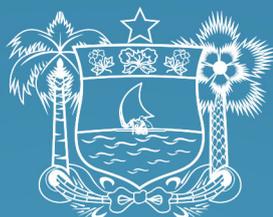


Secretaria do Planejamento
e das Finanças - SEPLAN

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 04
CARTILHA DO MODELO
DE GESTÃO



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.



**GOVERNO DO ESTADO
DO RIO GRANDE DO NORTE**

CENTRAIS DO CIDADÃO DO RIO GRANDE DO NORTE

CARTILHA DO MODELO DE GESTÃO, ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

MAIO/2017

Apresentação

A presente cartilha apresenta o **Modelo de Gestão das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte**, a ser adotado como referência pelo Projeto de Revitalização das Centrais do Cidadão no âmbito do Programa de Inovação da Gestão Pública Estadual, e está estruturada nos seguintes capítulos.

- 1. Uma Introdução: a Modernização do Estado e o Atendimento e Prestação de Serviços aos Cidadãos**
- 2. Propósito: Para que Existem as Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte**
- 3. Ambiente e Atores das Centrais do Cidadão**
- 4. Escopo de Atuação das Centrais do Cidadão**
 - 4.1** Escopo Básico de Atuação das Centrais do Cidadão
 - 4.2** Escopo Ampliado de Atuação da Central do Cidadão
- 5. Mapa de Macroprocessos e Cadeia de Valor**
 - 5.1** Macroprocessos de Gestão
 - 5.2** Macroprocessos de Apoio
 - 5.3** Macroprocessos de Negócio
- 6. Financiamento e Sustentabilidade**
- 7. Estrutura Organizacional das Centrais do Cidadão**

Pretende-se com a divulgação dessa cartilha disponibilizar, a todos os que trabalham atendendo e prestando serviços aos cidadãos no Governo do Rio Grande do Norte, uma visão sistêmica e integrada dos propósitos e da forma de organização e funcionamento das Centrais do Cidadão, de modo a que possam, entendendo o Modelo de Gestão das Centrais, melhor atender aos cidadãos norte-rio-grandenses.

Natal, Maio de 2017

1. Uma Introdução: a Modernização do Estado e o Atendimento e Prestação de Serviços aos Cidadãos.

Os movimentos de modernização e reforma do Estado surgiram no contexto da crise econômica mundial dos anos setenta do século passado, como uma resposta à ineficiência na prestação dos serviços públicos fruto do comportamento burocrático, centrado nos interesses das corporações públicas e não nos interesses e necessidades dos cidadãos. Reduzir o custo do Estado e melhorar a eficiência dos seus serviços passou a ser visto como uma das necessidades para enfrentar e superar a crise econômica. Para tanto, foi-se buscar inspiração nas práticas da iniciativa privada, centrada na satisfação do cliente, na gestão de qualidade e na busca de resultados, para transformar a gestão pública.

Esses movimentos de mudança e modernização do Estado chegariam mais fortemente ao Brasil nos anos 90, associado ao processo de redemocratização e impulsionado por uma nova agenda econômica baseada no Plano Real e na necessidade de um Estado Moderno, eficiente, de baixo custo e capaz de melhorar substancialmente a qualidade dos serviços públicos para a sociedade.

Um referencial norteador desse movimento de modernização do Estado Brasileiro foi o Plano Diretor da Reforma do Estado, publicado em 1995, que tinha como diretriz tornar a administração mais eficiente para oferecer serviços públicos de qualidade, voltados para a satisfação do cidadão.

Redefinir as funções do Estado, centrando-o nas funções essenciais e transferindo à iniciativa privada atividades que não fossem próprias do Estado, e simultaneamente introduzir sistemas de controle e incentivo à produtividade dos serviços públicos, com a definição de indicadores e o estabelecimento e acompanhamento de metas, constituíram então parte da estratégia de modernização do Estado brasileiro, movimento que se expandiu da União aos Estados da federação.

Esse modelo, denominado de Nova Gestão Pública, esteve associado a alguns modelos de administração, como o Gerencialismo, o Consumerismo e mais adiante o Serviço Público Orientado ao Cidadão, sofrendo influência de todos eles e evoluindo em suas práticas.

O gerencialismo tinha como principal premissa o controle e redução dos gastos públicos, tendo em vista a crise fiscal, mas sem desconsiderar a melhoria da prestação dos serviços; o consumerismo visava corrigir o desequilíbrio de poder entre os que produzem os serviços (no caso os órgãos e entidades da administração pública) e aqueles a quem são fornecidos (no caso do Estado os cidadãos, visto agora como clientes), destacando a preocupação com a qualidade dos serviços e a satisfação dos cidadãos como clientes; e por fim o Serviço Público Orientado ao Cidadão, colocando o cidadão e o atendimento de suas necessidades como o centro das atenções, e trazendo-o para participar ativamente do processo de produção desses serviços, integrando-os e empoderando-os para exercer o controle democrático do Estado.

Destaca-se nesse último movimento que o cidadão não pode ser visto simplesmente como um cliente, mas como um ator dotado de direitos políticos frente ao Estado, e cujo direito ao atendimento e prestação de serviços públicos independe de sua capacidade de pagar pelos

serviços. Nesse sentido, o Serviço Público Orientado ao Cidadão incorpora em sua discussão conceitos como participação política, equidade e justiça que eram pouco considerados nos modelos anteriores e promove a necessária distinção entre a noção de cliente adotada no mercado pelas empresas e sua aplicação aos prestadores de serviço público.

No bojo desse processo de modernização do Estado, é que surgiram as Centrais de Atendimento ao Cidadão, como uma inovação na forma de organização para atendimento e prestação de serviços aos cidadãos, integrando em um único local todos os serviços públicos e adotando processos de atendimento expeditos e com um padrão diferenciado de relacionamento pelos atendentes para com os usuários dos serviços, isso tudo em ambientes confortáveis e de fácil acesso para a população.

Nessa primeira fase, as Centrais de Atendimento se constituíram como espaços únicos, com recepção única e dotados de guichês de atendimento dos diversos órgãos públicos, observando-se, no entanto, e desde então uma uniformização no padrão de atendimento por todos os funcionários atuantes no espaço das Centrais de Atendimento e uma orientação geral para mudar o padrão de atendimento e prestação de serviços voltada para a satisfação dos cidadãos.

Para garantir esse novo padrão de atendimento, todos os atendentes designados, independentemente de suas unidades de origem, eram previamente treinados nas aptidões e atitudes requeridas e acompanhados e avaliados no exercício de suas atividades, sendo afastados aqueles que não atendessem aos novos padrões.

O conceito de cidadão como cliente dos serviços públicos, a ser atendido com atenção e presteza, e um ambiente bem estruturado e agradável para recepção e atendimento provoca um choque de qualidade na prestação dos serviços públicos até então prevaletentes, e o modelo rapidamente se dissemina, a partir da experiência do Governo da Bahia, para outros estados brasileiros.

