

POLÍTICA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO DO ESTADO DO ACRE

Airton Queiroga de Oliveira



BALCÃO MULTISSERVIÇOS VIABILIDADE DE INTEGRAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS

Sídia Maria Cordeiro de Sousa Gomes
Junior Rodrigues
Waniza Beatriz Costa



BALCÃO MULTISSERVIÇOS VIABILIDADE DE INTEGRAÇÃO ENTRE ÓRGÃOS

Sídia Maria Cordeiro de Sousa Gomes
Junior Rodrigues
Waniza Beatriz Costa

RESUMO

Para eliminar os entraves que separam o Governo da população e para que esta possa usufruir de melhores condições de acesso aos serviços públicos, o Governo do Estado do Acre priorizou todas as iniciativas de acesso da população aos serviços públicos, partindo do princípio de que sua visão deveria refletir a ótica do cidadão. Consoante a isso, foi implantado o Balcão Multisserviços. Nessa modalidade de atendimento, o cidadão pode solicitar vários serviços em um único guichê, apresentando uma única vez todos os documentos requisitados e um único cadastro de informações é preenchido eletronicamente. Na sequência, estas informações são passadas diretamente para todos os órgãos parceiros e com isso o cidadão não precisa mais repeti-las em cada solicitação que fizer. Dessa forma, o Estado agiliza e otimiza o tempo de atendimento, promovendo uma interação entre os órgãos. Além disso, reduz a burocracia, tornando prática a vida da população, ao valorizar e respeitar os direitos dos cidadãos.



1 INTRODUÇÃO

Na corrida pelo melhoramento do serviço público, o Estado do Acre alicerça-se na promoção de cidadania. Seu primeiro passo foi considerar a necessidade de estabelecer parâmetros democráticos para que todos os órgãos públicos possam se pautar no relacionamento amistoso entre Estado e cidadão, e cumprir os preceitos Constitucionais, “*que todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral*” (artigo 5º inciso XXXIII) e ainda constatar a urgência na utilização intensiva de novas soluções para o atendimento público.

Diante disso, o governo do Estado do Acre instituiu através do Decreto N° 3.357, de 20 de agosto de 2008, A Política de Atendimento ao Cidadão para a administração pública estadual.

A Nova Política de Atendimento pressupõe um relacionamento entre o serviço público e o cidadão que tenha por objetivo garantir não apenas a interação democrática, mas a implantação de um fluxo intensivo e constante de soluções inovadoras de acesso aos serviços públicos, já que o governo entende que não há cidadania se não forem criados mecanismos que as promovam. Some-se a isso a vontade latente de se desvencilhar de amarras burocráticas arraigadas ao serviço público e em lugar disso, apontar para uma visão de governança social, cujo agente principal torne-se sujeito e não mero objeto reprodutor das atribuições que lhe são conferidas.

Trata-se de uma postura inovadora e até mesmo pedagógica, pois não só redireciona a forma como a população demanda os serviços públicos, mas inicia um processo de implantação de um novo padrão de comportamento do servidor público, em todos os níveis de atuação, na prestação de serviços.

2 OBJETIVOS

Melhorar o relacionamento do Estado com cidadãos, por meio da redução da burocracia, simplificação de processos e clareza nas informações, assim como impulsionar a permanente melhoria nos serviços prestados pelo Estado com foco pautado em facilitar a vida dos usuários e reduzir custos sociais e financeiros do serviço público.



- Universalizar, democratizar e desburocratizar o acesso do cidadão aos serviços públicos, permitindo que isso seja feito em um único balcão de atendimento;
- Buscar a excelência no atendimento ao cidadão através da prestação de um serviço com qualidade, eficiência, facilidade, rapidez, cordialidade e conforto;
- Modernizar e melhorar as condições de prestação de serviço público, promovendo uma interação entre diferentes órgãos, unificando exigências iguais para serviços diferentes, possibilitando a apresentação da documentação necessária uma única vez pelo cidadão;
- Melhorar a imagem do Estado e da prestação de serviços públicos por meio da elevação do nível de qualidade no atendimento ao público e da satisfação dos usuários que procuram os serviços;
- Resgatar a dignidade dos servidores públicos, enquanto agentes públicos, sendo necessário o servidor enxergar-se como parte do processo de mudança e incorporar a vontade de restituir e restabelecer a confiança do cidadão na instituição pública que o Estado representa, incorporando, assim, o papel principal de agente ativo, participativo e transformador nesse processo;
- Evitar que o cidadão tenha que passar por diversas filas para solicitar mais de um documento;
- Inibir a segmentação dos usuários em esferas diferentes de governo;
- Dar unidade aos processos de solicitação de documentos por meio de um fluxo padronizado;
- Deixar de solicitar ao cidadão informações e documentos gerados pelo governo, que possam ser pesquisados na retaguarda;
- Eliminar exigências de cópias autenticadas e aceitar originais acompanhados de cópias simples, de modo que o próprio atendente, por sua natureza pública, autentique documentos, atestando sua veracidade. Em consequência, corroborar a máxima de que todo cidadão é honesto até prova contrária;
- Extinguir a exigência de comprovante de residência, bastando a declaração verbal do cidadão, ou por escrito, em formulário pronto, quando for extremamente necessário.



