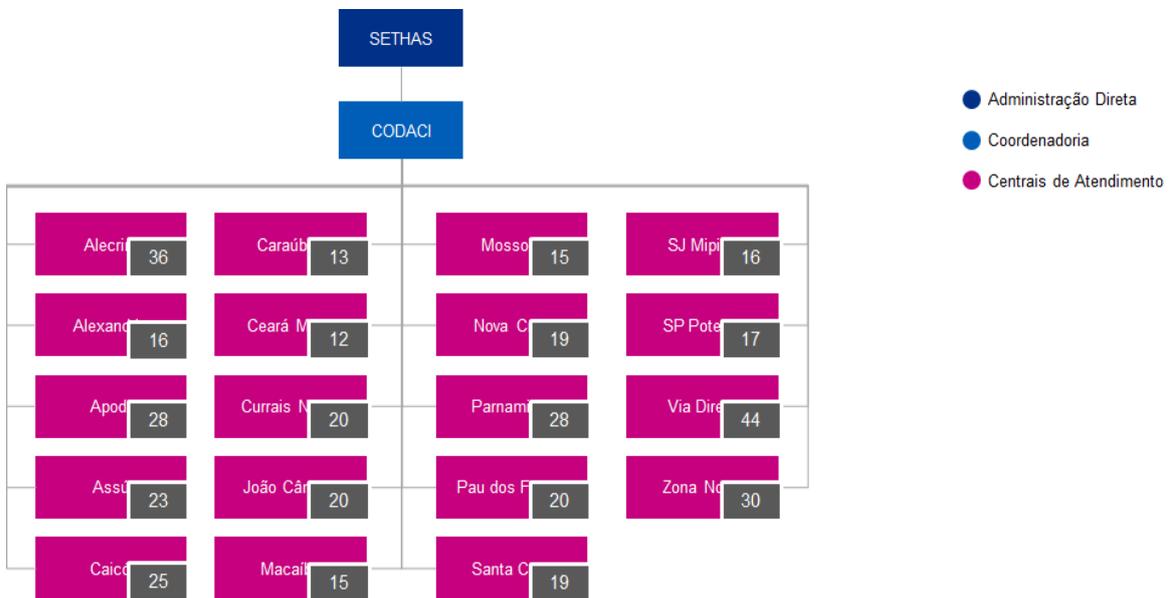


Figura 44: Organograma Quantitativo de Servidores do Programa das Centrais do Cidadão.

Considerando o organograma quantitativo, pode-se observar a seguinte estrutura de níveis organizacionais:

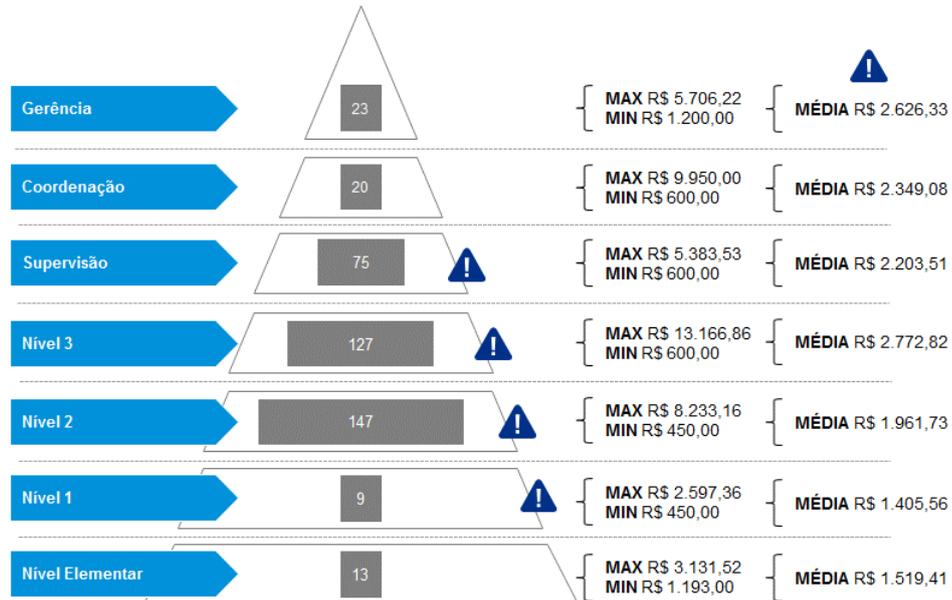


Figura 45: Níveis Hierárquicos.

Conforme a figura acima, nota-se os seguintes dados:

- 36% dos servidores estão alocados no Nível 2, que representam 30% dos salários;
- 31% dos servidores estão alocados no Nível 3, que representam 37% dos salários;
- 18% dos servidores estão alocados no Nível de Supervisão, que representam 17% dos salários.

Em relação à estrutura do organograma não evidenciou-se a existência de um modelo explícito de plano de carreira, cargos e salários. Verificou-se que a grande maioria dos funcionários alocados na centrais possuem salario somados às gratificações por função. O que no entendimento da consultoria é um ponto de atenção uma vez que tal política gera poucas motivações aos servidores que prestam serviços às centrais.

5.6.1 Situação dos Servidores

Para compor este estudo, foram analisadas / observadas questões como:

- Centrais com maior quantidade de servidores;
- Situação da cessão dos servidores das centrais de atendimento.

Tais análises serão exploradas a seguir.



Gráfico 37: Top 10 Quantidades de Servidores.

Comentários acerca da Situação dos Servidores:

- 274 servidores, que representam 65%, estão inseridos na lista de TOP 10? Centrais de Atendimento com maior quantidade de servidores.
 - Via Direta (44 servidores), Alecrim (36 servidores) e Zona Norte (30 servidores) lideram a listagem com maior representatividade na composição dos recursos humanos por central de atendimento.
 - Como visualizado no gráfico abaixo, do total de aproximado de 416 servidores alocados nas Centrais de Atendimento 355 servidores, que representam 85%, estão com sua Cessão Vencida, o que pode gerar um esvaziamento das centrais caso seja solicitada a sua volta ao órgão de origem.

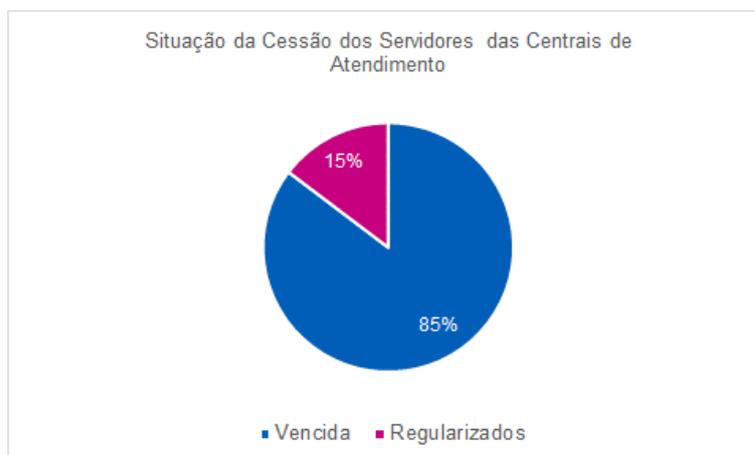


Gráfico 38: Situação da Cessão dos Servidores.

5.6.2 Dispêndio com Salários

Para compor este tópico, foram analisados / observados os dados sobre a composição dos salários (considerando apenas os salários nominais – sem impostos) por central de atendimento.

Conforme o gráfico abaixo, foram elencadas as 10 maiores folhas de pagamento das centrais de atendimentos.



Gráfico 39: Dez maiores folhas de pagamento por mês.

Observou-se também a composição das folhas de pagamento pagas aos servidores, e que tem a seguinte composição, como demonstrado no gráfico

- Vencimento pago pelo Estado do Rio Grande do Norte;
- Vencimento pago pelo Órgão de origem;
- Gratificação pega pela SETHAS, conforme decreto 16.766 de 14 de Março de 2003.

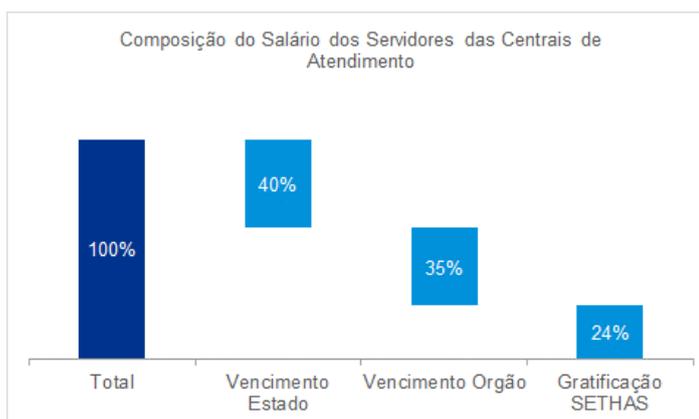


Gráfico 40: Composição dos Salários dos Servidores

Comentários acerca do Dispêndio com Salários:

- Atualmente o programa central do cidadão, possui uma folha de pagamento em torno de R\$ 949.239,59 (sem encargos). Deste total, as 10 maiores folhas de pagamento mensais representam 70,4% do total (R\$ 667.944,83).
- Ao se analisar a composição dos salários e o dispêndio com gratificações, observou-se oportunidades de economia mediante à redução de gastos relacionados ao pagamento de gratificações. Há indícios de não cumprimento dos requisitos legais estabelecidos nos respectivos decretos, de acordo com cada Secretaria e/ou órgão pertinente.

6 Oportunidades de Melhoria

6.1 Capacitação dos Servidores

A capacitação proposta neste item do documento se baseia na premissa de que os conceitos de gestão por competência e gestão do conhecimento fortalecem os conhecimentos individuais e coletivos das organizações. Seja ela priva ou pública. Desta maneira, quando são geridos, organizados e disseminados, conhecimentos e desenvolvimento de competências atuam como diferenciais competitivos entre as organizações. Quer essa competição seja em prol de maiores lucros ou então, no caso de organizações públicas, em prol de melhores serviços prestados aos cidadãos.

Para Zarifian (1999) a competência consiste na capacidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos, conseguir transformá-los e aumentar sua complexidade. Para o autor, a competência é contextualizada e somente atingem esse *status* quando os conhecimentos são comunicados e utilizados, sendo

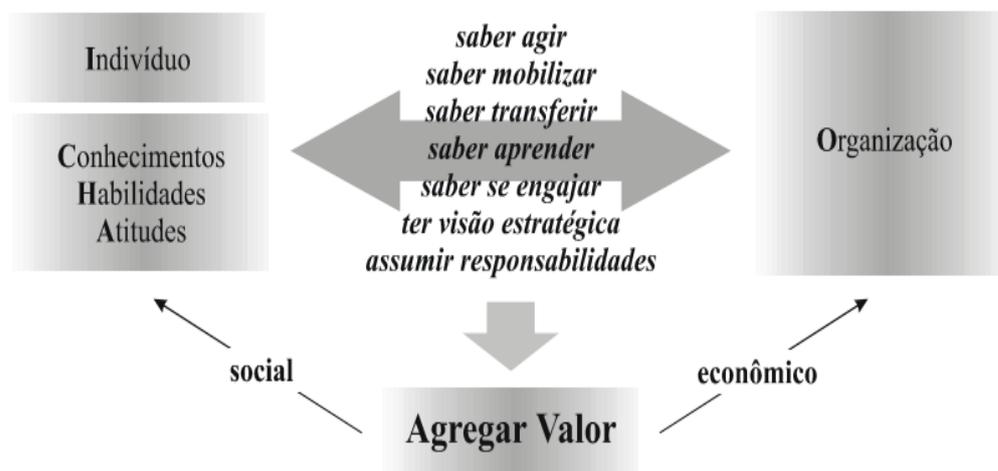


Figura 46: Esquema de competências e saberes envolvidos na Gestão do Conhecimento.

Fonte: (FLEURY & FLEURY, 2001).

Assim, a **gestão de competências** está relacionada à ação efetiva, representada nos verbos constantes da figura, que têm como significado fundamental o desenvolvimento das capacidades de (FLEURY & FLEURY, 2001) (grifos da consultora):

- **Saber agir** - saber o que e por que faz; saber julgar, escolher, decidir.
- **Saber mobilizar recursos** - criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
- **Saber comunicar** - compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
- **Saber aprender** - trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais; saber desenvolver-se.
- **Saber engajar-se e comprometer-se** - saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.
- **Saber assumir responsabilidades** - ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
- **Ter visão estratégica** - conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Por outro lado, é fundamental diferenciar as competências individuais das organizacionais, elencadas a seguir, para que se possa efetivamente atuar em sua gestão (ZARIFIAN, 1999):

- **Sobre processos:** relativas aos conhecimentos do processo de trabalho;
- **Técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado;
- **Sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho específicos de cada organização.
- **De serviço:** aliar à competência técnica à avaliação do impacto do produto ou serviço sobre o usuário final;
- **Sociais:** saber ser, o que inclui atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas em três domínios: autonomia, responsabilização e comunicação.

Dessa maneira, o conceito de competitividade, como já citado acima, embora compreenda o conceito de lucro, perpassa por questões comuns a qualquer tipo de organização, como a capacidade de atender, com adequado nível de qualidade, aos seus usuários finais – os cidadãos, no caso dos serviços públicos – com o menor dispêndio possível de recursos e com total transparência, sendo estes fatores fundamentais no caso de organizações que, não apenas legalmente, mas também eticamente, precisam prestar contas sobre o que fazem e como fazem os resultados que geram e os investimentos necessários para obtê-los.

Nesse contexto, gerir o capital humano envolve conquistar reter, desenvolver, motivar e recompensar talentos, além de prover uma infraestrutura organizacional adequada e suficiente para o desempenho esperado e uma cultura organizacional democrática e incentivadora (Chiavenato, 2005), na medida em que as pessoas são as grandes responsáveis pela quantidade e qualidade dos resultados dos processos e sua conscientização sobre seu papel no processo deve ultrapassar a visão exclusiva das atividades previstas em sua descrição de cargos.

No entanto, não se pode apenas cobrar os colaboradores para melhores resultados, é preciso provê-los das condições materiais e psicológicas adequadas, o que inclui espaço para troca de experiências e aquisição de novos conhecimentos, para que possam desenvolver integralmente as competências necessárias para um desempenho de alto nível, ampliar seu potencial de desenvolvimento pessoal e aumentar a satisfação no ambiente de trabalho. O sucesso das organizações, então, está subordinado ao desenvolvimento de competências essenciais (Prahalad e Hamel, 1995), entendido como um conjunto expansível de conhecimentos, habilidades e tecnologias cujo valor é percebido pelo usuário final, gera diferenciação da organização e que costuma não ser aparente para o ambiente institucional externo, constituindo-se na “liga” que une seus membros.

Este novo cenário implica conhecimento e aplicação do conceito de **Aprendizagem Organizacional**, que ocorre em três níveis: individual, coletivo e organizacional (FLEURY e OLIVEIRA JR., 2002), em sequência ou concomitantemente (ASSMANN, 2001).

Dessa forma, torna-se necessário atuar na **Gestão do conhecimento**, ou seja, efetuar o gerenciamento dos elementos intangíveis de uma organização – capital – sintetizado em três tipos básicos: humano (fonte de inovação e renovação), estrutural (elemento que permite o uso repetitivo do capital humano) e do usuário dos serviços (valor dos relacionamentos da organização) (STEWART, 1998), necessariamente com uma abordagem mais holística, na qual o conhecimento é visto como uma construção social (McADAM e McCREEDY, 1999).