Desde então o conceito das Centrais de Atendimento, tal como o da Gestão Pública, tem evoluído, avançando em sua forma de organização e gestão, até o modelo de Serviço Público Orientado ao Cidadão. Nesse sentido, algumas das Centrais de Atendimento no país viriam a adotar o conceito de guichê único de atendimento, vinculado a uma única Secretaria de Estado, normalmente a Secretaria responsável pela modernização da gestão pública, como as Secretarias de Planejamento e Gestão ou as Secretarias de Administração, concentrando a mesma todo o atendimento nas Centrais, não mais havendo em seus espaços distintos guichês para os diversos órgãos e entidades da administração estadual. Essa evolução, obviamente, só se tornou possível no bojo de outros importantes avanços na administração pública, como a transformação digital e a integração das bases de dados.

Além dessas mudanças e avanços nos conceitos de prestação dos serviços públicos, registrou-se também mudanças na forma de prestação desses serviços, incluindo as inovações no emprego das Parcerias Público Privadas - PPP para a gestão das Centrais do Cidadão, normalmente associada a concessões administrativas.

No caso das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte, que se instalaram no Estado a partir de 1997, o Programa Centrais do Cidadão adotado instituiu-se como um modelo de um consórcio de atendimento, baseado num espaço e padrões integrados, reunindo os diversos prestadores públicos. O êxito inicial obtido pelo Programa Centrais do Cidadão no Rio Grande Norte deveu-se a adoção dos princípios e conceitos de excelência no atendimento ao cidadão, incluindo a seleção rigorosa, treinamento e acompanhamento do quadro de pessoal, oriundo do serviço público, para trabalhar nas centrais, e a padronização das instalações e do padrão de serviço. Os diversos órgãos e entidades públicas aderiram rigorosamente no início a esses padrões, e o pessoal alocado pela mesma aos guichês de atendimento nas Centrais do Cidadão cumpria os padrões de serviço determinados, incluindo fardamento, normas de conduta em serviço, atendimento dos horários de funcionamento estabelecidos pelas Centrais.

Ao longo do tempo, no entanto, e com a ampliação das Unidades de Atendimento para diversas cidades e regiões do Estado, o Programa Centrais do Cidadão viria a perder parte da liderança e dos recursos requeridos para a preservação de seus conceitos e funcionamento, levando a um certo grau de degradação em suas estruturas físicas e funcionais. Como consequência, o nível de serviço ao cidadão nas Centrais caiu, enquanto cresciam as demandas, levando à decisão do Governo do Estado, com apoio de recursos do Programa RN Sustentável, a desenvolver as ações para a revitalização das Centrais do Cidadão, incluindo um redesenho do seu modelo de gestão e a requalificação e modernização da rede de Unidades de Atendimento.

As partes seguintes desta cartilha apresentam o novo Modelo de Gestão das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte.

2. Propósito: Para Que Existem as Centrais do Cidadão

As **Centrais do Cidadão do RN** têm como propósito “Simplificar a vida do cidadão no Rio Grande do Norte, oferecendo de forma integrada e num único espaço, físico ou virtual, o atendimento e a prestação de serviços públicos de uma forma rápida, padronizada e descomplicada”.

Para tanto, o Programa Centrais do Cidadão:

- promove a articulação de entidades públicas estaduais, da união e dos municípios, bem como de empresas e entidades privadas e do terceiro setor para participar das Centrais do Cidadão, oferecendo a esses órgãos e entidades mesmas uma plataforma virtual e espaços presenciais bem estruturados para o atendimento e prestação de serviços públicos;
- amplia continuamente a oferta integrada de atendimento e prestação de serviços públicos de qualidade, por meios remotos e presenciais, visando alcançar todas as regiões do Estado;
- disponibiliza aos cidadãos tanto o acesso remoto, através da internet e call-center, quanto espaços presenciais de atendimento e prestação de serviços, descentralizados, acessíveis, confortáveis, seguros e dotados da infraestrutura e pessoal capacitado para sua orientação e atendimento;
- atua conjuntamente com as entidades públicas e privadas participantes do programa Central do Cidadão visando a melhoria contínua dos processos de atendimento e prestação de serviços públicos à sociedade;
- adota mecanismos de monitoramento e avaliação dos serviços prestados, visando garantir o aprendizado e melhoria contínua do atendimento aos cidadãos.

As Centrais do Cidadão deverão evoluir continuamente até constituírem-se em um canal único de atendimento e prestação de todos os serviços públicos no Estado do Rio Grande do Norte, reunindo em suas plataformas, virtuais e presenciais, todos os órgãos e entidades prestadores de serviços públicos, dentro do conceito de guichê único de atendimento.

3. Ambiente e Atores das Centrais do Cidadão

O ambiente e os atores relacionados com a estruturação e funcionamento das Centrais do Cidadão podem ser visualizados no diagrama constante da Figura 1 – Ambiente e Atores das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte, apresentado na página seguinte e descrito em seguida.

3.1 Estrutura Superior de Gestão das Centrais do Cidadão

A estrutura superior de gestão do Programa Centrais do Cidadão é integrada pelo Governo do Estado e a SETHAS, cabendo-lhe gerir o programa como um todo. Para tanto, é nesse nível que são estabelecidos: i) os objetivos e metas das Centrais; ii) os planos de ação e processos de trabalho; iii) o monitoramento e a cobrança dos resultados. Essa estrutura de gestão tem também como responsabilidade apoiar a estruturação e funcionamento das Centrais do Cidadão como um todo.

A Ouvidoria da SETHAS, integra essa estrutura superior de gestão, devendo exercer as funções de Ouvidoria do Programa das Centrais do Cidadão e constitui o canal aberto para receber queixas, reclamações, sugestões e elogios da sociedade para tratamento e resolução e melhoria contínua dos serviços.