3 METODOLOGIA

O trabalho da Diretoria OCA, no que concerne à criação e implantação do modelo de atendimento do Balcão Multisserviços consiste, mormente, num mecanismo que funcione como um instrumento eficiente de transformação do modelo burocrático até então estabelecido nos setores de atendimento do Estado do Acre.

Pensando nisso, esse novo mecanismo, que foi elaborado à luz de outras experiências semelhantes, tal como modelo implantado pela Loja do Cidadão, em Portugal, deve garantir a celeridade nos processos, a unificação, tanto quanto possível, das exigências de procedimentos e documentação. Tudo isso com o intuito de garantir o acesso da população acreana aos serviços públicos.

O trabalho de elaboração da sistemática de atendimento, atribuições e interação com órgãos públicos ou de natureza pública, sejam eles parte integrante do Governo estadual, Prefeitura ou Instituições Federais, começa a ser desenhado em 2007, conjuntamente com a empresa de Consultoria Res Pública e tem como fruto duas Centrais de atendimento ao cidadão – uma na cidade de Xapuri e outra na cidade de Rio Branco, capital do Estado do Acre.

Esse tipo de Central dá um passo adiante no modelo atualmente concebido e implantado nas diversas Centrais de Atendimento existentes pelo Brasil afora. O nascimento dela representa o novo foco da Política de Atendimento, que ainda está sendo implantada nos diversos setores da máquina pública do Estado e consiste em alguns pressupostos, sejam eles:

- O Cidadão e a sua satisfação são o centro conceitual da política de atendimento, sendo, a partir disso, também, agente neste novo olhar;
- É obrigação e não “favor” do Estado informar e prestar com qualidade os serviços públicos;
- O Balcão Multisserviços é utilizado como ferramenta dentro do sistema de atendimento ao público com a premissa de apresentar apenas uma vez os documentos necessários à realização de vários serviços, eliminando filas e garantindo a celeridade e a interação entre os processos e serviços oferecidos à população.



4 BALCÃO MULTISSERVIÇOS

Um dos grandes pontos de discussão entre teóricos da Administração Pública tem se centralizado em conceituar, ao menos subjetivamente, o que seja serviço público. Aí reside um dos motivos pelos quais se pode explicar o porquê da imensa dificuldade de governantes implantarem um serviço público (foco na prestação de serviços) eficiente. Não entender a essência conceitual implica, necessariamente, em desarranjos nesta práxis. Observe-se que a consequência disso tem sido a negação de um princípio básico da Administração Pública: o Princípio da Eficiência.

Isso, de que a eficiência deve estar presente na prestação de serviços públicos, é normatizado pela Lei 8.078/90, art.22, que postula:

Os órgãos públicos, por si ou suas empresas, concessionárias, permissionárias ou sob qualquer outra forma de empreendimento, são obrigados a fornecer serviços adequados, eficientes, seguros e, quanto aos essenciais, contínuos.

Ora, disso não se deve depreender ou fazer inferências que possam sobrepujar ou distorcer os reais significados dessa redação. São muitos os que fazem disso mais um escrito vazio, de aplicabilidade nula. O que é, então, ser eficiente? Segundo José Eduardo Martins Cardozo:

Ser eficiente, portanto, exige primeiro da Administração Pública o aproveitamento máximo de tudo aquilo que a coletividade possui, em todos os níveis, ao longo da realização de suas atividades. Significa racionalidade e aproveitamento máximo das potencialidades existentes. Mas não só (...). Uma atuação estatal só será juridicamente eficiente quando seu resultado quantitativo e qualitativo for satisfatório, levando-se em conta o universo possível de atendimento das necessidades existentes e os meios disponíveis.