Embora existam diferentes concepções a respeito do tema Gestão do Conhecimento, adota-se nesta proposta a proposição de NONAKA & TAKEUCHI (1997), que se coaduna com a proposta deste item do documento, considerando que implica em obrigatória participação de todos para a construção e reconstrução do conhecimento, em uma visão cíclica da transformação do conhecimento tácito x explícito, coerente com o princípio de melhoria contínua da qualidade e com a visão de consolidação

do Estado democrático. Para esses autores, o conhecimento é a “crença verdadeira justificada” e a aprendizagem organizacional ocorre das seguintes formas:

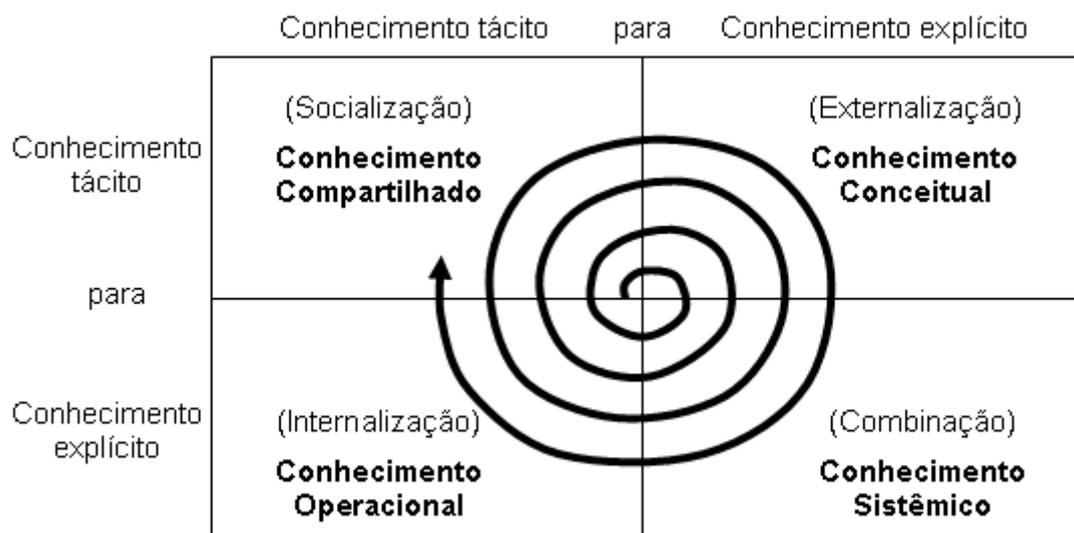


Figura 47: Espiral do conhecimento.

Fonte: NONAKA & TAKEUCHI (1997)

Nesse modelo, o conhecimento acontece como uma espiral contínua, que se retroalimenta em cada fase do processo e a diversidade de trajetórias de acumulação de competência por parte das organizações está ligada aos diversos processos de aquisição e conversão do conhecimento, que se desdobra em quatro processos de aprendizagem (FIGUEIREDO, 2000), utilizados na concepção desta proposta:

1. **Aquisição externa** – por meio dos quais os indivíduos adquirem conhecimento tácito e/ou codificado de fora da organização, através da importação de especialistas, uso de assistência técnica, treinamento externo, etc.;
2. **Aquisição interna** – os indivíduos adquirem conhecimento fazendo diferentes atividades dentro da organização, quer seja ações de rotina ou aprimoramentos em processos e organização;
3. **Socialização** – as pessoas partilham seu conhecimento tácito, ou seja, engloba quaisquer processos formais ou informais através dos quais o conhecimento tácito é transmitido de um indivíduo ou grupo para outro; e
4. **Codificação** - o conhecimento tácito dos indivíduos torna-se explícito, tornando-se fácil de entender.

Diante da responsabilidade e magnitude do impacto das ações estatais, “a gestão do conhecimento traz novas opções e práticas que podem ajudar a administração pública a se tornar mais efetiva e melhorar a sociedade a que serve” (PAIXÃO, (2004).

6.1.1 Capacitações e Trilhas de aprendizagem

A concepção de “trilhas de aprendizagem” incorpora não apenas o atendimento às necessidades de capacitação dos servidores para a execução das atuais tarefas nas centrais de atendimento ao cidadão ou mesmo nos “boxes” de cada um dos órgãos que compõe as centrais, mas deve contemplar a visão estratégica da CODACI, visando à preparação do quadro para atender aos objetivos estratégicos da sua missão e objetivos. A partir da concepção de que as trilhas de aprendizagem **“representam a sequência completa de atividades de aprendizagem, prática e experiência necessária para tornar**

um colaborador independentemente produtivo em uma função ou tarefa. Sua principal contribuição é a de acelerar o desenvolvimento dos indivíduos para que eles atinjam o desempenho esperado no menor tempo possível”. (WILLIAMS e ROSENBAUM, 2004), neste modelo de ensino-aprendizagem, o conhecimento deve ser contextualizado, considerando o grau de maturidade do profissional na função atual e/ou proposta e nos potenciais desafios estratégicos da organização.

Neste entendimento, a presente sugestão apresenta as trilhas de aprendizagem na concepção de aprendizado com aumento gradual da complexidade (básico, intermediário e avançado) com os seguintes focos:

- **Formação básica** – consiste em conteúdos imprescindíveis para a atuação plena de qualquer colaborador na organização; o conteúdo desta trilha também é a base para a integração de novos colaboradores. (Computação, Internet, Português, Matemática)
- **Formação em Gestão de Serviços** – Compreender os principais conceitos que envolvem a gestão de serviços, como atendimento, qualidade e comunicação.
- **Formação em Ética no Serviço Público** – Ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre o atendimento ao cidadão, direito administrativo, direitos humanos, combate à corrupção, ouvidorias
- **Formação em Gestão e Liderança** – Ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre perfis de liderança; tipos de gestão; planejamento e execução; trabalho em equipe e resolução de conflitos.
- **Formação com foco em eixos de competências técnicas** – a partir da formação básica, as trilhas seguintes se concentram na obtenção/aprimoramento das competências específicas de cada área/macrop processo da Central de Atendimento – (Técnico Operacional)

A tabela a seguir apresenta, resumidamente, a trilha proposta para cada uma das formações e, logo após, a ementa de cada curso que a compõe. Saliente-se que, embora a proposta seja focada na formação de competências para as áreas/macrop processos atuais, os cursos não são exclusivos das mesmas, podendo ser identificada a necessidade de inclusão de outros participantes nos eventos.

Propõe-se que todos os envolvidos realizem o módulo básico (60 horas) e os cursos das formações específicas (80 horas), totalizando, respectivamente, em cada área de formação, o total de 140 horas por servidor envolvido.

Dessa forma, no Modelo de Treinamento Contínuo, estão sendo propostos os seguintes cursos:

- Formação Básica – 4 cursos de 20 horas
- Formação em Gestão de Serviços – 4 cursos de 20 horas
- Formação em Ética no Setor Público – 4 cursos de 20 horas
- Formação em Gestão e Liderança – 4 cursos de 20 horas
- Formação em Competências Técnicas – 4 cursos de 20 horas

Salientamos o público alvo poderá ser melhor definido posteriormente pela CODACI e Programa RN Sustentável, de acordo com as necessidades específicas do novo modelo estabelecido e o conteúdo de cada curso, conforme as propostas subsequentes a este presente documento apresentado pela consultoria.

Cabe comunicar que para a formação em competências técnicas indica-se que esta seja realizada conforme as especificidades de cada função. Sendo, por exemplo, formação técnica para a operação dos sistemas e serviços do DETRAN para servidores que tiverem como responsabilidade a prestação deste tipo de serviço. Para todas as demais formações, a seguir serão sugeridos cursos e ementas.

Tabela 21: Trilhas de Formação do Conhecimento – Formação Básica

TRILHAS DE FORMAÇÃO ATENDIMENTO AO CIDADÃO		
Formação Básica		
Público-alvo	Todos os servidores locados nas Centrais de Atendimento	
Curso	Ementa	CH
Computação	Noções básicas de operação do computador, Word e Excel.	20
Internet	Noções básicas de Sistemas, Rede, Conexão, E-mail e Navegação	20
Português para profissionais	Gramática, Semântica e Redação	20
Matemática	Noções básicas de Estatística, Porcentagem, Razões, Regras de três e Lógica.	20
Total de horas de formação		80

Tabela 22: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação em Gestão dos Serviços

TRILHAS DE FORMAÇÃO ATENDIMENTO AO CIDADÃO		
Formação em Gestão de Serviços		
Público-alvo	Todos os servidores locados nas Centrais de Atendimento	
Curso	Ementa	CH
Introdução à Gestão de Serviços	Noções Básicas sobre características e elementos	20
Atendimento em Serviços	Técnicas e tipos de abordagens	20
Qualidade em Serviços	Principais Técnicas e ferramentas para qualidade	20
Comunicação em Serviços	Principais Técnicas e ferramentas para comunicação	20
Total de horas de formação		80

Tabela 23: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação em Ética no Serviço Público

TRILHAS DE FORMAÇÃO ATENDIMENTO AO CIDADÃO		
Formação em Ética no Serviço Público		
Público-alvo	Todos os servidores locados nas Centrais de Atendimento	
Curso	Ementa	CH
Introdução a ética	Noções básicas sobre definições e práticas	20
Atendimento ao Cidadão	Principais Técnicas e tipos de abordagens	20
Direito Administrativo	Noções básicas; organização da administração; poderes e deveres; tipos de controles e serviço público	20
Combate à Corrupção	Noções básicas, conceito, competências, instrumentos legais e casos práticos.	20
Total de horas de formação		80

Tabela 24: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação em Gestão e Liderança

TRILHAS DE FORMAÇÃO ATENDIMENTO AO CIDADÃO		
Formação em Gestão e Liderança		
Público-alvo	Todos os servidores locados nas Centrais de Atendimento	
Curso	Ementa	CH
Introdução à Liderança	Noções Básicas e conceitos; Estilos de liderança; Competências, Autoconhecimento e Feedbacks	20
Introdução à Gestão	Noções básicas das teorias da administração burocráticas, científica, comportamental e de sistema; principais técnicas de planejamento, execução e monitoramento.	20
Trabalho em Equipe	Principais Conceitos, técnicas e tipos de abordagens	20
Resolução de Conflitos	Técnicas de administração de conflitos (interindividuais, intergrupais, interdepartamentais e interorganizacionais); técnicas de Negociação e técnicas de Mediação de conflitos.	20
Total de horas de formação		80

Tabela 25: Trilhas de Formação Atendimento ao Cidadão – Formação com Foco em eixos de Competências Técnicas

TRILHAS DE FORMAÇÃO ATENDIMENTO AO CIDADÃO		
Formação com foco em eixos de competências técnicas		
Público-alvo	Todos os servidores locados nas Centrais de Atendimento	
Curso	Ementa	CH
Técnico 1	<i>De acordo com a especificidade de cada tipo de serviço</i>	20
Técnico 2	<i>De acordo com a especificidade de cada tipo de serviço</i>	20
Técnico 3	<i>De acordo com a especificidade de cada tipo de serviço</i>	20
Técnico 4	<i>De acordo com a especificidade de cada tipo de serviço</i>	20
Total de horas de formação		80

6.1.2 Execução das Capacitações

O desenvolvimento das capacitações poderá ser realizado por meio de três principais estratégias, são elas:

- Via Escola de Governo do RN;
- Via contratação de cursos já existentes no mercado ou
- Via estruturas internas já existentes

No entanto, aconselhamos que tais capacitações sejam desenvolvidas em parceria com a Escola de Governo do Rio Grande do Norte. Pois, entende-se ser uma opção com maior impacto positivo para os servidores, governo e visibilidade das centrais de atendimento do estado.

6.2 Exploração Comercial dos Espaços

Em face dos exemplos supracitados, é possível perceber que é fundamental contemplar o protagonismo cidadão, o uso pertinente de TICs, foco em integração, simplificação e gestão para o desenho de modelos de atendimento ao cidadão eficientes

Os órgãos presentes nas centrais do cidadão do Rio Grande do Norte prestam serviços que em sua maioria requerem outros serviços adicionais, como foto, xerox e acesso a computadores (lan house) entre outros, além de serviços que ofereçam conveniência e bem estar ao cidadão como lanchonetes e clínicas privadas. Entretanto, tais serviços auxiliares oferecidos em algumas centrais abrangem também interesses comerciais que não são ligados diretamente aos serviços oferecidos às centrais ou ao bem estar do cidadão, como por exemplo a Oi telefonia, como é o caso na central do Alecrim por exemplo. O que mais se destaca neste cenário porém, é o fato de não haver contratos públicos para que estes espaços sejam explorados comercialmente nas centrais.

Para que uma atividade comercial seja explorada dentro de algum órgão público, existe a necessidade de abertura de processo licitatório, como previsto na Lei 8.666 de 21 de Junho de 1993. No caso de exploração comercial nestes termos, o processo isonômico de licitação é normalmente aplicado nas modalidades de I - concorrência; II - tomada de preços; III - convite; IV - concurso; V - leilão. Para fins de serviços de exploração de atividade comercial, o conceito de concorrência é o mais aplicado. Tal modalidade de concorrência se aplica ao caso de exploração de serviços e atividade comercial, pois de acordo com o § 3º do artigo 23:

“A concorrência é a modalidade de licitação cabível, qualquer que seja o valor de seu objeto, tanto na compra ou alienação de bens imóveis, ressalvado o disposto no art. 19(...)” (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994)

Segundo o Artigo 22, § 1º da lei 8.666/1993, a modalidade de concorrência se aplica a todos os interessados que atendam aos requisitos básicos de qualificação na fase inicial de habilitação preliminar. O ganhador da licitação será aquele que oferecer o serviço mais completo ao licitante (neste caso órgão público / central do cidadão), que convenha ao licitante de forma menos onerosa e de maior qualidade.

De acordo com o artigo 38 da lei 8.666/1993 a licitação deve ser preparada da seguinte maneira:

- Art. 38. O procedimento da licitação será iniciado com a abertura de processo administrativo, devidamente autuado, protocolado e numerado, contendo a autorização respectiva, a indicação sucinta de seu objeto e do recurso próprio para a despesa, e ao qual serão juntados oportunamente:*
- I - edital ou convite e respectivos anexos, quando for o caso;*
 - II - comprovante das publicações do edital resumido, na forma do art. 21 desta Lei, ou da entrega do convite;*
 - III - ato de designação da comissão de licitação, do leiloeiro administrativo ou oficial, ou do responsável pelo convite;*
 - IV - original das propostas e dos documentos que as instruírem;*
 - V - atas, relatórios e deliberações da Comissão Julgadora;*
 - VI - pareceres técnicos ou jurídicos emitidos sobre a licitação, dispensa ou inexigibilidade;*
 - VII - atos de adjudicação do objeto da licitação e da sua homologação;*
 - VIII - recursos eventualmente apresentados pelos licitantes e respectivas manifestações e decisões;*
 - IX - despacho de anulação ou de revogação da licitação, quando for o caso, fundamentado circunstanciadamente;*
 - X - termo de contrato ou instrumento equivalente, conforme o caso;*
 - XI - outros comprovantes de publicações;*

XII - demais documentos relativos à licitação.

Parágrafo único. As minutas de editais de licitação, bem como as dos contratos, acordos, convênios ou ajustes devem ser previamente examinadas e aprovadas por assessoria jurídica da Administração.