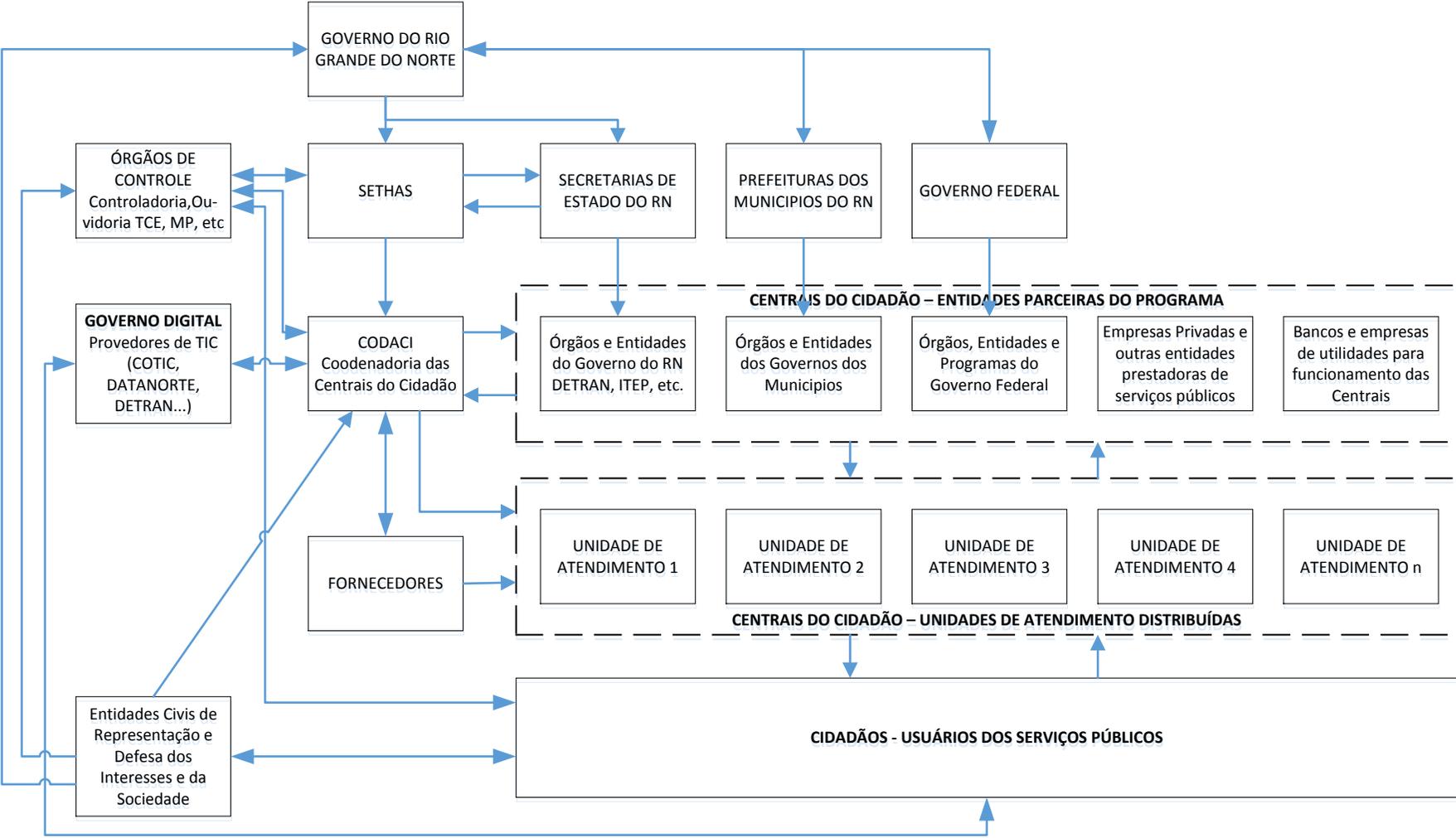
3.2 Provedores Públicos de Tecnologia da Informação e Comunicação

Os provedores públicos dos recursos Tecnologia da Informação e Comunicação são a Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação (COTIC) e a DATANORTE são as entidades responsáveis para garantir os meios e disponibilidade de acesso digital para a interligação e o funcionamento das Centrais do Cidadão, bem como prestar apoio no desenvolvimento e manutenção do portal para acesso remoto da sociedade aos serviços de atendimento digital.

3.3 Órgãos e Entidades Parceiras e Participantes das Centrais do Cidadão

Os órgãos e entidades públicas e privadas parceiras e participantes das Centrais do Cidadão formam o núcleo de atendimento e prestação dos serviços públicos aos cidadãos, utilizando as plataformas virtuais e físicas disponibilizadas pelo programa, atuando de forma integrada com a unidade coordenadora e as unidades de atendimento descentralizadas das Centrais do Cidadão para oferecer atendimento e serviços rápidos e descomplicados aos cidadãos. Além de todas as Secretarias e Órgãos do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, as Centrais do Cidadão têm como parceiros outros órgãos públicos nos níveis do Governo Federal e dos Governos Municipais, bem como empresas prestadoras de serviços públicos como as de água, energia, telecomunicações e outros.

Figura 1
AMBIENTE E ATORES – CENTRAIS DO CIDADÃO DO RN



3.4 Fornecedores de Bens e Serviços

Os fornecedores de bens e serviços são todas as entidades, empresas e particulares que fornecem, sob contratos, bens e serviços requeridos ao funcionamento das Centrais dos Cidadãos, incluindo tanto fornecedores contratados diretamente pelas Centrais, através de seu órgão coordenador, a SETHAS, quanto por outras entidades e programas governamentais mas destinados a atender as demandas de funcionamento das Centrais, tais como locação de espaços físicos, compra e locação de bens e equipamentos, serviços de limpeza e manutenção das instalações das Centrais, provimento de materiais e outros meios necessários ao funcionamento.

3.5 Usuários Clientes das Centrais do Cidadão

Os usuários são todos aqueles que se utilizam dos atendimentos e serviços prestados através das plataformas virtuais e físicas das Centrais dos Cidadãos, constituindo os clientes do programa. É para eles – os cidadãos norte-rio-grandenses - que as Centrais existem, cabendo a elas garantir forma rápida e descomplicada o atendimento das demandas da sociedade, seja através do atendimento virtual ou do atendimento presencial.

Cabe aos usuários clientes avaliar e se manifestar sobre os serviços prestados pelas centrais, bem como apresentar suas novas demandas de serviços, devendo as Centrais criar os canais para tanto e utilizar as informações obtidas para o contínuo aperfeiçoamento do atendimento e prestação dos serviços, visando ao bem-estar dos cidadãos.

3.6 Órgãos Controladores das Centrais do Cidadão

Os órgãos controladores compreendem as estruturas de controle interno do governo e as estruturas de controle externo, tais como Controladorias, Tribunal de Contas e o Ministério Público, nos seus papéis de acompanhamento e análise do funcionamento das Centrais dos Cidadãos e orientações e/ou determinações para seu ajustamento legal e cumprimento dos seus papéis.

Além desses, tem-se também como órgão complementar a Ouvidoria do Estado, cabendo à Ouvidoria da SETHAS atuar como o canal de Ouvidoria do Programa Centrais do Cidadão.

4. Escopo de Atuação das Centrais do Cidadão

O processo de revitalização das Centrais do Cidadão do Rio Grande do Norte visa, numa primeira fase, restabelecer o pleno funcionamento do Modelo de Atendimento ao Cidadão através da requalificação das Unidades de Centrais de Atendimento instaladas em Natal e em cidades do interior do Rio Grande do Norte e a adoção de um novo modelo de gestão. Numa segunda fase, pretende-se ampliar o campo de atuação das Centrais do Cidadão, até que venham a se constituir no único canal de atendimento e prestação de serviços em todo o Estado. O escopo de atuação a ser perseguido em cada uma dessas fases é apresentado em seguida.

4.1 Escopo Básico de Atuação da Central do Cidadão

Nesse primeiro escopo, e que corresponde basicamente ao que foi originalmente implantado no RN em 1997, a Central do Cidadão constitui uma plataforma comum de atendimento ao cidadão, integrando num mesmo espaço, físico ou virtual, diversos órgãos e entidades prestadoras de serviços públicos.

No caso de espaço físico, constituem estes as plataformas presenciais, que se usava designar como um shopping de serviços públicos, onde cada entidade parceira instala seus guichês de atendimento e conta com serviços comuns de recepção, análise preliminar de conformidade e encaminhamento dos usuários aos guichês prestados pela Central de Atendimento, bem como os serviços comuns de estruturação do espaço padronizado, limpeza e manutenção, acesso a redes de comunicação e serviços de segurança.

No caso do espaço de atendimento virtual, cabe à Central gerar e gerir um Portal de Atendimento, capaz de integrar os canais de atendimento virtual como call-center, internet e outros meios digitais, recebendo e integrando nesse portal de atendimento as solicitações dos usuários com os respectivos meios de atendimento digital de cada uma das entidades parceiras.