Notadamente, vê-se imbricada aí a coletividade. Logo, a administração que queira aplicar esse princípio deve se voltar para os interesses coletivos dos cidadãos, eliminando tratamento diferenciado, subjetivo, privilegiado. Mais que isso, precisa apostar em uma inversão de valores e prioridades, cujo fluxo deve apoiar-se numa sistemática de baixo para cima, isto é, as mudanças devem acontecer a partir da necessidade que o atendimento direto ao cidadão aponta e, assim sendo, a partir das necessidades da população.

Esclarecido isso, acompanhe-se o que diz Caetano para que se possa ter um aperitivo do seja serviço público:



Chamamos serviço público ao modo de atuar da autoridade pública a fim de facultar, por modo regular e contínuo, a quantos deles careçam, os meios idôneos para satisfação de uma necessidade coletiva individualmente sentida.

Também sobre o mesmo assunto, assegura Meirelles:

Serviço Público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado. Fora dessa generalidade não se pode indicar as atividades que constituem serviço público, porque variam de acordo com a exigência de cada povo e de cada época. Nem se pode dizer que são as atividades coletivas vitais que caracterizam os serviços públicos, porque ao lado destas existem outras, sabidamente dispensáveis pela comunidade, que são realizadas pelo Estado como serviço público.

Observe-se, também, o que diz Bandeira de Mello:

Serviço público é toda a atividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível diretamente pelos administrados, prestados pelo Estado ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público - portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais - instituído pelo Estado em favor de interesses que houver definido como próprios no sistema normativo. (...) a noção de serviço público há de se compor necessariamente de dois elementos: um deles, que é seu substrato material, consiste na prestação de utilidade ou comodidade fruível diretamente pelos administrados; o outro, traço formal indispensável, que lhe dá justamente caráter de noção, consistente em um específico regime de Direito Público, isto é, numa "unidade normativa.

Acompanhe-se, da mesma forma, o que postula Di Pietro:

Serviço público é toda atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente as atividades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público.

Buscando também conceituar serviço público, Medauera afirma:

Saber quando e porque uma atividade é considerada serviço público remete ao plano da concepção política dominante, ao plano da concepção sobre o Estado e seu papel. É o plano da escolha política, que pode estar fixada na Constituição do país, na lei e na tradição. A Constituição pátria considera como serviços públicos p.ex.: o transporte coletivo, no art.30,V; serviços telefônicos, telegráficos, no art. 21, XI; energia elétrica, no art. 21,XIII. (...) Finalidades diversas levam a considerar certa atividade como serviço público, dentre as quais: retirar da especulação privada setores delicados; propiciar o benefício do serviço aos menos favorecidos; suprir carência da iniciativa privada; favorecer o progresso técnico. Em essência, serviço público significa prestações; são atividades que propiciam diretamente benefícios e bens, aos administrados, não se incluindo aí as de preparação de infra-estruturas (arquivo, arrecadação de tributos, p.ex.). Abrange prestações específicas para determinados indivíduos, p.ex. água, telefone e prestações genéricas, p.ex. iluminação pública, limpeza de ruas. No momento em que a atividade de prestação recebe a qualificação de serviço público, conseqüências advêm, em especial quanto ao regime jurídico, mesmo que fornecida por particulares.



De igual modo, Moreira Neto também buscou firmar seu ponto de vista sobre o assunto e declara:

Conceito "tradicional" de serviço público: "atividade da Administração Pública que tem por fim assegurar de modo permanente, contínuo e geral, a satisfação de necessidades essenciais ou secundárias da sociedade, assim por lei consideradas, e sob as condições impostas unilateralmente pela própria Administração". Conceito "contemporâneo" de serviço público: "as atividades pelas quais o Estado, direta ou indiretamente, promove ou assegura a satisfação de interesses públicos, assim por lei considerados, sob regime jurídico próprio a elas aplicável, ainda que não necessariamente de direito público.

Em face do que afirmam esses autores, há, aí, um outro questionamento passível de desencontros e atrativo aos que sucumbem o que de fato é essencial à coletividade ao seu interesse particular, haja vista que a própria natureza do indispensável é subjetiva. Enfrentar essa esfinge da administração pública é algo como fazer da utopia um terreno plano e seguro, é acreditar no que há de vir.