No caso em questão, não houve qualquer procedimento licitatório para que estes serviços auxiliares fossem prestados por terceiros nas centrais, entretanto, a atuação destes foi permitida de forma informal. Desconhece-se também repasse de recursos ou contratos oficiais legitimando a presença de tais estabelecimentos nas centrais, mas apesar disso, sabe-se que alguns destes pagam às centrais algo similar a um aluguel (vide seção entrevistas externas). Relata-se por meio das entrevistas que tais serviços não são removidos das centrais pois isso prejudicaria o cidadão. Apesar de tal intuito conotar a existência de preocupação e interesse em manter o foco no cidadão, a falta de procedimento licitatório representa para a administração pública e para as centrais um espaço propício para o surgimento de corrupção e favorecimentos indevidos. É indicado que a administração da central observe e adote um planejamento e plano de ação que englobe um instrumento legal para servir de guia em situações como essa, deste modo estabelecendo de forma direta os procedimentos que devem ser seguidos quando houver interesse da administração pública em explorar um espaço público comercialmente, visando é claro, o bem estar do cidadão.

É portanto fundamental ressaltar a importância de um objeto legal determinando de forma detalhada as funções das centrais de atendimento, pois isso traria mais clareza quanto às responsabilidades, direitos e deveres de cada órgão. Em relação à exploração de atividade comercial nas centrais de atendimento, a título de exemplo, o Decreto nº 42.886 de 26-02-98 do Governo do Estado de São Paulo dispõe sobre a coordenação e gerenciamento da central do cidadão (conhecida como POUPATEMPO).

Este documento especifica como responsabilidade da Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo – PRODESP, ligada a Secretaria do Governo e Gestão Estratégica a exploração comercial de áreas destinadas a prestação de serviços de apoio de papelaria, foto, café, xerox e outros (art. 2º inciso XIII).

Artigo 2.º - Para o cumprimento do disposto no artigo anterior, observadas as normas legais pertinentes, caberá a Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo - PRODESP:

XIII - explorar comercialmente as áreas destinadas a prestação de serviços de apoio de papelaria, foto, café, xerox e outros;

Em vista disso, devemos partir para a discussão de relevância e prioridade destes serviços comerciais a serem oferecidos na central do cidadão. O critério de relevância pode ser determinado aplicando alguns quesitos de avaliação que permitem classificar as prioridades, como: (i) relação entre tal serviço e os serviços prestados pela central do cidadão originalmente (por exemplo, emissão de identidade, carteira de trabalho, etc.); e (ii) necessidade de infraestrutura para o bem estar do cidadão (por exemplo, alimentação e saúde). Outros pontos que devem ser considerados também são:

- a) Os serviços oferecidos pela central em si estão sendo tão bem desenvolvidos a ponto de existir algum outro serviço que seja razoavelmente supérfluo e terciário ao objetivo primário desta central? Isso seria especialmente relevante ao considerar a implementação de serviços como por exemplo comércio de aparelhos eletrônicos, vestuário, entre outros.
- b) Os cidadãos concordam e também veem a necessidade de implementar tal serviço nas centrais? Esse último ponto volta na questão de colaboração do cidadão em todas as etapas de planejamento do modelo de serviço e atendimento ao cidadão, pois somente com esta participação, consegue-se propiciar serviços que realmente sejam relevantes para suas necessidades e expectativas.

Aplicar tais critérios é essencial como ferramenta de gestão e planejamento destas centrais. Se considerarmos a necessidade de serviços adicionais nas centrais de atendimento, serão elencados serviços como: emissão de fotografias, fotocopadora e até mesmo serviços bancários são basicamente essenciais, visto que para a emissão de muitos documentos emitidos na central do cidadão requer que este traga cópia de outros documentos e fotos 3x4 e exigem o pagamento de guias. Outros serviços também podem ser adicionados fisicamente dentro das centrais, como cafeteria e lanchonete, visto que muitas vezes os cidadãos passam um tempo considerável dentro das centrais, seja pela demora do atendimento em si ou pelo fato de estarem solicitando diversos serviços e estarem com seus filhos e acompanhantes idosos.

No entanto cabe ressaltar que estes serviços ligados à alimentação podem também ser supridos pelo comércio local se os arredores suportarem tais atividades. Estas duas atividades apresentariam tal conveniência para o cidadão, e são uma resposta e investimento coerente às suas necessidades mais urgentes. Por outro lado, serviços que visam objetivos terciários, como simples comercialização de objetos, devem passar por uma avaliação que considere sua relevância para o cidadão, para a central e para os serviços lá prestados.

Um ótimo exemplo de bom emprego da exploração comercial de serviços para melhorias no funcionamento, é o da central de atendimento ao cidadão do estado do Ceará, conhecida como *Vapt Vupt*. Algumas centrais, como a de Messejana em Fortaleza reúne serviços de xerox e banco, o que agiliza a cadeia de prestação de serviço e traz mais comodidade para o cidadão. Além disso, a central é bem conectada, com um terminal de ônibus muito próximo, facilitando o acesso ao local.⁷

Desta maneira, fica evidente a necessidade de se respeitar procedimentos legais como o processo licitatório para que a exploração comercial de espaços nas centrais de atendimento ao cidadão seja relacionada diretamente com o propósito das centrais. Como relatado, será imprescindível a adoção de um documento legal que preveja a obrigatoriedade de tal prática no período anterior a alocação de serviços comerciais nas centrais. Isso diminuirá o risco de corrupção e também permitirá que o cidadão receba atendimento completo e de qualidade em vista de suas necessidades no momento que estiver presente na central para a realização de serviços.

⁷ Central de Atendimento reúne diversos serviços para o cidadão. Diário do Nordeste. Diário do Nordeste. 19 de Dezembro de 2014. <http://diariodonordeste.verdesmares.com.br/cadernos/cidade/online/central-de-atendimento-reune-diversos-servicos-para-o-cidadao-1.1178555>

6.3 Proposta de Intervenção

Após a apresentação das melhores práticas nacionais e internacionais seguidas pela apresentação das principais dimensões que compuseram a avaliação dos serviços das centrais de atendimento ao cidadão, será exposto neste item o resumo das principais propostas de intervenções que visam compor o entendimento acerca da atual situação das centrais de atendimento ao cidadão, como preconiza os objetivos do atual documento.

Para este item, a consultoria congregará seu parecer por meio das seguintes estruturas de análises, conforme a figura abaixo:



Figura 48: Modelo de Estrutura de Análise para proposta de intervenção.

As principais oportunidades serão apresentadas a seguir.

6.3.1 Processos e Governança

A prestação de serviços aos cidadãos deve ser de qualidade e eficaz. Desta forma, qualidade em serviços públicos, mais especificamente voltados ao atendimento direto dos cidadãos, pode ser expressa em um atendimento que traga ao cidadão uma experiência agradável de serviços, sendo esse de fácil acesso e uso e que supra suas necessidades. Neste sentido, a estruturação dos processos e governança dos serviços devem estar estruturadas conforme as necessidades e expectativas dos cidadãos. Tornar o atendimento agradável, fluido e eficaz são oportunidades que deve ser levada em conta deste momento em diante. Após concluído o processo de diagnóstico situacional das centrais de atendimento, o atual projeto se focará em auxiliar o governo do estado na estruturação de novos processos e práticas de governança, de modo que tais mudanças sejam rapidamente percebidas pelos cidadãos que utilizam as centrais do estado. Diferentemente de oportunidades ligadas a infraestrutura, por exemplo, alterações de processos de trabalho podem trazer rápidas melhorias aos serviços prestados aos cidadãos.

A seguir elencamos algumas oportunidades latentes para processos e governança:

- Desenvolvimento e implementação de novos padrões de serviços, que melhorem a experiência dos usuários no decorrer dos diversos pontos que compõe a prestação dos seus serviços.
- Elaboração e aplicação de um código de ética e conduta interno, de modo a regular o comportamento dos servidores e padronizar suas interações com os cidadãos.

- Desenvolvimento de políticas, normas e procedimentos gerais que sirvam de pilares estruturais para o funcionamento eficiente das Centrais de Atendimento ao Cidadão e que permitam o monitoramento do fluxo de trabalho e definição de atribuições de cada cargo;
- Desenvolvimento de um programa e/ou canal estruturado de comunicação e troca de informações gerenciais entre a CODACI, órgãos que prestam serviços nas centrais e as Centrais de Atendimento.
- Desenvolvimento e uso de sistemas de apoio, como por exemplo, sistema de monitoramento dos indicadores de custos e despesas das centrais.
- Atualização das funções e responsabilidades dos atores envolvidos com as centrais de atendimento.
- Formalização dos novos processos e estrutura de governança que apoiem às centrais.
- Desenvolvimento de lideranças capazes de desenvolver trabalhos de excelência com suas equipes com o intuito de melhorar a produtividade e os processos para que haja uma melhoria na qualidade do atendimento. Além disso, é necessário que haja um trabalho conjunto e com esforços convergentes dos líderes para que estruturas paralelas funcionem de forma complementar.
- Desenvolvimento e monitoramento de indicadores que possibilitem a realização de análises qualitativas e quantitativas dos serviços, de modo a tornar mudanças em prol de uma melhor qualidade e produtividade algo mais ágil.
- Criar e comunicar um novo conceito para as centrais de atendimento do cidadão no estado

6.3.2 Atendimento ao Cidadão

Como já mencionado durante o presente documento, o cidadão não deve necessitar compreender o funcionamento da administração pública para melhor utilizar os serviços oferecidos por ela. Assim, a prestação de serviços, pelo ponto de vista do cidadão, deve ser eficaz, de fácil utilização, acesso, segura e com um relativo conforto. Neste sentido, a expansão dos canais de atendimento e a expansão do portfólio de serviços disponíveis aos cidadãos devem ser foco desta nova configuração estratégica que se dará por meio do atual projeto. Que, subsequente a este documento de diagnóstico, apresentará toda uma estratégia e plano de ação para os objetivos citados acima.

A seguir elencamos algumas oportunidades latentes para atendimento ao cidadão:

- Celebração de convênios com órgãos para o aumento da oferta de serviços oferecidos, possibilitando maior atendimento ao cidadão, como SINE e CAERN citados nas entrevistas com os usuários das centrais.
- Redesenho dos requisitos de atendimento e processos de prestação dos serviços e portfólio de serviços ofertados pelas centrais de atendimento (tendo como base o plano estratégico)
- Implantação de multicanalidade como alternativa de pré-atendimento, por exemplo agendamento por telefone, SMS e plataforma online (no primeiro momento), visando organizar a demanda de serviços e melhorar a qualidade do atendimento. Evitando assim que o cidadão se desloque até as centrais para somente então saber que não poderá ser atendido naquele dia, obrigando-o a retornar em outra ocasião.

6.3.3 Infraestrutura

A infraestrutura de suporte aos serviços possui papel fundamental na avaliação da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Problemas estruturais, como por exemplo, elétricos, hidráulicos e de alvenaria além de prejudicarem quesitos importantes como a segurança e o conforto dos cidadãos, lesam também a qualidade de vida dos funcionários das centrais no ambiente de trabalho. Impactando no desenvolver de suas atividades e em seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A seguir elencamos algumas oportunidades latentes para infraestrutura:

- Melhoria das estruturas físicas das unidades de atendimento das Centrais do Cidadão de modo a reduzir riscos de acidentes, interdição por parte dos órgãos fiscalizadores, melhorar a acessibilidade, organização e conforto dos cidadãos e funcionários.
- Melhorar o fornecimento de suprimentos de escritório, limpeza e outros às centrais, de modo a possibilitar a manutenção das instalações e funções de apoio às atividades dos serviços.
- Contratação de serviços terceirizados para prestação de serviços de vigilância, limpeza e conservação predial.
- Redimensionamento das centrais de atendimento. Aqui é importante destacar que as quantidades de centrais de atendimento não representam uma melhoria na prestação de serviços. A melhoria da qualidade do atendimento depende centralmente de mudanças de gestão e de inovações na forma como o serviço é prestado, e não na quantidade de centrais.

6.3.4 Tecnologia e Comunicação

O avanço da Tecnologia da Informação no serviço público deve, cada vez mais, gerar benefício social, o que depende da liderança dos gestores, da interoperabilidade dos processos, da formação de parcerias e muita criatividade. Acreditamos que, por meio do governo eletrônico é possível pensar uma estratégia de governo focada na prestação de serviços aos cidadãos, que atenda às necessidades atuais da sociedade e da economia digital. Ferramentas para isso não faltam. Do lado do mercado, temos tecnologia e conectividade e, do lado do governo, inovações na gestão e melhoria das práticas de governança e, o mais importante, avanços nas políticas públicas, que nos permitirão caminhar em direção a democracia.

A seguir elencamos algumas oportunidades latentes para Tecnologia e Comunicação:

- Estruturar um plano de substituição e atualização dos equipamentos e programas de computador utilizados nas Centrais do Cidadão de maneira constante, para otimizar os serviços prestados e gerar eficiência operacional;
- Implantação de um sistema de comunicação e gestão unificado, operando internamente interligando as Centrais do Cidadão;
- Manter serviço de provedor de internet exclusivo, com segurança e qualidade compatíveis com as boas práticas de mercado.
- Reestruturação do sistema de telefonia das Centrais de Atendimento utilizando formato de voz sobre IP ou outras formas otimizadas de comunicação.
- Implementação de infraestrutura para agendamento e call center,
- Estruturar um modelo de comunicação interna (entre os órgãos, centrais e servidores) e externa (da central para com o cidadão) que possibilite trocas ágeis e eficientes, economizando tempo e também recursos – tanto do cidadão como do estado.
- Disseminação de informação dos serviços prestados pelas Centrais, mediante materiais publicitários e eletrônicos disponibilizados em canais, como por exemplo, internet e grandes veículos de comunicação.

6.3.5 Pessoas e Cultura

Hoje a boa vontade e a criatividade dos colaboradores é a que mantem as centrais em funcionamento, o que leva a grandes distorções e desigualdades uma vez que há colaboradores muito proativos que resolvem de maneira informar a maior parte dos problemas e outros que se restringem a exercer sua função. Neste sentido, o desenvolvimento de novas competências, técnicas e de humanização para os atendimentos, é altamente indicado para que haja uma melhoria na qualidade das relações interpessoais entre os servidores e entre esses e os usuários dos serviços. Com isso, o desafio de conceituação das centrais de atendimento do estado perpassa pela reconfiguração e capacitação do capital humano envolvido com os serviços.

- Desenvolvimento de programas para integração, treinamento, capacitação e de avaliação de desempenho de servidores locados nas centrais. Todos essenciais para ampliar as competências técnicas e de humanização, essenciais para a melhora da qualidade dos atendimentos e da gestão das centrais.
- Desenvolvimento de um novo manual de competências dos servidores locados nas centrais e CODACI.
- Desenvolvimento de novos critérios (técnicos e de atendimento) para a escolha e designação de servidores qualificados para o desempenho de atividades nas Centrais de Atendimento ao Cidadão.
- Atualização dos planos de carreiras para os servidores que trabalham diretamente e indiretamente com as centrais de atendimento.
- Desenvolvimento de um novo no sistema de gratificações e benefícios, que sirva como incentivo e motivação aos servidores.
- Redimensionamento do front office e do *back office* adequados às demandas regionais das centrais.

7 Considerações Finais

No decorrer deste documento buscou-se decompor em diferentes partes o atual modelo de gestão e operação dos serviços de atendimento ao cidadão no Estado do Rio Grande do Norte. Por meio da decomposição das partes, intituladas de dimensões, buscou-se tecer uma visão mais aprofundada de cada uma das partes. Pontos de vista como da sociedade, perspectivas e expectativas dos atores envolvidos, estratégia dos serviços, funções gerenciais, estruturas físicas e recursos humanos foram levados em conta para tecer uma visão geral da atual situação das centrais e da sua gestão no estado.