Cabe também a Central de Atendimento garantir os padrões de atendimento estabelecidos, tais como qualidade e tipo das instalações físicas e designs (inclusive de sites), estabelecer e garantir os critérios de seleção e alocação de pessoal para atuar nos guichês de atendimento, treinar e certificar o pessoal para atuação nas Centrais de Atendimento, monitorar o funcionamento das centrais e avaliações pelos usuários dos atendimentos realizados, garantindo com isto um padrão de excelência e padronização no atendimento do cidadão.

As Centrais de Atendimento, nesse modelo, são também responsáveis por atuar junto aos diversos órgãos e entidades prestadoras de serviços públicos, tanto para obter a participação das mesmas como entidades parceiras e participantes do programa, quanto para atuar junto às mesmas no tratamento e resolução de eventuais problemas do funcionamento das Centrais, incluindo o desenvolvimento do pessoal. Cabe também às Centrais administrar diretamente

o pessoal de recepção e encaminhamento dos usuários e a supervisão desses funcionários, bem como a prestação de serviços comuns nas unidades presenciais.

4.2 Escopo Ampliado de Atuação da Central do Cidadão

No caso do escopo ampliado de atuação, mantêm-se todos os papéis anteriormente listados, acrescentando-se uma atividade de articulação técnica de desenvolvimento e melhoria dos processos de atendimento finalístico, cabendo às Centrais nesse caso atuar em conjunto com todos os órgãos e entidades parceiras para promover a análise e melhoria contínua dos processos de atendimento e prestação de serviços, incluindo o estabelecimento e monitoramento de indicadores de desempenho.

Nesse escopo ampliado o Programa Centrais do Cidadão deve assumir um papel de modernização e inovação na gestão pública dos processos de atendimento e prestação de serviços de todos os órgãos e entidades do Governo do Estado do Rio Grande do Norte. Para tanto, o Programa Centrais do Cidadão deverá atuar no sentido da transformação digital dos serviços públicos prestados à população, trabalhando em conjunto com as estruturas de governo pertinentes.

Nesse escopo ampliado, as Centrais do Cidadão evoluiriam no sentido de operar com o conceito de guichê único de atendimento aos cidadãos. Para tanto, as equipes de atendimento presencial seriam montadas com pessoal de quadro próprio das Centrais, deixando de existir os diferentes guichês de atendimento para cada uma das entidades instaladas nas Unidades de Atendimento das Centrais.

O Programa Centrais do Cidadão, nesse escopo ampliado, coordenará técnica e administrativamente todo o processo de atendimento da administração pública estadual, modelando e definindo normativamente todos os processos e procedimentos de atendimento e prestação dos serviços públicos junto a todos os órgãos e entidades da administração estadual, permitindo assim operacionalizar plenamente os conceitos de Serviço Público Orientado ao Cidadão.

5. Mapa de Macroprocessos de Trabalho e Cadeia de Valor

As Centrais do Cidadão do RN existem com o propósito de “Simplificar a vida do cidadão norte-rio-grandense, oferecendo atendimento e prestação de serviços públicos de forma rápida, segura e descomplicada em um mesmo local, seja presencial, seja virtual”.

Para cumprir esse propósito, as Centrais do Cidadão precisam operar um conjunto articulado de processos de trabalho sistematizados e eficientes, geradores de valor para a sociedade.

Uma síntese do valor a ser entregue pelas Centrais do Cidadão aos seus usuários-clientes podem ser assim resumidos:

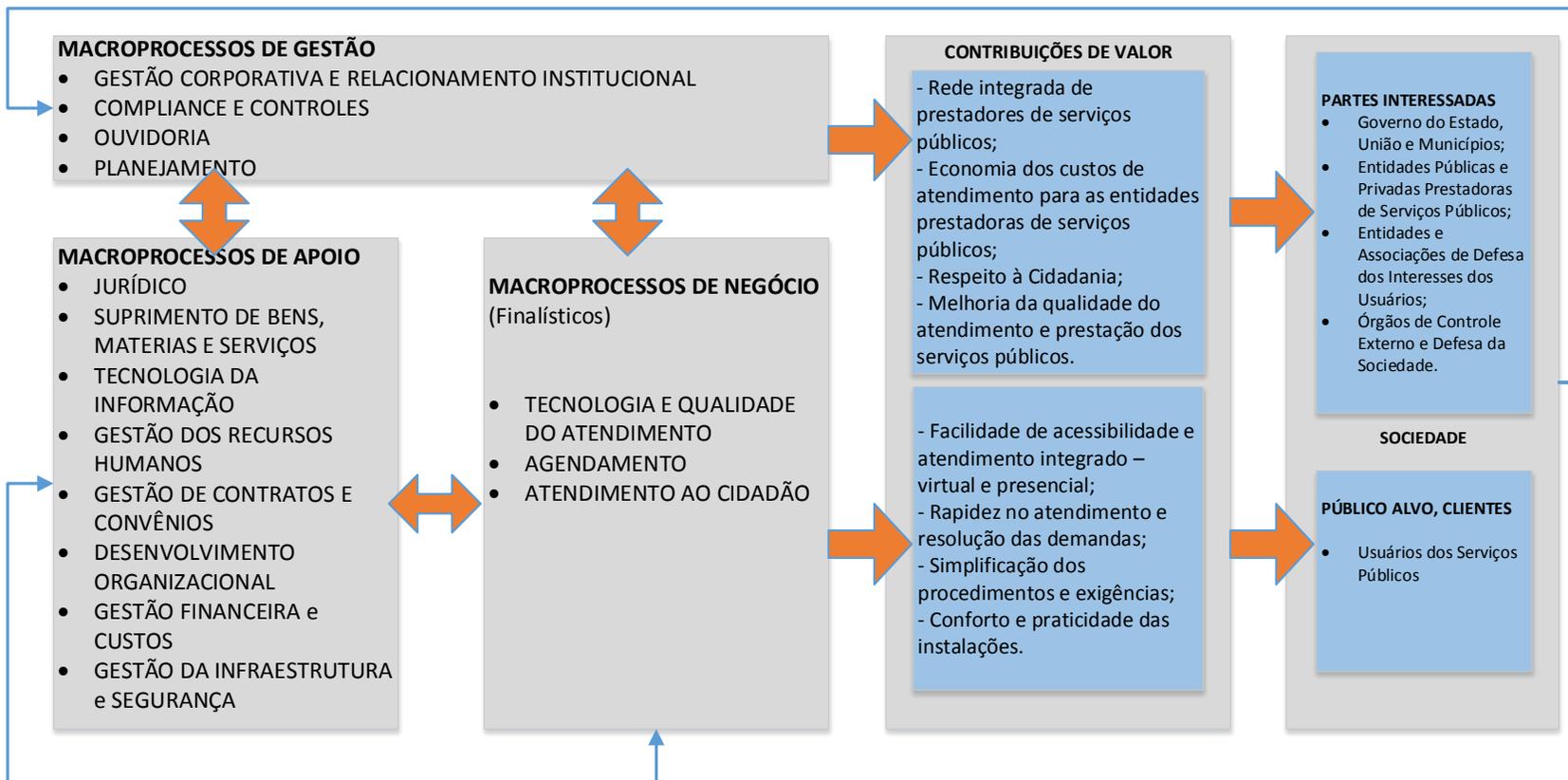
- **Facilidade de acesso e atendimento integrado, virtual e presencial;**
- **Rapidez no atendimento e resolução dos problemas;**
- **Simplificação dos procedimentos e exigências;**
- **Conforto, segura e praticidade das instalações.**

Uma visão integrada do trabalho a ser desenvolvido pelas Centrais do Cidadão para garantir as entregas de valor acima é apresentada na Figura 2 - Macroprocessos e Cadeia de Valor, à página seguinte, e cujos processos de trabalho integrantes são sumariamente descritos em seguida.