Como já foi dito, os governantes, devem, a todo custo, entender o real significado de atender ao público para poder indicar melhorias para esse setor. Do contrário, é como se um carpinteiro fizesse uma casa sem ao menos ter noção do significado do prego que liga uma tábuas a outra e, por extensão, uma parede a outra. Assim, é necessário, também, na simbologia do prego, que ele seja empregado com responsabilidade e seu material deve ser o mais resistente possível, de modo que a ferrugem seja algo que não represente nenhuma nocividade a sua integridade.

Em meio a essas incertezas, certezas desacreditadas por muitos, a gestão do Estado do Acre se atreve a implementar uma forma de atendimento que visa, sobremaneira, atender às necessidades dos cidadãos e eliminar de vez burocracias desnecessárias, pois

Desburocratizar implica em modificar a própria estrutura do poder e a forma por que ele é exercido dentro da administração. Pressupõe, por isto mesmo, a existência de uma vontade política, claramente manifestada por quem possa fazê-lo. E há de forçosamente efetivar-se pela via do poder, e não pela via técnica, uma vez que significa convencer e, em muitos casos compelir os detentores da autoridade a abrir mão de poder de decidir, e da obsessão de multiplicar controles.



Porém, antes de tudo, convém, aqui, salientar de que forma o Balcão Multisserviços (BM) surgiu. A nova visão de melhoria dos serviços públicos envolve ou se alicerça em uma questão bastante corrente, que, aliás, é cancerígena a projetos embrionários dessa natureza: a necessidade de o cidadão se locomover em diferentes repartições públicas para solucionar seus problemas, quando estes poderiam ser resolvidos em apenas um lugar. Uma vez que não há a comunicação entre as diferentes esferas de poder como Estado, Prefeituras e Instituições Federais, o cidadão em busca de atendimento que por ventura necessite de um serviço que envolva mais de uma destas esferas era inevitavelmente arrastado a uma peregrinação, cujo ônus final era o desgaste físico, emocional e financeiro, sendo delegado ao cidadão o papel de “Office Boy” do serviço público, isto é, ele tinha que providenciar documentos que o setor público exigia e detinha.

Ora, para solucionar isso, foram implantadas Centrais de atendimento ao cidadão, a Central de Serviço Público – OCA Rio Branco e a Central de Serviço Público – OCA Xapuri, que reúnem em um único espaço físico órgãos públicos e de natureza pública. Dessa forma, resolve-se o imbróglio: o cidadão que perde seus documentos e para solicitá-los novamente precisa pôr-se a caminho de uma parte a outra, gastando tempo e dinheiro.

Pelas Centrais, esse mesmo cidadão solicita todos os seus documentos em um único dia e um único ambiente. Se for o caso, vai ao posto do TRE, solicita seu Título de Eleitor; dirige-se ao posto do Instituto de Identificação, solicita sua Carteira de Identidade; ao posto do Sine, solicita sua Carteira de Trabalho e assim por diante. Note-se que para cada posto de atendimento que esse cidadão se dirigir, ele enfrentará nova fila. O que houve aí, foi, de fato, uma grande melhoria, mas ainda não era o suficiente. Como evitar que esse cidadão enfrente todas essas filas? Por que esse cidadão é tão compartimentado, sendo ora da esfera federal, ora estadual, municipal?

Além disso, e por isso mesmo, o abismo que separa cidadão e governo mostra-se ainda mais notório e medra nas fibras constituintes de atos administrativos, resultando em uma relação ainda mais nefasta.



Foi nesse cenário que o Balcão Multisserviços foi idealizado e implantado e se configura conceitualmente e na prática como posto de atendimento único, que permite a realização de vários serviços, prestados por diversas entidades, com uma só senha de atendimento. Esse conceito é o mesmo empregado em Portugal, nas “Lojas do Cidadão” e qualifica as Centrais de atendimento como Centrais de segunda geração. Pelo BM, resumidamente, o cidadão passa por um guichê, informa o que é necessário para realização dos serviços, senta-se uma única mesa e lá recebe todos os documentos que solicitou ou recebe protocolo de retirada, quando o documento não é emitido de forma imediata.

Para que tudo isso aconteça, uma arquitetura procedimental inovadora foi criada, aqui denominada de Retaguarda. Seu papel é articular as informações colhidas do cidadão no BM e repassá-las aos órgãos provedores de serviços, criando uma teia de ações para que cada órgão receba a informação de que necessita, a fim de que o cidadão receba o produto final: seus documentos. Dessa forma, é imprescindível que a tríade – BM, Retaguarda e órgão prestador de serviço – estabeleça uma articulação sincrônica que evidencie um fluxo específico de atendimento que corrija uma série de distorções e disfunções que caracterizaram a prestação de serviços públicos ao longo dos anos.