Por muitos anos as centrais de atendimento do estado foram referências em qualidade de atendimento. No entanto, nos últimos anos as mesmas vêm perdendo o apoio prático de lideranças que antes guiavam as centrais à busca contínua de qualidade, quer pela manutenção das estruturas físicas e de apoio aos serviços, capacitações frequentes e gratificações e condições de remuneração, carreira e trabalho que satisfiziam funcionários prestadores de serviços nas centrais e cidadãos. Assim, Como conclusão, a consultoria entende que é necessária uma nova conceituação dos serviços e lançamento de uma nova forma de atender aos cidadãos potiguares como forma de reviver esses períodos de grande qualidade dos serviços.

O que se verificou no presente estudo de diagnóstico situacional foi um aparente abandono, falta de recursos e falta de atualização dos serviços e da manutenção da qualidade dos mesmos. E que vêm impactando sobremaneira os cidadãos que dependem destes serviços para exercerem seus direitos. No entanto, também verificamos, apoiados pelas entrevistas realizadas pela consultoria, que há consenso e energia disponível de todos os envolvidos direta e indiretamente com os serviços (planejamento, gestão e operações) para um salto de qualidade da atual situação. Identificamos que há unanimidade acerca dos problemas e desafios hoje enfrentados pelas centrais e que, juntamente com esta unanimidade, há grandes disposições para reverter rapidamente este quadro.

O que nota-se é que, para esta virada de qualidade, será necessário, por parte da contratada e da contratante do atual projeto, grandes esforços e foco para, com liderança e capacidade técnica, coordenar as melhorias e as atividades de todos agentes envolvidos. Neste ponto se apresenta uma grande oportunidade para trazer à administração pública do estado uma importante melhoria em sua gestão. No entanto, também serão necessários realizar ajustes e novos investimentos em infraestrutura, capacitações, gestão, tecnologia e outros.

A partir deste diagnóstico, e como próximos passos deste trabalho de consultoria, se seguirão os trabalhos para a descrição e o detalhamento de um novo modelo estratégico de gestão proposto às centrais e CODACI, como também o desenho das principais ferramentas jurídicas que apoiarão às mudanças e as inovações necessárias para um salto em gestão e qualidade

8 Anexos

8.1 Anexo 1 – Apresentação da Oficina de Trabalho Realizada

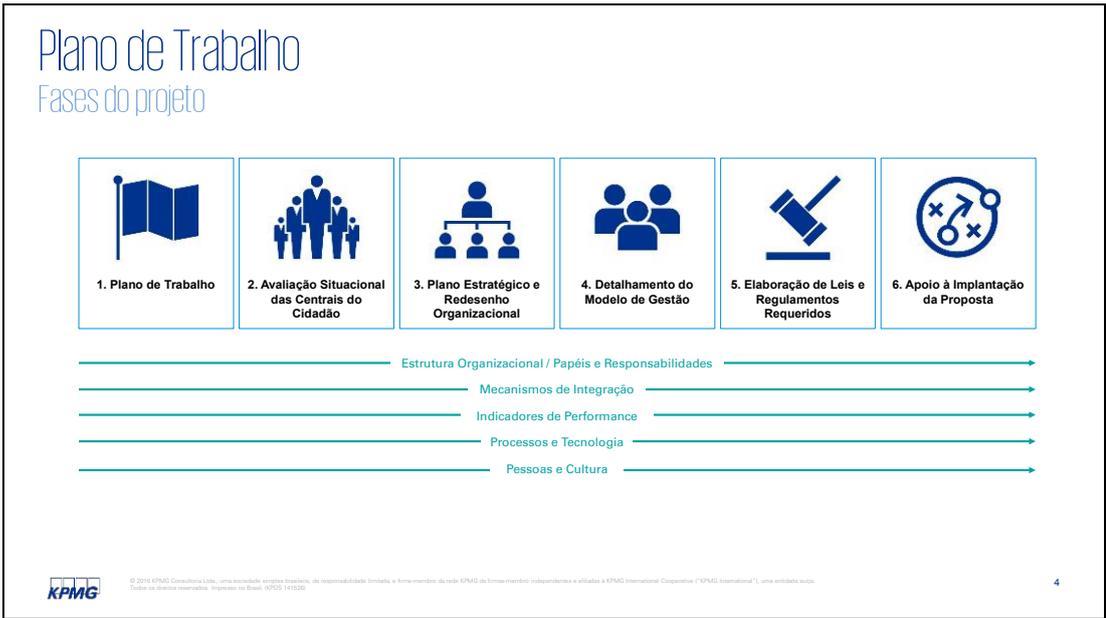


Slide 1: Apresentação da Oficina de Trabalho Realizada. O slide apresenta o logo da KPMG no canto superior esquerdo. O texto principal indica: "Secretaria de Estado do Planejamento e das Finanças" e "Centrais do Cidadão no Rio Grande do Norte". Abaixo, especifica-se: "Workshop de Diagnóstico" e "20 de Setembro de 2016". À direita, há uma imagem de duas bandeiras (do Brasil e do Rio Grande do Norte) sobre um suporte de madeira. No canto inferior esquerdo, há uma pequena linha de texto de direitos autorais: "© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade anônima limitada, de responsabilidade limitada, e filiada ao KPMG de membros independentes e afiliados à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade sem fins lucrativos. Impresso no Brasil. KPMG 141026".



Slide 2: Agenda. O slide apresenta o título "Agenda" em uma fonte grande e branca sobre um fundo azul. Abaixo, há uma lista numerada de seis itens: "1. Plano de Trabalho", "2. Objetivo do Workshop", "3. Sobre a Ferramenta de Maturidade", "4. Perfil de Maturidade", "5. Próximos Passos" e "6. Mensagem de Encerramento". À direita, há uma imagem de duas pessoas em um ambiente de trabalho, olhando para documentos e apontando para algo no papel.

1. Plano de Trabalho



Plano de Trabalho

Detalhamento das atividades

1. Plano de Trabalho	2. Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão	3. Plano Estratégico e Redesenho Organizacional	4. Detalhamento do Modelo de Gestão	5. Elaboração de Leis e Regulamentos Requeridos	6. Apoio à Implantação da Proposta
<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar o Planejamento detalhado e Comunicação o Projeto aos Colaboradores que irão participar. <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição do Modelo de Governança do Projeto; Planejamento detalhado do Projeto; Detalhamento do Plano de Comunicação do Projeto; Detalhamento da agenda de eventos do Projeto com horizonte de pelo menos 1 mês; Implementação da Governança com a participação dos devidos representantes KPMG; Detalhamento do Kickoff do projeto; Realização do Kickoff do Projeto. <p>Entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relatório do planejamento detalhado dos trabalhos. 	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover uma Análise da Situação Atual da Organização e Funcionamento das Centrais do Rio Grande do Norte, incluindo uma análise diagnóstica da situação e levantamento de expectativas das autoridades e sociedade quanto à evolução desejada das Centrais do Cidadão. <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oficina com servidores de referência das Centrais e representantes da SETHAS, Secretarias e Entidades com Serviços prestados nas Centrais do Cidadão; Realização de entrevistas; Levantamento dos servidores lotados nas Centrais do Cidadão; Formalização e apresentação do produto 2 – Análise da Situação Atual das Centrais do Cidadão. <p>Entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise da situação atual das Centrais do Cidadão. 	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar proposta do modelo conceitual, plano estratégico e alternativas para o redesenho organizacional das Centrais do Cidadão. <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definição de propósitos da Central do Cidadão; Estrutura organizacional, considerando: <ul style="list-style-type: none"> Estrutura de governança corporativa das Centrais; Papéis e responsabilidades; Estrutura organizacional de cada umas das Centrais; Oficinas de trabalho para debates, ajustes e fechamento do tema. <p>Entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo conceitual, plano estratégico e alternativas de desenho organizacional. 	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Promover o detalhamento da nova estrutura organizacional, especificando o desenho organizacional com suas atribuições e competências, desenho geral da governança e do relacionamento entre as Centrais do Cidadão e as entidades convenientes. <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Oficiais de trabalho para definição do modelo de governança, especificando os papéis e responsabilidades, especialmente no que se refere ao compartilhamento do financiamento (investimento e custeio) das unidades de atendimento. <p>Entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Modelo de gestão e custeio e regimento interno das Centrais. 	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Analisar base legal existente, elaborando propostas de ajustes e modificações nas leis e regulamentos necessários para implementar as mudanças no modelo de organização, funcionamento e financiamento das Centrais do cidadão. <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Análise da legislação existente; Identificação de oportunidades de melhorias / mudanças: <ul style="list-style-type: none"> Instrumentos de convênios; Estrutura de cargos e remuneração. <p>Entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Minutas de instrumentos legais. 	<p>Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar plano de implantação das propostas de redesenho organizacional, indicando as ações a serem executadas e prazos previstos. <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniões mensais de acompanhamento e avaliação das atividades programadas; Identificar eventuais necessidades de ajustes nos produtos 4, 5 e 6. <p>Entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> Relatório final.



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. Nº025 141529

5

Plano de Trabalho

Oficinas de trabalho



2. Avaliação Situacional das Centrais do Cidadão

- Oficina com servidores de referência das Centrais e representantes da SETHAS, Secretarias e Entidades com Serviços prestados nas Centrais do Cidadão.

3. Plano Estratégico e Redesenho Organizacional

- Oficinas de trabalho para debates, ajustes e fechamento do tema da Estrutura organizacional, considerando:
 - Estrutura de governança corporativa das Centrais;
 - Papéis e responsabilidades;
 - Estrutura organizacional de cada umas das Centrais;

4. Detalhamento do Modelo de Gestão

- Oficinas de trabalho para definição do modelo de governança, especificando os papéis e responsabilidades, especialmente no que se refere ao compartilhamento do financiamento (investimento e custeio) das unidades de atendimento.

- Realizado
- Realizar
- Não Realizado



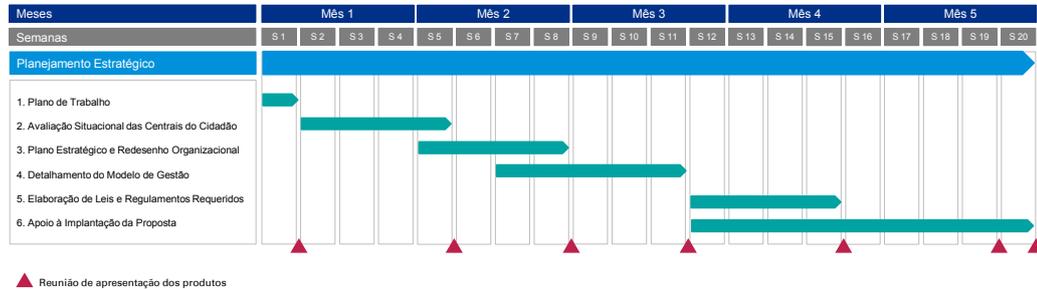
© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. Nº025 141529

6

Plano de Trabalho

Cronograma do projeto

Com base em nossa experiência em projetos similares, no uso de ferramentas e metodologias e considerando as premissas técnicas, estimamos o prazo de execução em 20 semanas para executar o projeto.



© 2018 KPMG Consultoria Ltda, uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firm-membro da rede KPMG de firmas-membros independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (KPC) 141528

Plano de Trabalho

Abordagem metodológica - PMM

O projeto será executado conforme a metodologia **PMM – Project Management Methodology**:

— O **Project Management Methodology (PMM)** é uma metodologia que possui uma abordagem completa para gerenciamento de projetos incluindo um completo conjunto de ferramentas para utilização para em diversos tipos de indústrias e competências, possibilitando um gerenciamento efetivo do projeto.



© 2018 KPMG Consultoria Ltda, uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firm-membro da rede KPMG de firmas-membros independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (KPC) 141528

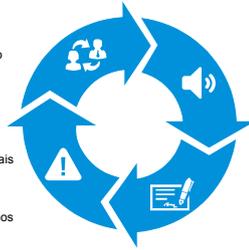
Plano de Trabalho

Abordagem metodológica - Gestão da mudança

O projeto será suportado pela Metodologia de Gestão da Mudança – *Change Management*.
 — A Gestão da Mudança se baseia em quatro pilares para garantir a implementação do resultado do projeto.

Alinhamento da Liderança:
 Conscientizar e preparar o corpo executivo da SETHAS para as mudanças que o novo Planejamento Estratégico irá provocar nas operações.

Gestão de Impactos:
 Minimizar os impactos organizacionais desencadeados pelo novo Planejamento Estratégico e facilitar sua implementação através de uma rede de agentes de mudança, internos e externos.



Comunicação:
 Coordenar a estratégia, programas e ações de comunicação de cada etapa da implementação do novo Planejamento Estratégico.

Direcionamento da Cultura:
 Identificar os elementos da nova cultura e reforçá-los através da comunicação, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e demais práticas.



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. KPMG 141326

Plano de Trabalho

Equipe de trabalho

A equipe que irá realizar o projeto é composta por profissionais da KPMG e da SETHAS / SEPLAN-RN, conforme estrutura abaixo:



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. KPMG 141326

Plano de Trabalho

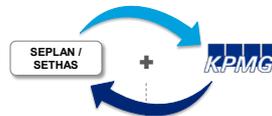
Equipe de trabalho

A equipe que irá realizar o projeto é composta por profissionais da KPMG e da SETHAS / SEPLAN-RN, conforme estrutura abaixo:

SEPLAN / SETHAS		KPMG	
 Liderança e Qualidade do Projeto	Gustavo Nogueira Clenio Maciel	João Silvério	Fornece direção e valida resultados. Reúnem-se nos principais momentos ao longo do projeto (kickoff, reuniões intermediárias e reunião final).
 Especialistas (Rede Interna KPMG)		Florencia Ferrer <i>Ad hoc</i>	Oferecem conhecimento especializado no setor trazendo referências externas de operações na Europa, EUA e Ásia e também do mercado brasileiro.
 Equipe de Trabalho	A Definir (Acesso à informações para o projeto e acompanhamento do trabalho)	Fábio Vieira Cristiano Tatto Cynthia Freitas	Implementam atividades conforme descrito no plano de trabalho. Atuam no esforço de pesquisas, entrevistas, articulação dos aprendizados e conclusões.