5.1 Macroprocessos de Gestão

- a. Gestão Corporativa e Relacionamento Institucional:** este processo tem por finalidade desenvolver as funções da Gestão Corporativa e Relacionamento Institucional das Centrais do Cidadão do RN, compreendendo as atividades de governança do programa Centrais do Cidadão e do relacionamento institucional do programa com as entidades públicas e privadas prestadoras de serviços públicos parceiras, bem como com a sociedade como um todo. Inclui-se no caso da Gestão Corporativa todas as ações de direção do programa e de sua estrutura e a coordenação e articulação com as instâncias decisórias do governo estadual. No caso do relacionamento institucional os processos envolvidos referem-se à condução de negociação com órgãos e entidades públicas dos vários níveis de governo e privados, prestadores de serviços públicos visando sua integração como parceiros e participantes das Centrais do Cidadão, e a manutenção e desenvolvimento dessas relações. Envolve também os processos de relacionamento institucional do programa com a sociedade, incluindo as ações de divulgação e comunicação social;

Figura 2
MACROPROCESSOS E CADEIA DE VALOR
CENTRAIS DO CIDADÃO DO RN



- b. Compliance e Controle:** refere-se aos processos de trabalhos a serem desenvolvidos para assegurar a conformidade da atuação das Centrais do Cidadão com as Leis e Regulamentos e a garantia da observação das normas estabelecidas para a atuação interna do programa, incluindo os controles de conformidade externo e interno;

- a. Ouvidoria:** refere-se aos processos do sistema de ouvidoria do Governo do Estado do Rio Grande do Norte, exercidos através da Ouvidoria da SETHAS, e através dos quais deverão ser recebidas reclamações, denúncias, solicitações de esclarecimentos, propostas de melhoria dos serviços e elogios encaminhadas pelos usuários das Centrais do Cidadão e de entidades da Sociedade Civil como um todo, seguindo-se a análise, tratamento e encaminhamento dessas solicitações para atendimento pela estrutura de gestão e operação das Centrais do Cidadão e o controle e acompanhamento do retorno das providências adotadas e resolução dos problemas, seguido do encaminhamento das soluções e providências adotadas para conhecimento pelos reclamantes e solicitantes originais.

- b. Planejamento:** compreende os processos e atividades de planejamento estratégico, tático e operacional a serem desenvolvidos e utilizados para a gestão do programa Centrais do Cidadão, incluindo o estabelecimento de objetivos, indicadores e metas; a definição e detalhamento de planos de ação; e a estruturação e execução dos ciclos de monitoramento da execução e ajustes do planejamento, envolvendo todos os níveis da estrutura de gestão e operação das Centrais do Cidadão.

5.2 Macroprocessos de Apoio

- a. Jurídico:** compreende os processos de suporte legal as atividades desenvolvidas nas Centrais do Cidadão, incluindo o suporte e orientação legal aos gestores e funcionários no exercício de suas atividades no âmbito das Centrais; a elaboração de contratos, convênios e outros instrumentos de obrigação legal; a análise e elaboração de pareceres; a defesa dos interesses das Centrais nas instancias administrativas e judiciais; a promoção de ações administrativas e judiciais de interesse das Centrais do Cidadão; o apoio à realização das licitações; a atuação junto ao Ministério Público nas questões que envolvam as Centrais do Cidadão e outras atividades correlatas.

- b. Suprimento de Bens, Materiais e Serviços:** compreende todos os processos de trabalho relacionados com a aquisição, recebimento, guarda transitória e destinação de bens e materiais requeridos para o funcionamento dos processos e atividades das Centrais do Cidadão, bem

como a aquisição e disponibilização para os requisitantes dos serviços necessários e de qualquer natureza, tais como serviços de locação de veículos, transportes, segurança, limpeza, manutenção, entre outros.

- c. Tecnologia da Informação e Comunicação:** compreende os processos de atendimento das demandas de tecnologia da informação e comunicação necessárias ao funcionamento das Centrais do Cidadão, envolvendo a elaboração de planos de transformação digital e de automação de processos de trabalho, a definição das arquiteturas tecnológicas e de sistemas, a instalação e suporte aos recursos de hardware e software, o desenvolvimento de portais e mecanismos de atendimento virtual, a montagem de termos de referência para aquisições de bens e serviços de TIC, o relacionamento técnico e integração com as estruturas de tecnologia da informação e comunicação das entidades parceiras das Centrais do Cidadão, o suporte aos usuários dos recursos de TIC das Centrais do Cidadão, o tratamento e resolução dos problemas de TIC no âmbito das centrais, o relacionamento e integração das Centrais do Cidadão com o Governo Digital.

- d. Gestão dos Recursos Humanos:** compreende os processos de recrutamento e seleção de pessoal para atuação nas Centrais do Cidadão; o controle do pessoal cedido para atuação nas Centrais do Cidadão; o treinamento e capacitação do pessoal para atuação e atendimento nas Centrais do Cidadão, tanto dos quadros da própria Central, quanto do pessoal das entidades parceiras designado para atendimento nos respectivos guichês dessas entidades; o acompanhamento e avaliação do pessoal atuante nas Centrais do Cidadão, próprios e locados pelas entidades parceiras; a interlocução com as entidades cedentes de pessoal para as Centrais relacionada com a gestão e movimentação do pessoal; o registro de eventos nos prontuários do pessoal cedido; o controle e apuração de comparecimento e ausências de qualquer natureza; o fechamento e envio de informações para elaboração de folhas de pagamento, concessão de férias e assemelhados; o recebimento, registro e controle de licenciamentos de toda natureza; a gestão de saúde e segurança ocupacional; a administração de programas de benefício e atenção aos servidores; o desligamento e devolução de pessoal, entre outras atividades necessárias para a manutenção e desenvolvimento das pessoas e sua relação produtiva com as atividades das Centrais do Cidadão. Compreende também os trabalhos de suporte ao desenvolvimento de lideranças e de habilidades para o trabalho em equipe e o tratamento e resolução de conflitos, as pesquisas de clima organizacional, trabalhos estes a serem desenvolvidos em conjunto com o processo de Desenvolvimento Organizacional.