Plano de Trabalho

Premissas de trabalho



- **Dedicação de tempo e suporte da liderança da SEPLAN e da SETHAS** para apoiar o direcionamento do trabalho
- **Facilitação de acesso a informação e pessoas** para suportar e validar análises do projeto
- **Críticas e sugestões** para aperfeiçoamento do projeto

- Equipe sênior e com expertise ao longo de todo o projeto
- **Foco no cliente** – ferramentas e metodologias adaptadas para a realidade dos problemas de Planejamento Estratégico
- **Modelo participativo com troca de conhecimento contínuo** – acreditamos que o trabalho em conjunto contribui para um resultado mais completo e impactante

2. Objetivo do Workshop

Workshop de Perfil de Maturidade

Objetivos do workshop

- 

Apresentar a **análise de maturidade** geral da Central de Atendimento e funcionamento das Centrais, com seus pontos fortes, pontos fracos, principais problemas e gargalos
- 

Apresentar o **entendimento** da KPMG acerca destes processos com base nas entrevistas e visitas às Centrais de Atendimento e pelas análises das volumetrias e demais evidências
- 

Apresentar aspectos de maior relevância que **necessitam de um direcionamento estratégico** para desenho do processo futuro
- 

Alinhar as expectativas quanto ao **processo futuro "To Be"** em seus vários atributos



Workshop de Perfil de Maturidade

Dinâmica do workshop

1



Entendimento da dinâmica

Obteremos nosso papel e resultados esperados do workshop

2



Alinhar a maturidade do estado atual

Obteremos um alinhamento quanto ao estágio atual de maturidade, a partir das evidências coletadas

3



Propor a maturidade desejada

Propormos, através de consenso, quais as maturidades necessárias para cada dimensão com o time da Central de Atendimento



© 2018 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membros independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (KPC) 141238

16

Workshop de Perfil de Maturidade

Premissas do workshop

Visão temporal da maturidade (inicialmente até final de 2020)

Visão de melhoria, ou seja, sem "defesas & barreiras"

Critérios de avaliação: "quase 3 = 2,5"; "quase 2,5 = 2"

Evitamos "a maioria vence" e "média de notas", ou seja, **consenso e predominância de estágio como premissas** para fecharmos

Não nos prendemos ao "como" e sim ao "onde" queremos chegar. Assim recomendaremos os direcionadores do modelo futuro e não, a pretensão do desenho em si

Nas diferenças entre Centrais, salvo pontos muito específicos, adotaremos as **recomendações para os gargalos**. Neste caso, as unidades mais maduras terão menos esforço para o modelo futuro

Devemos tentar **ser o mais objetivos possível**, considerando o tempo disponível, sem que isto comprometa as recomendações

No caso de alguma **discordância dos levantamentos da situação atual**, será anotada e verificada posteriormente contra evidências objetivas, não impedindo a continuidade da discussão para o modelo futuro

Haverá outros níveis decisórios para chegarmos aos direcionadores finais (Alta Direção), portanto, entendamos este Workshop como um importante subsídio à tomada de decisão, **mas não um modelo já fechado**

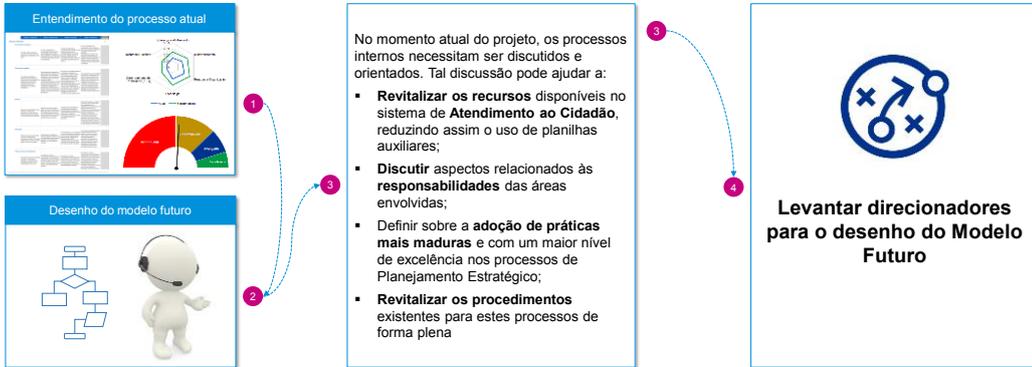


© 2018 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membros independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil. (KPC) 141238

17

Workshop de Perfil de Maturidade

Entendimento do estado inicial



Workshop de Perfil de Maturidade

Ao final do workshop teremos direcionadores estabelecidos para os processos observados

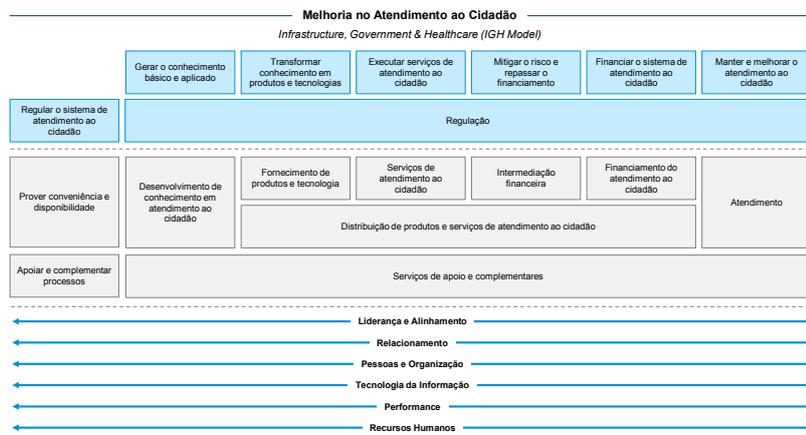


3. Sobre a Ferramenta de Maturidade

Workshop de Perfil de Maturidade

Sobre a nossa metodologia

A KPMG desenvolveu uma **metodologia** que traduz os últimos conceitos e tendências em **Atendimento ao Cidadão**, possibilitando o desenvolvimento de projetos desta natureza com alto nível de qualidade e execução:



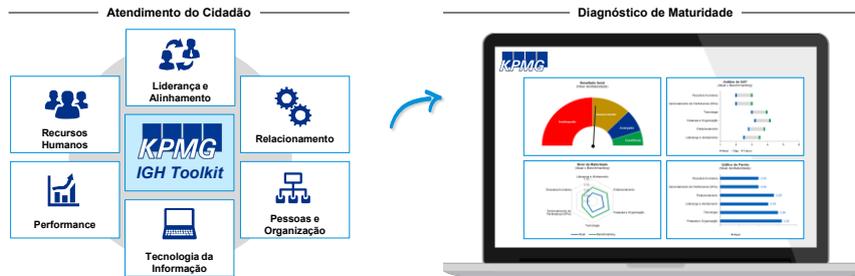
Workshop de Perfil de Maturidade

Sobre a ferramenta utilizada na maturidade dos processos

A **Maturidade dos Processos** é item essencial dentro da metodologia de Eficiência Operacional, pois é indicativo para definição da estratégia de implantação. Ou seja, quanto maior a maturidade do processo, mais rápida e completa poderá ser a Implantação.

Para avaliação da maturidade dos processos atuais das **Centrais de Atendimento ao Cidadão** foi utilizado instrumento, **com base em boas práticas de Processos**. Essas práticas foram identificadas através de uma pesquisa global com Secretarias de diversos Estados.

A análise é **realizada por processo da cadeia de valor**, através de comparação entre as atividades executadas atualmente e as atividades indicadas pelo instrumento, que se assemelham às atividades propostas pelo modelo futuro.



Workshop de Perfil de Maturidade

Sobre o modelo de maturidade

O **modelo de maturidade dos processos**, é um referencial utilizado principalmente para:

- Avaliar a capacidade da estrutura organizacional na realização de seus objetivos estratégicos
- Localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade
- Planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais

Tal modelo está **estruturado em 4 níveis**. Cada nível de maturidade é formado por um conjunto de atributos que caracterizam o **estágio da capacidade dos processos**. O modelo prevê progressivamente as bases para estágios superiores:



4. Perfil de Maturidade

5. Próximos Passos

Workshop de Perfil de Maturidade

Próximos passos para o perfil de maturidade

- ▶ Apresentar os resultados do Workshop de Perfil de Maturidade para o Comitê de Trabalho
- ▶ Realizar os possíveis ajustes e finalizar o modelo do Perfil de Maturidade
- ▶ Relacionar os direcionadores identificados no Perfil de Maturidade finalizado para iniciar a modelagem dos processos futuros detalhados



© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firm-membro da rede KPMG de firmas-membros independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Registro no Brasil: 07052/141202.

26

6. Mensagem de Encerramento

Workshop de Perfil de Maturidade

Mensagem de encerramento



“Trabalharmos o futuro é um Fator Crítico de Sucesso.”



“Precisamos quebrar paradigmas.”



“Trabalhar com futuro não é apenas futurologia ou desejos ou acharmos que precisamos de uma bola de cristal, mas determinarmos onde queremos/ precisamos chegar e o que faremos para alcançarmos estes objetivos!”



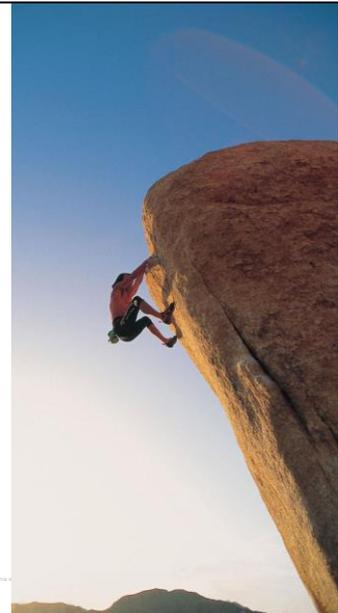
“Uma visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Mas uma visão com ação pode mudar o mundo”

Joel Barker - A Visão do Futuro

Workshop de Perfil de Maturidade

Fatores críticos de sucesso

- »» Patrocínio e comprometimento da alta direção
- »» Equipe do projeto dedicada e qualificada para a elaboração de plano estratégico
- »» Compromisso ao atendimento do cronograma e agenda de eventos
- »» Disponibilização e qualidade das informações tempestivamente
- »» Garantir que os objetivos pretendidos sejam factíveis e desafiadores
- »» Clareza e transparência do plano para todos os envolvidos
- »» Garantir que os objetivos pretendidos sejam factíveis e desafiadores
- »» Pontualidade no prazo para atendimento dos entregáveis





Contatos

João Laercio Silverio Sócio Líder de Governo - IGH +55 (11) 3940-1562 +55 (11) 99659-0342 jsilverio@kpmg.com.br	Florencia Ferrer Gerente de Governo - IGH +55 (11) 3940-1525 +55 (11) 94451-1291 florenciaferrer@kpmg.com.br	Fábio Vieira Gerente de Governo - IGH +55 (11) 3940-1818 +55 (11) 98635-8332 fabiovieira@kpmg.com.br	Cristiano Tatto Consultor de Governo - IGH +55 (11) 3940-2049 +55 (11) 98215-4745 ctatto@kpmg.com.br
Cynthia Freitas Consultora de Governo - IGH +55 (11) 3940-2115 +55 (11) 94617-4143 cfreitas@kpmg.com.br			

Obrigado

© 2016 KPMG Consultoria Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada. O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas do consórcio de KPMG International Cooperative ("KPMG network"), uma entidade suíça. Todas as demais marcas são propriedade de seus respectivos donos.

8.2 Anexo 2 – Questionário de Maturidade



Diagnóstico de Maturidade - Questionário

	Estágio 1 (Inadequado)	Estágio 2 (Desenvolvido)	Estágio 3 (Avançado)	Estágio 4 (Excelência)	Nível Atual	Nível Futuro
Liderança e Alinhamento					1,70	3,34
Envolvimento da Liderança						
Os líderes estão cientes do programa, mas eles ainda não estão prontos para demonstrar o seu apoio.	A visão é estabelecida e comunicada. Existe um plano para entregar a visão e está sendo trabalhado. Lideranças se responsabilizaram por este plano e processo de mudança é parte de sua agenda.	A visão é estabelecida e comunicada. Há entrega da visão através do plano, que é responsabilidade e suportado pelo líder. Alguns do time de liderança pessoalmente se encarregam de liderar o fluxo de valor, além do patrocinador do projeto.	A visão é estabelecida e comunicada. Levar a visão por meio de um plano que pertence e é apoiado ativamente pela liderança. As métricas do processo são ativamente gerenciadas pela liderança ao lado de métricas de negócio. Todos da equipe de liderança lideram pessoalmente os fluxos de valor e patrocinam os projetos.		2,25	3,40
Alinhamento Estratégico						
Os objetivos estratégicos existem, mas seu fluxo para baixo dentro da Centrais de Atendimento não é evidente e por isso não há articulação eficaz entre os projetos que estão em andamento e os objetivos estratégicos.	Há uma estrutura conectando o desempenho dos negócios e do fluxo de valor até os objetivos estratégicos, que é gerenciada e monitorada abaixo do nível de liderança. Líderes ocasionalmente reveem os fluxos de valor para garantir que o seu desempenho está alinhado com os objetivos estratégicos. A liderança vê melhorias de fluxo de valor como um caminho para garantir a entrega dos objetivos estratégicos.	Há uma clara e explícita estrutura conectando os negócios e o desempenho do fluxo de valor para metas estratégicas que ajuda a modelar a agenda de melhoramento. A liderança ocasionalmente revê o fluxo de valor para garantir que o desempenho deles está alinhado com as metas estratégicas. A liderança vê o melhoramento do fluxo de valor como chave para garantir a entrega das metas estratégicas, priorizando e iniciando projetos regularmente.	Há uma estrutura clara e explícita conectando o desempenho dos fluxos de valor e negócios aos objetivos estratégicos que são usados como o principal motor da agenda de melhoria. A liderança revê regularmente as melhorias nos fluxos de valor como peça fundamental para garantir a entrega dos objetivos estratégicos, priorizando e iniciando projetos regularmente.		1,50	3,00
Recursos						
Recursos são identificados para conduzir a melhoria de processos, mas eles não têm tempo suficiente para concluir suas tarefas de forma adequada.	Recursos em tempo integral estão em vigor e tentativas são feitas para alinhar os processos. Há o entendimento de que os recursos precisam ser alinhados aos processos. Haverá pouca evidência disso na prática.	A estrutura de propriedade do processo está funcionando, suportada pelas lideranças de melhoramento de processo. Seus papéis tem importância reconhecida, mas eles ainda não são maduros dentro da Centrais de Atendimento.	Donos de Processo e os líderes de melhoria de processos são bem estabelecidos e os resultados são comprovados. Um papel como dono de um processo é um pré-requisito para a alta administração. Um papel de líder de melhoria de processos é procurado como uma rota para a promoção acelerada. Cada fluxo de valor tem donos de processos e líderes de melhoria que têm o tempo e as habilidades para desempenhar as suas funções de forma eficaz.		1,33	3,40
Governança						
Pequenos focos de governança em torno de melhoria de processos é evidente, mas isso é determinado a nível local e não é padrão em toda a Centrais de Atendimento.	Governança de mudança de processo está bem definido, mas não está ligada à governança dos processos não alterados (por exemplo, TI). Isso resulta em conflitos.	A necessidade de um mecanismo único de governança é entendida e tem sido operacionalizada em algumas áreas. Categorias de mudanças são tratadas diferencialmente (ex. pequenas mudanças não precisam passar pelo rigor de grande mudança).	Os processos são regidos pelos mesmos mecanismos com negócios comuns e de igual peso. Existem mecanismos claramente definidos e entendidos para equilibrar a eficácia do processo com as metas de entrega do negócio. Atividades de melhoria de processo são gerenciadas e priorizadas a partir do topo.		1,42	3,56
Políticas, Normas e Procedimentos						
A Centrais de Atendimento não possui políticas, normas e procedimentos definidos. Os processos são realizados de acordo com as necessidades do dia a dia.	As políticas, normas e procedimentos estão definidos e padronizados. Os servidores as conhecem e sabem como aplicá-las aos processo, porém não existe um acompanhamento para garantir a aplicabilidade das mesmas.	As políticas, normas e procedimentos estão definidos e padronizados. Os servidores as conhecem e sabem como aplicá-las aos processo e existe um acompanhamento para garantir a aplicabilidade das mesmas.	As políticas, normas e procedimentos estão definidos e padronizados. Os servidores as conhecem e sabem como aplicá-las aos processo e existe um acompanhamento para garantir a aplicabilidade das mesmas. Periodicamente elas são revisadas e atualizadas de acordo com o novo contexto da Centrais de Atendimento e de seus processos.		2,00	3,33

Relacionamento				1,90	3,68
Estratégia de Serviço de Atendimento					
Permissão para poucos usuários. Sistema de apoio, informações inconsistentes e pouco precisas.	Recebe e processa ordens de serviço. Interação com o cliente está espelhada por vários canais e sistemas de informação desagregados.	Interação do cliente com, apenas, algumas rotinas pre-estabelecidas (Ex. EDI).	Centros estratégicos são estabelecidos com foco em antever a necessidade do cliente.	1,92	3,78
Organização do Serviço de Atendimento					
Papéis e responsabilidades raramente são definidos pela capacitação técnica.	Melhor definidas, mas pouco difundidos os papéis e responsabilidades. Reconhecimento de primeira e segunda linha de apoio. Oportunidades de formação técnica aprovada pelos papéis/responsabilidades.	Equipes multidisciplinares. Responsabilidades claramente definidas em todas as descrições. Identificação de lacunas e oportunidades. Utilização de Business Intelligence e Compliance.	Negócio alinhado aos objetivos e metas formais. Acompanhamento ativo e corriqueiro. Papéis e responsabilidades são parte da cultura corporativa global. As necessidades de formação são avaliadas como parte do processo organizacional. Programas planejados para abordar as lacunas identificadas e às necessidades futuras.	1,64	3,25
Gestão do Serviço de Atendimento					
Falta de sistemas de gestão de processos e ferramentas. Vagamente definidos os processos e procedimentos. Resposta reativa às questões. Sistema manual e mão-de-obra intensiva. Processos e sistemas públicos são utilizados. Altos índices de erro.	Serviços definidos para apoiar processos e procedimentos. Respostas amplamente reativas. As informações são recebidas através de múltiplos canais, incluindo correio eletrônico, fax e telefone exigindo a intervenção manual. Pequena padronização e integração de ferramentas.	Claramente definidas as interfaces entre papéis. Processo proativo. Amplamente integrado, em tempo real, com ferramentas técnicas. Os usuários estão ligados ao sistema CRM. Automação e monitoramento introduzidas para reduzir tempo de processamento. Informações recebidas principalmente pelo telefone e através da EDI.	Serviço integrado de gestão. Otimizado, proativo. Fornece medições contínuas (Controle). Os usuários estão ligados ao sistema CRM. Bem documentado com ferramenta de arquitetura global. Completa integração nos aspectos de: pessoas, processos e tecnologia.	1,58	3,44
Voz do Cliente					
Captura limitada de reclamações de clientes. Entendimento limitado do que são todos os conjuntos de clientes e o que eles exigem.	Requisitos críticos do cliente, valor e processo são claramente compreendidos. Desempenho de selecionados processos voltados ao cliente é expressado em termos de valor (performance) e falha (defeitos) da demanda. Conta de clientes internos e clientes reguladoras é entendida ao lado de clientes externos.	A voz do cliente é coletada, revisada e registrada em uma base contínua. Tem uma clara ligação entre a voz do cliente, objetivos de melhoria estratégica e projetos de melhoria. O desempenho de todos os processos de atendimento ao cliente é expressado em termos de valor (desempenho) e perda (defeitos) da demanda. Clientes experimentam um melhoramento positivo nos processos de atendimento.	A voz do cliente é parte integrante do scorecard estratégico e da revisão estratégica de processos. Os clientes podem sentir a diferença e isso se reflete em medidas qualitativas e quantitativas. A gestão pode reagir rapidamente às mudanças nas necessidades dos clientes e os papéis de colaboração do cliente são reconhecidos como fundamentais para o desempenho do negócio.	2,25	3,78
Relacionamento Cliente / Fornecedor					
Ênfase nos custos decorrentes e de qualidade e competitividade; Atitude independente: "nós versus eles".	Relações estratégicas estão definidas e algumas informações são utilizadas e compartilhadas com os fornecedores visando a expansão de relacionamento.	Relação centrada em dependências mútuas. Desenvolvimento colaborativo de uma única demanda é baseada no compartilhamento de informações com o usuário.	Os fornecedores são vistos como uma extensão virtual da Centrais de Atendimento, o desenvolvimento de fortes alianças estratégicas / parcerias para os principais serviços, enquanto que partilha riscos e oportunidades através de um compromisso com a previsão desenvolvido conjuntamente, planos de estratégia. Sistema de integração com todos os principais fornecedores através da utilização de colaboração e e-sourcing sistemas ERP.	2,09	3,63

Pessoas e Organização

1,82 3,20

Papéis e Responsabilidades

<p>A necessidade de agentes de mudança, em tempo integral e parcial, é reconhecida, mas eles não podem ser especificamente alinhados com os processos e seus níveis de habilidade podem ser imaturos.</p>	<p>A habilidade dos agentes de mudança tem sido desenvolvido e há um processo maduro e metodologia para projetos de mudança. Os objetivos que orientam as responsabilidades estão começando a refletir a entrega de valor ao cidadão através do processo ponta-a-ponta.</p>	<p>Times são formados ao redor dos processos ponta-a-ponta. Os donos dos processos são suportados pelos responsáveis dos sub-níveis e agentes de mudança para direcionar os melhoramentos. A capacidade de mudança é testada e garante que as medidas dos processos conduzem as mudanças.</p>	<p>Gestão de processos e suas funções associados são praticadas continuamente. Eles garantem que os fluxos de valor são gerenciados de ponta-a-ponta com base em métricas que suportam a entrega de valor. Todos tem uma responsabilidade em relação a mudança de tal forma que a melhoria contínua seja constante.</p>	<p>1,67</p>	<p>3,56</p>
---	---	---	---	-------------	-------------

Capacitação e Treinamento

<p>Os servidores não tem as competências necessárias para desenvolver suas atividades requisitadas e não há treinamento oferecido pela Centrais de Atendimento para suprir as lacunas existentes.</p>	<p>Os servidores possuem as competências necessárias para desenvolver suas atividades. Existe um programa padronizado para toda a Centrais de Atendimento responsável por tratar as questões de reciclagem e atualização do conhecimento.</p>	<p>Os servidores possuem as competências necessárias e existe um programa responsável por tratar as questões relativas a conhecimento. Existem metas anuais de treinamento e estas são refletidas na composição da remuneração variável dos colaboradores.</p>	<p>A gestão do conhecimento faz parte da cultura da Centrais de Atendimento e existe um comprometimento por parte dos servidores em atualizar e partilhar o conhecimento. Os servidores entendem que o conhecimento aumenta a eficiência da Centrais de Atendimento.</p>	<p>1,42</p>	<p>3,11</p>
---	---	--	--	-------------	-------------

Gestão de Desempenho

<p>Os agentes de mudança têm metas relacionadas com os projetos que estão em executando. Além de que há outros poucos ou nenhum objetivo desempenho relacionados a alterações.</p>	<p>Onde existe o dono do processo ponta-a-ponta há metas relacionadas ao desempenho do processo, que irá fluir para metas do projeto, associadas com a execução do projeto. Alvos funcionais existem e devem ser considerados mais importante do que os objetivos do processo. Há uma recompensa e processo de reconhecimento alinhada com esta.</p>	<p>As medições dos processos estão alinhadas com os processos de ponta-a-ponta e estas são usadas para definir os objetivos de desempenho para os indivíduos alinhados a esses processos de ponta-a-ponta (fluxo de valor). Esta pode não ser uma forma madura de trabalhar em todas as áreas da Centrais de Atendimento. As metodologias e ferramentas funcionam para suportar os servidores. Os processos de retribuição e reconhecimento refletem corretamente as prioridades do fluxo de valor e aquelas que as direcionam. As pessoas são desenvolvidas e remuneradas. Níveis de bonificação começam a serem ligados ao desempenho.</p>	<p>Todas as funções estão alinhadas com fluxos de valor e suas metas de desempenho são definidas para permitir que os mesmos entreguem valor de forma otimizada para seus clientes. Os métodos de trabalho continuam a evoluir para apoiar as pessoas. Recompensa e reconhecimento permitirão plenamente o desempenho do fluxo de valor a ser continuamente melhorado. Níveis de promoções e de bônus serão ligados a ele.</p>	<p>1,67</p>	<p>3,11</p>
--	--	--	--	-------------	-------------

Capacitação e Aprendizado

<p>É reconhecido que os agentes de mudança precisam ter algum treinamento e isso é fornecido a eles, mas com pouco ou nenhum apoio para a aplicação. Pouca ou nenhuma consideração é dada para a educação dos que não estão envolvidos na mudança em tempo integral, em todo o negócio.</p>	<p>Para aqueles envolvidos na execução da mudança, estará disponível um programa de treinamento maduro e a execução do treinamento será estabelecida. O envolvimento das pessoas com a cara suja de projetos será mais proeminente (fazendo isso com eles, não para eles) e aprender fazendo para todos os envolvidos vão começar a ser lugar comum.</p>	<p>Metas de aprendizado estão vinculadas às metas de desenvolvimento e garantem que as pessoas entreguem de acordo com os objetivos de desempenho requeridos. Sucesso de desempenho é usado para identificar necessidades adicionais de aprendizado. Inicialmente, isso não acontece em todos os níveis da Centrais de Atendimento.</p>	<p>Uma mistura de estilos de aprendizagem (aprendizado na prática, treinamento online, em sala de aula) estarão totalmente operacionais e serão alinhada com as necessidades do negócio para agregar valor por meio de seus fluxos de valor. A aprendizagem prática será a principal com a forte transferência de conhecimento daqueles que são especialistas. Formação presencial e online irão apoiar-la. A aprendizagem irá acontecer em todos os níveis da Centrais de Atendimento de forma comum, como parte do desenvolvimento de cada indivíduo na Centrais de Atendimento. Isso fará parte de seus objetivos de desenvolvimento pessoal.</p>	<p>1,25</p>	<p>3,00</p>
---	--	---	--	-------------	-------------

Comunicação

<p>Os objetivos do negócio podem não ser amplamente compreendidos ou implantados para baixo, mas as pessoas têm metas em vigor, particularmente aqueles com metas operacionais funcionais e os agentes de mudança executando projetos de mudança. Há pouca comunicação sobre a melhoria do processo.</p>	<p>O fluxo de metas de negócio para processos e metas pessoais são maduros, porém nem todos os objetivos e desempenhos estão alinhados. Há evidências de feedback e revisões, utilizados para conduzir ações de correção. Há um pontos de vista mais coordenados, relacionando os projetos de mudança e o sucesso do programa, que começa a explorar canais múltiplos.</p>	<p>O sistema de comunicação está desenvolvido e suporta os processos de ponta-a-ponta, as metas, o vínculo com as metas e desempenho das pessoas, e através de medição do andamento é dado feedback. As metas dos programas e projetos estão visíveis e múltiplos canais são usados para comunicar o desempenho e a chave do sucesso.</p>	<p>Um sistema padrão para todas as comunicações serão incorporados e descerá dos níveis estratégicos para o Fluxo de Valor para as pessoas. Esta medida será acompanhada por meios visuais e verbais e o ciclo de feedback será bem estabelecido e rápido para reagir aos principais indicadores. Êxitos serão bem divulgados e o processo será uma parte familiar do negócio como operações habituais.</p>	<p>1,58</p>	<p>3,22</p>
--	--	---	---	-------------	-------------

Tecnologia

1,86

3,49

Suporte Tecnológico

A Centrais de Atendimento não possui sistemas, aplicativos e requisitos tecnológicos.	A Centrais de Atendimento possui sistemas, aplicativos e requisitos tecnológicos e estes suportam os seus processos. Não existe acompanhamento referente a necessidade de customização dos sistemas.	A Centrais de Atendimento possui pessoas responsáveis por levantar as principais necessidades de customização dos usuários. Existe a visão de que os sistemas devem trabalhar para os usuários e não ao contrário.	A customização de sistemas é importante para a redução de custos e retrabalho. É dada liberdade para que os próprios usuários solicitem customizações. Existe um grupo responsável por validar os pedidos de customização.	2,17	3,56
---	--	--	--	------	------

Qualidade da Informação

A qualidade dos dados e das informações não satisfazem as necessidades das Centrais de Atendimento. As fontes de dados não são otimizadas para a qualidade dos dados. Não existem iniciativas formais para saneamento dos dados.	Há um padrão estabelecido e uma definição do que seria uma informação de qualidade. Existem iniciativas formais para saneamento dos dados.	Há um padrão estabelecido e uma definição do que seria uma informação de qualidade. Principais fontes de dados e problemas de qualidade são documentados e controlados. Os dados são saneados periodicamente.	A qualidade da informação é garantida pela Centrais de Atendimento. Os dados são marcados com indicadores de qualidade para identificar problemas conhecidos (reastreabilidade). Existe saneamento constante dos dados.	1,58	3,22
--	--	---	---	------	------

Capacidade de Utilização de Sistemas de TI

Os usuários não são capacitados para utilizar os sistemas de TI da Centrais de Atendimento.	A capacidade de utilização dos sistema de TI da Centrais de Atendimento é uniforme. Os requisitos são padronizados entre as áreas.	Os usuários conseguem suprir todas as suas necessidades utilizando os sistemas de TI. Existe um controle da capacidade de utilização dos sistemas de TI pelos usuários chaves da Centrais de Atendimento.	Os usuários possuem alta capacidade de utilização dos sistemas de TI pos a Centrais de Atendimento entende que o mesmo é fundamental para aumentar a performance operacional. Existe periodicamente o treinamento de novos usuários chave.	1,58	3,44
---	--	---	--	------	------

Implementação de Melhorias

A Centrais de Atendimento não gerencia a implementação de melhorias.	As melhorias são implementadas de forma padronizada e não existe interação com as outras áreas para ações conjuntas. O acompanhamento das ações não é constante.	Existe uma coordenação das diversas áreas da Centrais de Atendimento para a implementação de ações conjuntas. Existe um acompanhamento ativo das iniciativas por parte dos gestores.	A Centrais de Atendimento reconhece que a implementação de melhorias é fundamental para o seu resultado operacional. Existem incentivos para que os colaboradores tomem ações para implementar as melhorias. A melhoria é contínua e acontece no dia a dia.	1,92	3,89
--	--	--	---	------	------

Cultura

A informação é um subproduto da Centrais de Atendimento e de suas necessidades de geração de relatórios.	A informação é utilizada como uma ferramenta interna para as tomadas de decisão da Centrais de Atendimento.	A informação é considerada um ativo intangível da Centrais de Atendimento e é utilizada para maximizar os objetivos Centrais de Atendimentooriais e fortalecer parcerias.	A informação é considerada um ativo da Centrais de Atendimento. É auditada e reconciliada tal como qualquer ativo financeiro.	2,00	3,33
--	---	---	---	------	------

Gerenciamento de Performance (KPIs)
1,88 3,46
Indicadores de Desempenho

Não existem indicadores de desempenho.	Existem indicadores de desempenho padronizados pela Centrais de Atendimento. Grande parte é de alto nível e coletado dentro de um sistema ERP e alguns são de performance e produtividade presentes nos principais processos da Centrais de Atendimento.	A Centrais de Atendimento possui diversos tipos de indicadores de desempenho, sendo parte de alto nível, parte de performance e produtividade e indicadores de gestão para todos os processos da Centrais de Atendimento. Existe um acompanhamento periódico de todos estes indicadores.	A Centrais de Atendimento entende que a existência de indicadores de desempenho é fundamental para melhorar a performance do processo. Assim existe uma gama infinita de indicadores que podem ser coletados para se identificar um problema e se tomar ações corretivas.	1,75	3,25
--	--	--	---	------	------

Disponibilidade da Informação

As informações não são atualizadas com frequência, não existem relatórios padronizados e nem troca de informações entre as áreas envolvidas no processo. Algumas pessoas chaves não tem acesso a informações.	Existe um padrão para a atualização das informações. Os relatórios estão padronizados, suportando a troca de informação dos envolvidos no processo. As pessoas chaves tem acesso a informação.	A informações são atualizadas de acordo com a necessidade do negócio. Há um controle da disponibilidade de informações, da qualidade dos relatórios e da liberação de acesso as pessoas chave de cada processo.	As informações estão disponíveis sempre que necessário. Constantemente há uma verificação se as informações existentes são suficientes para o negócio e existe um crescente aumento na qualidade dos relatórios.	1,83	3,67
---	--	---	--	------	------