- e. **Gestão de Contratos e Convênios:** compreendendo os processos para a gestão de contratos de serviços e fornecimentos para as Centrais do Cidadão, a partir de sua celebração e ao longo de sua execução, incluindo o controle dos prazos de validade e aditivos quando for o caso. Compreende também o processo de gestão dos convênios celebrados pelas Centrais do Cidadão com programas, órgãos e entidades da administração pública estadual, da união e municípios, e que abrangem cessão de espaços; fornecimento de bens, materiais e serviços; cessão de pessoal e todas as outras formas de cooperação para apoio à estruturação e funcionamento das centrais do cidadão. Dentre os processos de gestão dos convênios destacam-se as atividades de controle da execução dos convênios, envolvendo prazos, aditivos, acompanhamento da execução financeira e prestação de contas.
- f. **Desenvolvimento Organizacional:** compreendendo os processos voltados para o desenho da arquitetura da organização e dos processos de trabalho no âmbito da estrutura das Centrais do Cidadão visando ao aprimoramento e melhoria do ambiente de trabalho e da produtividade organizacional, a elaboração de manuais, normas, rotinas e fluxogramas para documentação dos processos e orientação da execução dos trabalhos.
- g. **Gestão Financeira e de Custos:** compreendendo os processos de elaboração dos orçamentos, a gestão dos recursos financeiros, o registro contábil e a elaboração de demonstrações contábeis e financeiras, a gestão tributária, o registro dos custos das unidades organizacionais e das unidades de atendimento, os demonstrativos de custos de atendimento ao cidadão e análises de sua evolução, os demonstrativos e rateios dos custos das Centrais do Cidadão com as unidades participantes, entre outras atividades que deem suporte de informação para a sustentabilidade das Centrais do Cidadão e sua regularidade fiscal e financeira.
- h. **Gestão da Infraestrutura:** compreendendo os processos de elaboração de projetos e acompanhamento da execução de obras de implantação e recuperação das instalações físicas das unidades de atendimento; a definição e observação dos padrões arquitetônicos e de design das unidades de atendimento em todas as intervenções na estrutura de atendimento; a sinalização das instalações; a definição dos recursos de mobiliários, equipamentos e meios de comunicação e segurança, acompanhamento de sua aquisição e implantação; a limpeza e manutenção das instalações físicas e operacionais das unidades de atendimento e de coordenação das Centrais em todos os seus componentes civis, elétricos, hidráulicos, ar-condicionado, etc; a gestão

da segurança interna e externa das áreas físicas e de funcionamento do Programa Centrais do Cidadão e o controle patrimonial da infraestrutura.

5.3 Macroprocessos de Negócio (finalísticos)

- a. Tecnologia e Qualidade do Atendimento ao Cidadão:** compreendendo os processos de desenvolvimento e aplicação do conhecimento em tecnologia e processos de atendimento e prestação dos serviços públicos, tanto os diretamente desenvolvidos no âmbito da estrutura das Centrais do Cidadão em suporte ao atendimento, quanto os desenvolvidos pelas entidades parceiras do Programa Centrais do Cidadão, visando a articulação e integração das cadeias de processos de atendimento e prestação dos serviços públicos eficientes, eficazes e de fácil utilização pelos usuários e preferencialmente por meios de acesso remoto, reduzindo a necessidade de atendimento presencial. Nesse sentido, esses processos devem se articular fortemente com as iniciativas do Governo Digital e de modernização e inovação da gestão pública, e envolver de modo efetivo os responsáveis pelos processos de atendimento de todos os órgãos parceiros do Programa, especialmente os vinculados ao Governo do Rio Grande do Norte, em seu desenvolvimento. Além da sistematização, integração e documentação dos processos de atendimento, compreende também os processos de gestão da qualidade do atendimento e monitoramento dos seus indicadores de desempenho e pesquisas de satisfação dos usuários, de modo a promover a melhoria contínua do atendimento e introdução de inovações.
- b. Agendamento:** esse processo visa disciplinar e ordenar o acesso dos usuários ao atendimento presencial, quando seja o mesmo requerido, devendo se fazer por meio remoto, multicanal, ocasião em que todas as informações e preparação prévia para o atendimento possa ser obtida e alimentada pelo usuário-cliente, especialmente quanto aos documentos e outros requisitos que devam ser levados para o atendimento presencial, seguindo-se a escolha pelo usuário do local e horário de atendimento presencial dentro da agenda de disponibilidade das unidades de atendimento, evitando-se com isso os problemas das filas para obtenção de senhas e a sobrecarga de pessoal nas instalações de atendimento, resultando em conforto e disciplina para usuários e atendentes.
- c. Atendimento ao Cidadão:** compreende os processos de atendimento virtual e os processos de atendimento presencial, sendo que este último deverá sempre ter sido iniciado no atendimento virtual evoluindo para o presencial se e quando necessária a presença física do usuário para

satisfação de condições de obtenção do serviço. No caso do atendimento virtual, trata-se do conjunto de recursos para o atendimento remoto, por diversos canais, sustentado em meios digitais e na tecnologia da informação e comunicação. No caso do atendimento presencial compreende os processos de recepção do usuário na unidade de atendimento, na hora agendada, análise prévia dos documentos e comprovações requeridas para o atendimento, orientações e encaminhamento do usuário para o guichê de atendimento respectivo. A fase de atendimento do usuário no guichê constitui a fase resolutiva do atendimento e prestação do serviço associado, seguindo os procedimentos de cada tipo de atendimento e prestação de serviço. A cada ciclo de atendimento o usuário deve sempre avaliar o serviço prestado, alimentando assim o processo de gestão da qualidade do atendimento. Na realidade social brasileira, e não seria diferente no Rio Grande do Norte, haverá ainda a necessidade desse processo, na fase de recepção, incluir a orientação e acesso aos meios de agendamento eletrônico que devem estar disponíveis para os usuários nas unidades de atendimento presencial.

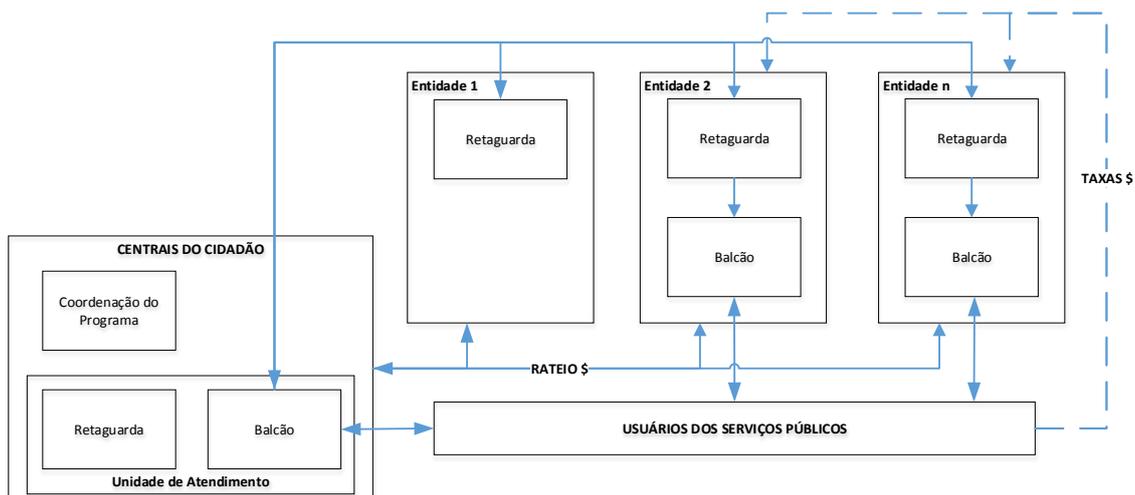
6. Financiamento e Sustentabilidade

A questão de financiamento dos serviços de atendimento integrado ao cidadão tem constituído um desafio para a sustentabilidade dos mesmos.