Disponibilidade de Relatórios

Notificação de pedidos de informação estão centralizados em suas áreas de negócio originárias.	Acesso à informação é dado com base em requisições de pedidos.	A maioria dos usuários podem acessar os relatórios pertinentes. Notificação de pedidos estão disponíveis com base nas Centrais de Atendimentos demandantes.	Notificação de pedidos permitem visibilidade.	1,67	3,11
--	--	---	---	------	------

Atualização da Informação

Atualização dos principais itens é feita apenas de uma forma de Job, sem horários pré-estabelecidos.	Update/Atualização das informações é feita por lotes, com os principais itens. Geralmente, para os dados específicos, ocorrem atualizações semanais ou mensais.	Nem todas as informações necessárias são disponibilizadas em tempo real.	Disponibilidade de dados voltados para os requerimentos do negócio. Visibilidade são elementos-chave, em tempo real. Disponibilidade de dados suficientes para satisfazer os requisitos Centrais de Atendimento.	2,08	3,67
--	---	--	--	------	------

Medição e Comunicação

Não há clareza e coordenação entre diferentes áreas do que está sendo medido e comunicado e para quem. As mensagens não são transmitidas de forma adequada e pelos canais corretos.	Há uma definição para quem se deve transmitir a mensagem e há um padrão de quais são os canais adequados a serem utilizados, mas falta uma área responsável pelo acompanhamento efetivo das informações transmitidas.	Há uma área responsável pela medição e comunicação dos resultados, garantindo para quem se deve transmitir as mensagens, quais são os canais adequados e quais informações devem ser transmitidas. Quando necessário as devidas medidas são tomadas para melhorar os resultados.	Toda a medição e comunicação dos resultados é coordenada, reforçando a estratégia e valores corporativos, ela é realizada de forma pró-ativa através de múltiplos canais e há um comprometimento com a melhoria continua na forma de acompanhamento dos resultados corporativos.	2,08	3,56
---	---	--	--	------	------

Recursos Humanos
1,58
3,51
Desenvolvimento Humano E Organizacional

Não há programa formal de desenvolvimento de servidores	Esforços isolados e descentralizados para desenvolvimento de servidores	Há iniciativas de treinamento e desenvolvimento em andamento, e estão fortemente ligadas à gestão de desempenho e ao planejamento da força de trabalho	O programa de desenvolvimento é anual e relacionado ao planejamento estratégico da Centrais de Atendimento. Cada empregado possui plano de desenvolvimento individual vinculado ao programa de desenvolvimento	1,67	3,44
---	---	--	--	------	------

Planejamento Estratégico de Pessoal

Não há planejamento anual da força de trabalho	Há planejamento informal da força de trabalho, feito por cada área	O planejamento da força de trabalho é desenvolvido anualmente. Atualizações frequentes das análises da força de trabalho da Centrais de Atendimento são disponibilizadas aos gerentes	O planejamento da força de trabalho é desenvolvido anualmente, considerando "turnover", aposentadorias, lacunas de Competências e previsões de mercado. O planejamento é relacionado aos objetivos do negócio e integrado aos demais processos de Gestão de Pessoas	1,58	3,44
--	--	---	---	------	------

Avaliação de Competências

Não existe um processo de avaliação formal	Existe um processo informal de avaliação, que muda em virtude das áreas da Centrais de Atendimento, sendo "feedback" adequado a cada caso, e acompanhado pelo superior direto	Processo anual de avaliação na Centrais de Atendimento. Os gestores são orientados sobre o processo	Processo anual de avaliação na Centrais de Atendimento e integrado aos demais processos de Gestão de Pessoas. Os gestores são capacitados e responsáveis pelo processo	1,73	3,67
--	---	---	--	------	------

Avaliação de Resultados

Não existe processo de avaliação de resultados	Existe um processo informal de avaliação de resultados nas áreas da Centrais de Atendimento	Processo anual de avaliação de resultados na Centrais de Atendimento. Os gestores são orientados sobre o processo	Processo anual de avaliação na Centrais de Atendimento. Gestores são capacitados e responsáveis pelo processo	1,67	3,56
--	---	---	---	------	------

Remuneração Variável

Não há programa de remuneração variável nem reconhecimento	Há iniciativas de remuneração variável e reconhecimento informais nas áreas da Centrais de Atendimento, superficialmente relacionadas ao resultado	Há programa formal de remuneração variável e reconhecimento na Centrais de Atendimento	Há programa de remuneração variável e reconhecimento na Centrais de Atendimento, com base nos resultados e no potencial dos empregados, concebido a partir das estratégias e dos objetivos Centrais de Atendimento	1,17	3,44
--	--	--	--	------	------

8.3 Anexo 3 – Questionário de Consulta à Sociedade

PESQUISA AVALIAÇÃO SERVIÇOS PÚBLICOS

PERFIL: COMUNIDADE

LOCAL DE ENTREVISTA:

Ao analisar o perfil de tipo ideal denominado “Comunidade” foram encontrados alguns padrões que serão abordados a seguir:

Para isso, foram enumeradas todas as perguntas do questionário para o perfil explorado, cada uma com um texto explicativo e um gráfico das respostas analisadas.

- 1- **“Qual a frequência de utilização dos serviços da Centra de Atendimento ao Cidadão? “**
 - Muito frequentemente
 - Com frequência razoável
 - Raramente
 - Nunca

- 2- **“Para você, qual o grau de importância das Centrais de Atendimento ao Cidadão? “**
 - Nenhuma importância
 - Baixa importância
 - Importância moderada
 - Alta importância

- 3- **“Que tipo de serviço o Sr. (a) veio utilizar? ”**
 - Carteira de identidade
 - Empregos
 - Seguro desemprego
 - Atestado de bons antecedentes
 - Perícia médica
 - Certidão negativa
 - Inscrição para concurso público
 - Retificação de nome em documentos
 - Serviços do Detran (CNH, IPVA)
 - Relações de consumo (reclamações Banco, Cia de água)
 - Atendimento da Cohab
 - Consultas e exames
 - Utilizar banco de dados para serviço
 - Busca por hospitais da rede pública
 - Carteira de trabalho
 - CPF
 - Entrevista médica para fins trabalhistas
 - Informação de ponto de ônibus
 - Inscrição para curso
 - Segunda via de contas (Luz, água, etc.)
 - Outros _____

- 4- **“É a primeira vez que vem aqui para utilizar esse serviço ou está retornando? ”**
 - Sim
 - Não

- 5- **“Quantas vezes teve que retornar para obter a prestação do mesmo serviço? ”**
 - Nenhuma
 - 1 vez
 - 2 vezes
 - 3 vezes
 - 4 vezes

- 5 vezes
 - 6 vezes ou mais
- 6- **“Quais foram as principais dificuldades para a prestação do serviço da (s) outra (s) vez (es) que veio aqui? ”**
- Não tinha vaga
 - Dado saiu errado no documento
 - Só fez o cadastro
 - Burocracia
 - Faltou documentação
 - Acabou a senha
 - Muita demora na vez anterior
 - Obter informações
 - Faltou a autorização do serviço
 - Outros _____
- 7- **“Onde você buscou informações para utilização dos serviços? ”**
- Diretamente no posto
 - Por telefone via auxílio
 - Sites de busca na internet
 - Página eletrônica do governo
 - Ligando para o órgão público
 - Call center do governo
 - Indicação de amigos / familiares
- 8- **“De uma maneira geral como você avalia o atendimento para obter informações sobre o serviço que você está utilizando/ pretende utilizar? ”**
- Ótimo
 - Bom
 - Regular
 - Ruim
 - Péssimo
- 8.1 – **“Por que Avalia Dessa Forma? ”** *[Em complemento a questão anterior]*
- Sem reclamações
 - Informações repassadas de forma rápida, eficiente e completa
 - Bom atendimento
 - Localização
 - Porque são amigos, confia nas informações por eles repassado
 - Bem divulgada
 - Oportunidades de conseguir emprego
 - Sem burocracia
 - Soluciona o problema
 - Falta de divulgação na mídia para que todos fiquem sabendo
 - Repasse de informações incompletas
 - Demora muito
 - Desorganizado
 - Dificuldade em localizar o site
 - Pouca assistência

9- **“De uma maneira geral como você avalia a infraestrutura para obter informações sobre o serviço que você está utilizando/ pretende utilizar? ”**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

9.1- **Por que Avalia Dessa Forma?** *[Em complemento a questão anterior]*

- Sem reclamações
- Informações repassadas de forma rápida, eficiente e completa
- Bom atendimento
- Localização
- Porque são amigos, confia nas informações por eles repassado
- Bem divulgada
- Oportunidades de conseguir emprego
- Sem burocracia
- Soluciona o problema
- Falta de divulgação na mídia para que todos fiquem sabendo
- Repasse de informações incompletas
- Demora muito
- Desorganizado
- Dificuldade em localizar o site
- Pouca assistência

10- **Qual interesse você teria em realizar um pré agendamento do serviço que será utilizado?**

- Indiferente
- Nenhum interesse
- Pouco interesse
- Muito interesse

11- **Como você avalia o acesso à informação pelos serviços prestados pelo Governo? Por quê?**

- Ótimo
- Bom
- Regular
- Ruim
- Péssimo

11.1 – **“Por que Avalia Dessa Forma? ”** *[Em complemento a questão anterior]*

- Demorado / fila
- Informações corretas e precisas
- Foi bem atendido
- Não esclarecem bem
- Desorganizado
- Tem que ir pessoalmente
- Má vontade dos atendentes
- Precisa melhorar o atendimento

12- **Existe algum serviço que deveria ser oferecido pela central de atendimento? Se sim, qual?** *[Questão aberta]*

8.4 Anexo 4 – Respostas e Análise sobre a consulta aos servidores das centrais e dos órgãos

Categoria	Insights	Questão Chave
Gestão do Trabalho	Existe um fluxo médio, mas não é registrado. - PROCON	A falta de registro gera ineficiência no fluxo de trabalho. A falta de mapeamento demonstra desorganização, impossibilita o monitoramento dos processos e diagnósticos
	Falta referência, objetivo, meta, plano de trabalho e clareza na comunicação. - T.R.E.	
	Não há mapeamento dos processos. O conhecimento é adquirido através de experiência. - PROCON	
	A estrutura de governança entre órgãos é "ok", mas entre os servidores, isto não é o caso. - T.R.E.	Necessidade de estabelecer procedimentos padrão de que possam ser seguidos e respeitados por todos
	Alguns servidores têm medo de trabalhar na SINE pois tem a crença de que o trabalho é muito árduo - SINE	Necessidade de estruturar processos evitando percepções errôneas e sobrecarga de funcionários.
	Há abertura de comunicação com CODACI. - PROCON	Bom relacionamento com a CODACI denota facilidade e agilidade em resolver problemas internos.
	Existe um conflito de poder entre a gerencia da central do Alecrim e a gerencia do ITEP que está no primeiro andar do prédio da Central.	O conflito de poder entre a Gerência da Central (Alecrim) e a Gerência do ITEP faz com que não haja um controle do pessoal do ITEP que, em primeira via estão subordinados ao pessoal da Central. Isso atrapalha a autonomia e a produtividade
	Os funcionários passam por um treinamento forense. Identificar e individualizar a pessoa no processo de análise, por isso o treinamento específico. O Treinamento leva a 2 a 3 meses (ITEP)	Os treinamentos deveriam seguir protocolos para que pudessem ser mais produtivos e efetivos, desta forma habilitando as pessoas para exercerem suas funções de forma esclarecida e produtiva
	Relação dos Funcionários do ITEP X Gerente da Central do Cidadão - Interferência dos gerentes no exercício das atividades e processos do ITEP (certidão de nascimento, por exemplo). Existe um fluxo de trabalho dos funcionários do ITEP e algumas vezes o Gerente quer interferir. (Aquele "jeitinho brasileiro") (ITEP)	Em mais um Órgão é necessária uma análise da autonomia e do relacionamento com a gerência da ITEP para análise do fluxo de trabalho
	Nas Centrais, o funcionário do ITEP tem que fazer a gestão da fila de atendimento, gerando desconfortos	As tarefas precisam ser esclarecidas e definidas previamente para que haja uma

Categoria	Insights	Questão Chave
	e demora no atendimento (organização e controle de filas) deveria ser por conta da gerencia da Central. (ITEP)	eficiência maior no trabalho e no atendimento ao cidadão
	Atualmente tem 415 funcionários. O ITEP está presente e 18 centrais do cidadão. (ITEP)	Análise de quantidade, distribuição e produtividade desses servidores precisa ser analisada para ver se está de fato cumprindo seu papel e se está corretamente distribuído
	Podemos utilizar o sistema de agendamento do ministério do trabalho mas isto tem que ser visto com Brasília (SRT)	A ferramenta do Ministério pode ser de grande auxílio se utilizada corretamente para aumentar a produtividade e diminuir o excesso de funções de outras áreas - O conveniado pode fazer uso do sistema de agendamento do DRT
	" será que é o mito dizer que precisamos de mais pessoas" (SRT)	É necessário analisar a quantidade de pessoas que deveriam ser alocadas para determinadas funções para calcular a necessidade do Órgão para atender a demanda
	Cabe a CODACI adquirir o equipamento (computador, foto, assinatura eletrônica...) para que seja possível a emissão da carteira. Onerou para o conveniado. (SRT)	O ônus de adquirir equipamento já deveria estar calculado para que o órgão pudesse se planejar para arcar com a emissão de Carteiras de Trabalho
	Centrais/Banco Moveis para emissão da carteira em comunidades afastadas. O Programa não está funcionando pois não é viável ainda a confecção dessas de forma imediata, o que inviabiliza a entrega posterior a essas pessoas. (SRT).	A Gestão do trabalho de emitir carteiras em lugares distantes precisa de uma análise de viabilidade e entendimento das necessidades específicas
	A CODACI tem um bom relacionamento com o DETRAN por desburocratizar com menos ofícios mais cooperativismo entre os dois. (DETRAN)	Os órgãos trabalhando de forma esclarecida em suas funções e em harmonia profissional, agiliza os processos e diminui as dificuldades dos cidadãos em obter acesso

Categoria	Insights	Questão Chave
Comunicação e Recursos Humanos	Profissionais são cedidos pelas Secretarias, prefeituras, órgãos do governo, comissionados. - PROCON	Não há um processo formal de seleção ou alocação ou padrão de prestação de contas. Falta de coordenação e auxílio mútuo entre estado e município.
	Prefeitura não quer ceder funcionário para o estado - SINE	
	O servidor não sabe a quem se dirigir para obter atestado de trabalho na central. Falta comunicação entre servidores dos órgãos e gerentes das centrais- T.R.E.	
	1 pessoa de TI para toda a secretaria, que fica em somente 1 lugar, fazendo com que o concerto seja mais demorado. - SINE	
Comunicação e Recursos Humanos	Não há comunicação entre o órgão e as centrais, pois a informação chega tardia aos servidores. É comum as informações chegarem do órgão até a gerência da central, porém este (a) não repassa aos servidores. - T.R.E.	Necessidade de estabelecimento de processos que removam a relação de dependência entre qualidade do serviço e relações interpessoais.
	Facilidade em se comunicar devido a relacionamento pessoal. - SINE	
	Comunicação feita através de grupos do Whatsapp - PROCON	
Comunicação e Recursos Humanos	Em 2015 a internet não foi utilizada para comunicações - SINE	Presença nas redes sociais mostra engajamento com tecnologia e acesso a informação. Diferença abissal entre órgãos.
	O órgão tem conta no Twitter, com 5 mil seguidores. Entretanto o órgão não está presente no site do governo, somente em redes sociais. - PROCON	
	A funcionária não sabe se tem informações sobre o órgão no site do governo.	