No caso das Centrais do Cidadão do RN, o modelo de financiamento das Centrais do Cidadão, como definido em sua lei de criação, é um modelo de rateio das despesas do programa pelas entidades participantes, o que não foi até agora efetivamente praticado.

Em sua acepção mais geral, o modelo de rateio das despesas pode ser representado no diagrama da Figura 3 e descrição apresentados em seguida:

Figura 3
DIAGRAMA DE CUSTEIO DAS CENTRAIS DO CIDADÃO



Como indicado na Figura 3, algumas entidades participantes das Centrais do Cidadão possuem seus próprios balcões de atendimento ao público, além dos guichês instalados nas unidades de atendimento das Centrais, enquanto outras podem atender o público exclusivamente através dos guichês das Centrais do Cidadão (sejam na forma presencial ou virtual).

Em todos os casos, no entanto, as entidades participantes possuem estruturas de retaguarda, onde são processados e finalizados os atendimentos realizados no balcão. As próprias Centrais do Cidadão, possuem infraestrutura de retaguarda para apoio operacional das unidades de atendimento e as estruturas de coordenação do programa.

Note-se ainda, como indicado no diagrama, que os usuários pagam taxas por determinados tipos de atendimento, enquanto outros atendimentos devem ser

feitos gratuitamente. Desse modo, algumas das entidades participantes do Programa possuem uma receita de taxas de serviços prestados, enquanto outras podem não receber quaisquer pagamentos pelos atendimentos que realizam e serviços que prestam ao cidadão.

Os custos totais de atendimento, portanto, seria o somatório do custo total das Centrais de Atendimento, do custo da estrutura de retaguarda de todas as entidades e do custo do balcão das entidades que os operam diretamente. É importante considerar que os custos de suporte envolvem além das estruturas físicas e pessoal diretamente empregados nessas atividades, todos os custos de sistemas e atendimento digital e suas linhas de comunicação e estruturas de gestão das bases de dados, e que representam valores importantes para a estruturação e funcionamento dos sistemas de atendimento.

No que se refere ao rateio dos custos das Centrais do Cidadão, estes corresponderiam ao custo total das Centrais do Cidadão dividido pelas entidades parceiras do programa, segundo os critérios de rateio que viessem a ser estabelecidos. Um dos critérios sugeridos é o da relação entre o número de atendimentos realizados nas Centrais por entidade e o número total de atendimentos realizado nas Centrais.

Nesse modelo, algumas das entidades teriam saldos positivos entre o valor recebido pelas taxas de serviço arrecadadas menos os custos de atendimento incorridos. Algumas entidades, mesmo recebendo taxas por determinados serviços, poderiam ter um saldo negativo frente ao custo real de atendimento prestado, enquanto outras entidades teriam apenas custos de atendimento, por não receberem taxas de prestação de serviços. Nesses 2 (dois) últimos casos, os déficits dos custos de atendimento teriam que serem pagos por outras fontes de receitas, principalmente as transferências de recursos orçamentários.

Registre-se ainda que modelo original das Centrais do Cidadão do RN, o provimento de pessoal de atendimento é feito exclusivamente com funcionários públicos efetivos. Esses servidores são cedidos para a operação das Centrais do Cidadão por diversos órgãos da administração pública, passando a ter seus salários pagos pela SETHAS, acrescido de uma gratificação e que constituía um incentivo para um padrão de atendimento diferenciado.

As entidades parceiras, por sua vez, lotam pessoal próprio nos seus guichês de atendimento nas Unidades das Centrais, cabendo-lhes o custo integral do pagamento desse pessoal.

Note-se, ainda, que as Centrais do Cidadão possuem atendentes para os guichês de serviços conveniados com programas e entidades de outros níveis de governo, como a emissão de carteira do trabalho e CPF, entidades estas que não mantêm guichês próprios de atendimento nas Centrais. No caso da emissão da carteira de trabalho, por exemplo, todo o ônus de atendimento recai sobre as Centrais, uma vez que o convênio respectivo não envolve a transferência de

recursos da união para esse fim, e por se tratar de um serviço gratuito aos cidadãos.

Embora esboçado, e até legalmente estabelecido, esse modelo de rateio não é de fato praticado nas Centrais de Atendimento. Como demonstrado, constitui um modelo bastante interessante por permitir um sistema sustentável de financiamento do programa, além de tornar bastante claro os custos do atendimento e os critérios de sua apropriação.

No limite, um modelo de rateio permitiria obter o valor dos custos totais de atendimento, não apenas do Programa Centrais do Cidadão mas do sistema de atendimento dos serviços públicos no Estado do Rio Grande do Norte como um todo, bem como um balanço geral entre custos e receitas de atendimento, com seus déficits e/ou superávits. Esses elementos de informação e controle permitiriam trabalhar de forma mais objetiva sobre as políticas públicas de atendimento e prestação de serviços públicos, incluindo as alternativas de subsídio cruzado de uma forma mais transparente.

O macroprocesso de Gestão Financeira e de Custos apresentado no item anterior, visa exatamente permitir o tratamento dos dados e informações para um sistema de sustentabilidade, não apenas das Centrais do Cidadão, embora esse seja seu foco mais imediato, como de todo o sistema de atendimento e prestação de serviços públicos.

Nessa mesma linha, e no item seguinte deste documento, que trata da organização e funcionamento das Centrais do Cidadão como parte de um sistema de atendimento e prestação de serviços públicos, é que se destaca a importância de criação de um Comitê Gestor do Atendimento Integrado de Serviços Públicos.

Uma outra alternativa para sustentabilidade financeira das Centrais do Cidadão pode ser considerada: a de destinação compulsória de parcela dos valores arrecadados com taxas de serviços de atendimento sobre os serviços realizados nas Centrais do Cidadão, tais como as cobradas pelo DETRAN, ITEP e outras entidades.

Para tanto, deveria ser definido o percentual do valor cobrado a ser destinado às Centrais do Atendimento, que seria automaticamente transferido pela entidade arrecadadora no ato do recebimento para o Programa Centrais do Cidadão.

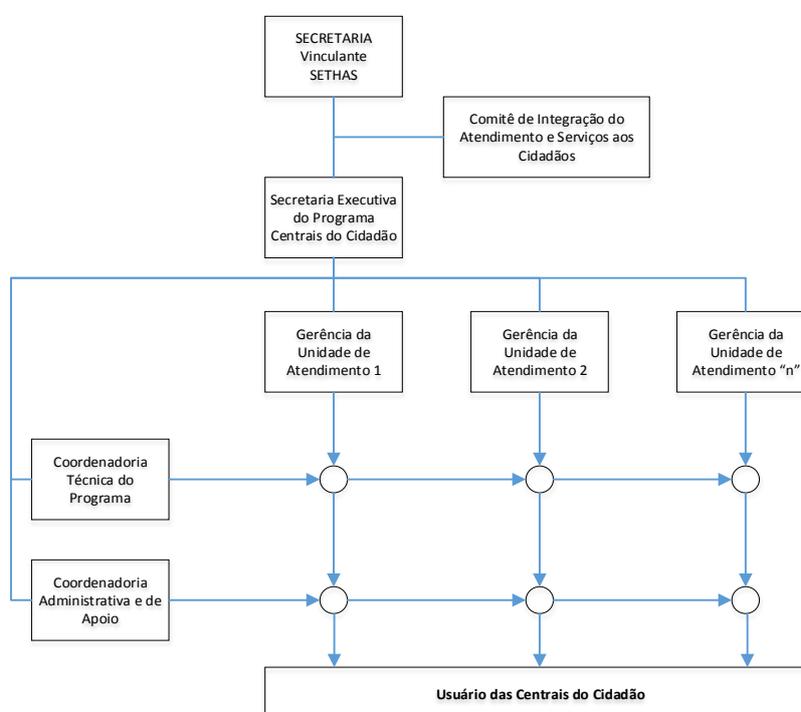
No caso dessa segunda alternativa, estaria se praticando um sistema de subsídio cruzado para o custeio das Centrais do Cidadão, ou pelo menos parte dessas despesas. Isso não dispensa a proposta anterior de que sejam apurados os custos e receitas totais dos custos do atendimento e prestação dos serviços públicos na forma indicada, de modo a que se tenham uma visão mais clara dos déficits e superávits, gerando subsídios para a definição de uma política de atendimento sustentável.