Categoria	Insights	Questão Chave
	<p>O melhor período foi quando treinamentos eram realizados - SINE</p> <p>Precisa-se de capacitação em humanização - PROCON</p> <p>Treinamentos de 3 e 3 meses somente. - Central do Cidadão da ZN.</p> <p>Na triagem não perguntam se as pessoas possuem os documentos necessários para o SINE. Mas agora melhorou e eles já sabem. - SINE</p> <p>Devolução de pessoas que geram problemas - SINE</p> <p>Muitos funcionários já estão na idade de se aposentar. Central do Cidadão da ZN</p>	<p>Necessidade de treinamento e capacitação contínuos a profissionais novos e antigos. Evitar gastos relacionados a remanejamento de pessoal.</p>
	<p>As gratificações são as mesmas há 14 anos. - Central do Cidadão da ZN.</p>	<p>Reajuste de gratificações necessário para motivar os profissionais.</p>
	<p>Informações que impactam o cidadão são comunicadas a central que repassa a informação para o cidadão - SINE</p>	<p>Controle sobre a informação feito pela central é mais eficiente, pois é o primeiro ponto de contato.</p>
	<p>É feito um mutirão de limpeza com os funcionários (Central do Cidadão do Alecrim)</p>	<p>É importante o funcionário ter suas funções esclarecidas e encontrar uma forma de fazer a manutenção da infraestrutura sem envolver as pessoas que não tem essa função, principalmente pessoas sem condições de realizar esforços físicos</p>
	<p>Necessidade de melhorar a qualidade dos trabalhos (Central do Cidadão do Alecrim)</p>	<p>Os trabalhos precisam de um controle de qualidade onde tenham alguma forma quantitativa e qualitativa de análise para poder entender quais são os pontos fortes e fracos e, desta forma, indicar como melhorar e onde</p>
	<p>Faz 15 anos que não tem concurso para lá</p> <p>(ITEP)</p>	<p>É importante que sempre haja treinamentos e desenvolvimentos dos funcionários para que eles possam ser capacitados para exercer suas funções</p>
	<p>Decreto que proibiu a licença prêmio na gestão de governo anterior; atual gestão revogou o decreto; logo todos os funcionários estão no processo de tirar a licença prêmio, o que levará 02 anos para conseguir ter a equipe completa em atuação.</p> <p>(ITEP)</p>	<p>Existe um limite mínimo de pessoas trabalhando para suprir a demanda e, com essas Licenças "Premium", é importante saber como agir (trabalhar com um número reduzido de mão de obra, contratar temporariamente, etc.)</p>

Categoria	Insights	Questão Chave
	Não há troca de pessoas há mais de um ano nos órgãos do Detran (DETRAN)	É preciso que as pessoas sejam atualizadas e que a equipe esteja sempre em dia na quantidade, na qualidade e em seu número ideal para produzir
Estrutura e Processos	<p>Os órgãos se coordenam entre si para trocar materiais de escritório - PROCON</p> <p>A foto/xerox da central (que não se sabe se está no local através de licitação) é quem paga R\$ 300 para o gerente da central. É com isso que pagam água, limpeza e manutenção da central. - Central do Cidadão ZN</p> <p>Muitos funcionários têm que pedir materiais de limpeza para comerciantes locais que são seus conhecidos - Central do Cidadão ZN</p> <p>O órgão tem materiais disponíveis pois são enviados pela central do T.R.E. - T.R.E.</p>	Falta de recursos e materiais de trabalho suficientes para os órgãos nas centrais.
	O espaço físico é muito pequeno - Central do Cidadão ZN	Infraestrutura precária e precário e não atende às necessidades do cidadão.
	<p>40 senhas são distribuídas por dia, deixando 100 pessoas sem atendimento. - Central do Cidadão ZN</p> <p>ITEP entrega senhas para atendimento Às 9 da manhã, mas encerra o atendimento às 13 horas. - Central do Cidadão ZN</p>	Falta de um modelo de agendamento prévio online ou por telefone.
	Os processos de prestação não são claros e formais, e a população não tem acesso a informações básicas. - T.R.E.	Necessidade de padronizar processos para garantir sua eficiência e qualidade.
	O ITEP do Alecrim não possui acessibilidade (Central do Cidadão do Alecrim)	Dentre os diversos problemas da Infraestrutura, a acessibilidade do local é precária e dificulta o atendimento de pessoas com necessidades especiais

Categoria	Insights	Questão Chave
	Estrutura não comporta a demanda (Central do Cidadão do Alecrim)	São recebidas mais solicitações do que a Central tem capacidade de atender, diariamente. É preciso pensar em como atender essa demanda de forma mais efetiva e eficaz
	Falta Autonomia (Central do Cidadão do Alecrim)	Para que o Órgão funcione é preciso que ele tenha uma certa autonomia para poder deixar o trabalho rodando de forma produtiva e eficaz
	A CODACI não tem como dar assistência se não tem recurso (Central do Cidadão do Alecrim)	Com recursos escassos é importante definir uma lista de prioridade, bem como uma definição de verbas para entender quanto pode/deve ser destinado para que o Cidadão possa ter suas necessidades atendidas.
	Existem aproximadamente 60 funcionários divididos em turnos (Central do Cidadão do Alecrim)	Estes funcionários não representam a estrutura real necessária para a manutenção da Central para poder responder à demanda local
	ITEP não se relaciona com a central de forma efetiva (Central do Cidadão do Alecrim)	Os órgãos deveriam se relacionar bem para que os processos pudessem andar de forma mais natural e efetiva
	O trabalho é muito específico não tem porque reunir para conversas. A coordenação do ITEP cuida de outros assuntos não somente com os serviços na centrais. Isso dificulta a expectativa com eles. (ITEP)	As funções devem estar muito claras para os funcionários de diferentes Órgãos dentro da Central, para que desta forma os processos possam ser otimizados e, de repente, complementado por áreas diferentes
	Município de Apodi - 1 funcionário para atender a cidade toda (ITEP)	A proporcionalidade é um caso que precisa ser estudado para ver a necessidade local, de forma mais específica o possível. Por outro lado, é necessária uma estrutura mínima para poder atender as necessidades básicas de determinado local
	Já autorizou concurso de emergência para o ITEP. 106 vagas, com a perspectiva de assumirem no início do segundo semestre (2017.2). A ideia é que desse número, 50% das vagas sejam destinadas para a Central. (ITEP)	Será preciso analisar a viabilidade destas vagas. Qual é o tamanho da necessidade da central, considerando a estrutura física para comportar novas pessoas e uma equipe que pode fazer diferença para o atendimento ao cidadão

Categoria	Insights	Questão Chave
	“Esse pensamento de ajudar em alguma coisa, mal dá para a gente pagar nossa conta mensal” – Sobre parceria financeira ou permuta de material (ITEP)	Apoios e parcerias são importantes e necessárias para uma situação como essa, mas é apenas um paliativo para poder ajudar enquanto não coloca-se uma solução duradoura e efetiva
	Com agendamento, acaba-se com a prioridade de atendimento ao idoso (SRT)	O agendamento é importante para que os horários sejam cumpridos e os imprevistos diminuídos. Desta forma a velocidade dos processos aumenta e a produtividade igualmente
	Maior dificuldade são as questões estruturais temos disponibilidade para oferecer todos os serviços que já fazemos aqui na nossa central do Detran - (DETRAN)	Apesar de ter a capacidade tecnológica e ter disponível todos os serviços na Central, é importante que haja uma estrutura física de qualidade e que comporte a demanda pelos serviços
	O site do Detran tem todos os processos para a prestação do serviço. Os equipamentos de t.i. são locados, por isso eles são bons. É um contrato antigo. Na central a telefones da ouvidoria. A ouvidoria é Itinerante visita uma vez por ano cada central do Estado. (DETRAN)	O contrato dos terceiros para realização de serviços específicos pode ajudar a suprir a demanda, como é o exemplo da empresa de T.I. que cuida da parte online dos serviços do DETRAN. Desta forma, pessoas podem entender melhor seus procedimentos
	“A gente paga todos alugueis das centrais” (DETRAN) (Atualmente é oficializado pro convênio o pagamento dos alugueis e links de internet das Centrais. Pagamento dos alugueis de 10 Centrais.)	Para que uma Central pague as responsabilidades de outras Centrais é necessário entender se há um repasse dos valores para que isso seja compensado de alguma forma, caso contrário é um gasto maior e uma receita achatada
	Equipe de eletricitas do Detran também dá suporte para outras Centrais (Joao Câmara, por exemplo) (DETRAN)	A demanda da equipe de Eletricistas precisa ter condições de trabalhar e suprir todas as necessidades, caso isso não aconteça, é preciso reformular o modo de alocar os esforços para suprir as necessidades das estruturas físicas
	Caicó, Nova Cruz, chove e vai dentro da Central. (DETRAN)	Com relatos como este, é importante que haja uma análise técnica de um engenheiro dos problemas estruturais e, desta forma, melhorar a qualidade físicas dos espaços de Centrais
	Sobre a questão de agendamento de serviços: alguns serviços médicos liberam X número de fichas, mas no geral, os próprios serviços do Detran, são por ordem de chegada e que não gera um número grande de procura, apenas em 1 ou 2 meses. (DETRAN)	Os processos precisam de análises pontuais sobre os serviços. É preciso entender a capacidade de atendimento dentro de prazos razoáveis para a resolução de problemas dos cidadãos.

Categoria	Insights	Questão Chave
	Os serviços do Detran são disponibilizados no site do governo e do Detran. A comunicação é realizada pelos Chefes de grupo do Detran que estão nas unidades do Central. Possui empresa responsável por mídias sociais do Detran, que repassa (DETRAN)	Os serviços do DETRAN precisam estar claros em suas mídias sociais, mas precisa ser claro também na hora de prestar os serviços e manter a qualidade, análise de processos, entendendo o que precisa ser entregue aos cidadãos com um monitoramento dos prestadores de serviços sempre que possível
Produtos e Serviços	Todos computadores da SINE na central são do Ministério do Trabalho. - SINE Os computadores têm que ser conquistados. - PROCON	A infraestrutura é dependente de outro órgão. Necessidade de um modelo de rota para utilizar aparelhos, sincronizados com os horários de atendimento.
	O cidadão pode procurar a gerência para reclamar dos serviços prestados, mas não se sabe se tal reclamação é encaminhada ou não. - T.R.E.	Deve-se estabelecer políticas claras em relação a ouvidoria e monitoramento inteligente.
	Não há envolvimento financeiro nos serviços prestados - não há fontes de arrecadação. - PROCON.	Como o órgão arrecada? Isso é um ponto interessante que pode ser relacionado ao rateio de custos talvez.
	360 horas de treinamento exigidos pelo ministério do trabalho para que a senha do sistema possa ser acessada - SINE.	Processos altamente burocratizados, mesmo que de modo digital. Otimização necessária.
	OiTech só funciona até o meio dia (Central do Cidadão do Alecrim)	É preciso haver um entendimento dos horários e uma distribuição que contenha as horas úteis de um dia para sempre ter alguém que atenda o cidadão
	Principais serviços de demanda: ITEP, SINE e Detran e Junta militar (a partir de março) (Central do Cidadão do Alecrim)	A Demanda tem que ser suprida com qualidade e com uma lógica que não prejudique a Central e o Cidadão.
	Reclamações são feitas aos funcionários do ITEP. Então o servidor precisa parar o que está fazendo para pedir para o cidadão se sentar. (ITEP)	As funções precisam estar claras tanto pelas pessoas envolvidas nos processos, quanto pelos clientes (cidadãos) para que haja uma ordem na hora realizar solicitações. Como um balcão de dúvidas, por exemplo
	Serviço de manutenção de t i existe somente um funcionário dentro da central. (ITEP)	As Centrais precisam entender suas estruturas físicas para poder estabelecer seus processos. No caso do serviço de manutenção de T.I., precisa entender quantos funcionários são necessários para suprir a necessidade de cada Central, especialmente se considerarmos que o mundo está cada vez mais digital

Categoria	Insights	Questão Chave
	A média nacional é de 30/por dia, emissões de carteira de identidades. É mais democrático" (ITEP)	Precisa ver o padrão nacional para estabelecer uma meta e tentar trabalhar sempre dentro do pré estabelecido.
	O conveniado Tem que arcar com investimentos para equipar a central isso onera o convênio para o conveniado (SRT)	Os processos não podem onerar de forma injusta aquele o cidadão e é preciso que isso seja feito através de uma administração que acompanhe mais de perto o andamento das centrais
	Há uma ouvidoria para reclamações Mas não é para a central e sim para o órgão específico. Precisamos lembrar que o cidadão não quer saber como que o governo funciona (SRT)	Para que o Cidadão esteja satisfeito é preciso que o serviço que ele necessita seja prestado de forma prática. Para tanto, é importante que as centrais estejam alinhadas com seus prestadores de serviços, bem como com seus serviços auxiliares
	Poderia avisar sobre a Carteira pronta via SMS (SRT)	Soluções diversas para o mesmo problema precisam ser consideradas para que isso afete positivamente os cidadãos
	Prestação de serviço é realizado por termo de cooperação (SRT)	O termo de cooperação precisa estar claro em relação aos serviços prestados para que de fato seja acompanhado de forma justa pelos cidadãos e pelos responsáveis pelo serviço
	Cada funcionário tem uma senha para acesso ao sistema que realiza o trabalho da DRT. Esses funcionários são advindos de termos de cooperação com prefeituras, sindicatos e outros. (SRT)	Os funcionários precisam ter seus processos definidos para poderem prestar serviços de qualidade e com produtos específicos para serem especialistas naquilo que produzem
Emergentes	Armas brancas e venda de lugar na fila são fatos já ocorridos e observados por membros das centrais. - Central do Cidadão ZN	É preciso fortalecer ou mesmo criar mecanismos de segurança mais eficazes para garantir o bem estar do cidadão e melhor atendimento.
	De 1997 a 2000 as centrais eram ótimas, com muitos órgãos, serviços, funcionários e infraestrutura adequadas. - Central do Cidadão ZN	Devido à falta de registro de histórico, é difícil especificar as razões pelas quais tais fatores mudaram tanto (para pior). Identificar a raiz do problema permitiria encontrar soluções mais facilmente.
	Quando a secretaria abandona procedimentos essenciais para o bom funcionamento de alguns serviços / órgãos em preferência a outro, ocorre desgaste e falta de eficiência. - SINE	O orçamento e gestão precisam ser divididos para que todos os serviços sejam bem desempenhados.
	Criam-se esperanças ao se anunciar novos projetos e orçamentos - SINE	Possibilidade de melhorias para o futuro em vista da disponibilização de orçamentos.
	Recebem pessoas de outras cidades (Central do Cidadão do Alecrim)	É preciso entender a Infra das cidades para comportar os atendimentos de

Categoria	Insights	Questão Chave
	<p>Hoje há um aumento de demanda para novos RG os idosos estão indo aos bancos pedir empréstimo e os bancos estão negando por terem identidades muito antigas (ITEP)</p>	<p>idades próximas ou a necessidade de ter uma Central nas cidades em questão</p> <p>Demandas novas surgem com o passar do tempo e com as necessidades crescentes da população. Para suprir isso é preciso dividir e entender os serviços necessários e distribuí-los.</p>