Destaque-se ainda, e por fim, que as formas de operacionalizar o sistema de rateio do custo das Centrais do Cidadão podem ser variadas, não anulando estratégias as mais diversas, como as de cessão de espaço e instalações, provisão de serviços, fornecimento de materiais, entre outras. Apenas daria objetividade e transparência aos custos e forma de financiamento adotados.

7. Estrutura Organizacional das Centrais do Cidadão

A estrutura organizacional proposta para as Centrais do Cidadão é a indicada em seguida na Figura 4 abaixo.

Figura 4
Proposta de Estrutura Organizacional
Centrais do Cidadão



A estrutura de coordenação das Centrais do Cidadão deve ser diretamente vinculada ao Secretário da SETHAS, devendo ser constituída como uma Secretaria Executiva, ou órgão semelhante, com nível hierárquico imediato ao do Secretário. Esta Secretária Executiva será dirigida pelo Secretário Executivo do Programa Centrais do Cidadão.

Os serviços de Ouvidoria ao Programa Centrais do Cidadão deverão ser prestados através da Ouvidoria da SETHAS.

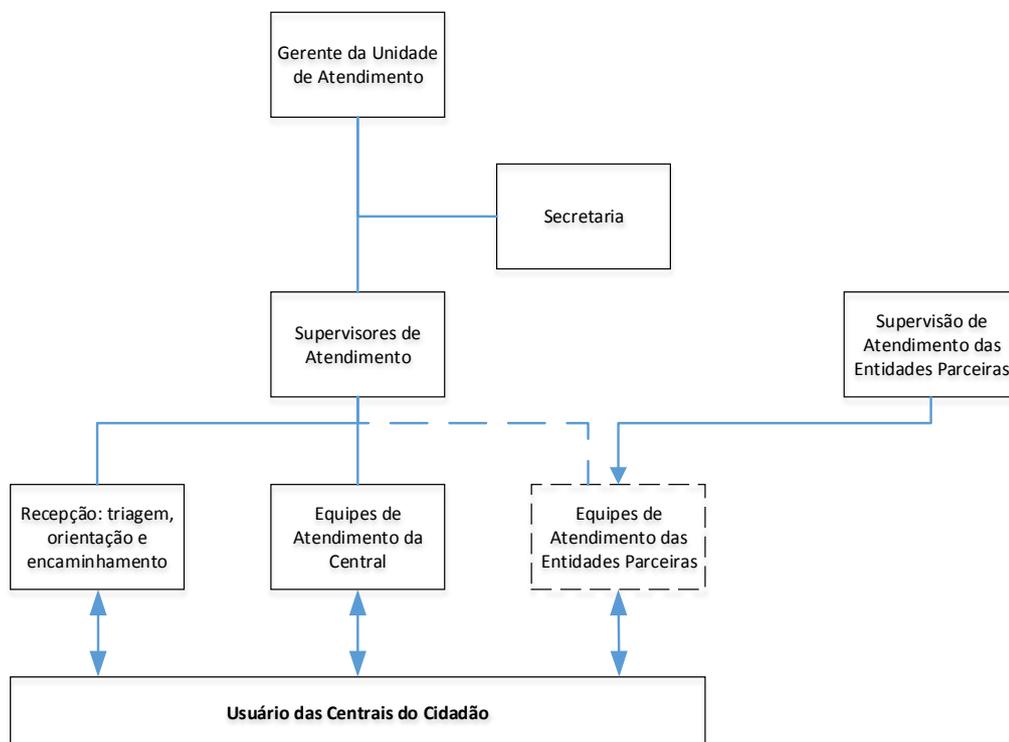
A Secretaria Executiva do Programa Centrais do Cidadão deve possuir 2 (duas) Coordenadorias, sendo uma Coordenadoria Técnica e uma Coordenadoria Administrativa e de Apoio, vinculando-se ainda diretamente ao Secretário Executivo as Gerências das Unidades de Atendimento.

Como indicado, a estrutura deve operar matricialmente, dando as Coordenadorias suporte técnico e administrativo para o Secretário Executivo do Programa e orientando e apoiando técnica e administrativamente as Gerências das Unidades de Atendimento, descentralizadas.

Deve-se também criar um Comitê de Integração do Atendimento e Serviços aos Cidadãos, como um órgão colegiado consultivo e de apoio à Coordenação Geral do Programa Centrais do Cidadão, presidido pelo Secretário de Estado ao qual se vincule o Programa e secretariado pelo Secretário Executivo Coordenador das Centrais do Cidadão. Este Comitê deverá ser integrado por representantes das Secretarias Técnicas de Gestão do Governo (de planejamento e modernização da gestão do Estado e governo digital) e das Secretarias, Entidades e Órgãos parceiros e integrantes das Centrais do Cidadão. Caberia a esse Comitê de Integração analisar e debater sobre o desenvolvimento e melhoria do programa de atendimento aos cidadãos; articular as áreas técnicas de atendimento dos vários órgãos e entidades como parte de uma rede de atendimento e serviços aos cidadãos; avaliar e se manifestar sobre as normas e procedimentos de atendimento, e todas e quaisquer matérias de interesse comum, incluindo o tratamento e resolução de eventuais conflitos.

Com relação às Unidades de Atendimento, a estrutura a ser adotada é a originalmente desenhada para o Programa Centrais do Cidadão, representada na Figura 5 – Estrutura das Unidades de Atendimento apresentado abaixo e resumidamente descrita em seguida.

Figura 5
Estrutura das Unidades de Atendimento
Centrais do Cidadão



Como indicado acima, cada unidade de atendimento será comandada com um Gerente de Unidade de Atendimento que contará com uma Secretaria, para suporte às atividades administrativas locais e as de manutenção (que pode ser provida por uma prestadora de serviços terceirizada) responsável por atender, além das atividades administrativas, todas as necessidades de limpeza, conservação e manutenção da infraestrutura e equipamentos da Unidade de Atendimento.

Vinculado ao Gerente tem-se os Supervisores de Atendimento, em número mínimo adequado para supervisionar o funcionamento das atividades de atendimento da unidade, segundo os turnos de trabalho requerido ao regime de funcionamento de cada Unidade de Atendimento. Aos supervisores vinculam-se a recepção e as equipes de atendimento da Central.