Não só isso, mas também foi de fundamental importância que os órgãos parceiros tivessem uma visão matricial, única e integrada de todas as ações. E mais, que a política de governo estabelecida adotasse como padrão a substituição da burocracia desnecessária pelo exercício da cidadania.

Para que essa modalidade de serviço funcione bem, é necessário um cuidado especial no que se refere à visibilidade desse fluxo. Foi pensando nisso que as Centrais de atendimento do Acre foram projetadas. Não há nenhuma divisão entre os guichês de atendimento, nem na parte posterior destes. Tudo isso para que o cidadão tenha visão total do seu processo e acompanhe com toda clareza o seu andamento e sinta-se parte integrante das ações que envolvem a sua solicitação. Desse modo, evitaram-se questionamentos sobre a veracidade dessa forma de atendimento, já que, não raro, salas fechadas, para o cidadão, têm significado de fraude, de processo burlado.



De forma categórica, não há dúvidas de que com a implantação dessa nova forma de atendimento, o Estado agilizou e otimizou o tempo de atendimento, promovendo uma interação entre os órgãos, além de reduzir a burocracia, tornando prática a vida da população ao valorizar e respeitar os direitos dos cidadãos, conferindo-lhe tratamento digno. Dizer que isso não é só de interesse da população, mas também do próprio governo é bastante assertivo ao se considerar o que afirma Piquet Carneiro, pois “no Estado democrático, é dever da administração tratar com dignidade o cidadão. Mas também é do interesse da administração atender bem ao cidadão, pois é nas filas e nos guichês das repartições que o governo é julgado diariamente.”

Tendo em vista isso, não é pretensioso dizer que o BM, além de tudo, constitui a possibilidade de o governo avaliar suas estratégias de gestão e apontar melhoramentos que (re) inventem um novo cenário para o serviço público. Isso é, senão, a corporificação do declínio da distância entre Estado e cidadão, assim como uma ferramenta que pretende propiciar a eliminação de entraves que os separam (vam).

Assim, a implantação do Balcão Multisserviços nas Centrais de Serviço Público do Acre oferece múltiplas oportunidades de criar, propor e produzir conhecimento; promover troca de experiências multissetoriais; reduzir a visão setorial da administração para o usuário; valorizar o conhecimento do outro; oferecer oportunidades iguais para a experiência de gestão do atendimento, com foco nas necessidades da população e consolidar-se como experiência inovadora de Gestão Participativa a ser estendida para todo o campo de atuação do Governo.



4.1 Fluxo do Balcão Multisserviços

FLUXO DE ATENDIMENTO – BALCÃO MULTISSERVIÇOS

ATENDIMENTO NO BALCÃO MULTISSERVIÇOS

PROCESSO DE ATENDIMENTO	
PASSO	ATIVIDADE
1º	Chamamento da senha pelo SIGA - Sistema de Gestão do Atendimento.
2º	Saudação inicial ao cidadão.
3º	Solicitação da senha e da Comanda de Serviços para confirmar o seu chamamento.
4º	Início do atendimento no SIGA. Sistema de Gestão do Atendimento.
5º	Início do atendimento no Portal de Atendimento Multisserviços - PAM: Triagem e Conferência dos pré-requisitos e documentos necessários na Área de Trabalho BM. Vale ressaltar, que as perguntas-chave devem ser devidamente dirigidas ao cidadão, conforme o uso da referida ferramenta de atendimento.
6º	Impressão das Listas de Dossiê (uma para cada órgão).
7º	Preenchimento do Protocolo BM, manualmente.
8º	Montagem da senha BM no SIGA (verificação da existência de interdependência entre os serviços).
9º	A Retaguarda: a) fotocopia e autentica o(s) documento(s) do cidadão; b) recolhe as Listas de Dossiê impressas; c) monta um dossiê para cada órgão, contendo: a Lista de Dossiê e a cópia do(s) documento(s) do cidadão, conforme a necessidade dos serviços. d) encaminha os Dossiês aos órgãos que prestam os serviços pretendidos.
10º	O Atendente BM: a) explica sobre o chamamento da senha (senha – monitor – mesa – direção dos órgãos); b) entrega a senha, a Comanda de Serviços e o Protocolo BM ao cidadão e esclarece que estes deverão ser apresentados em todos os órgãos aos quais for chamado.
11º	Saudação final ao cidadão e direcionamento à Área de Espera da Praça Verde.
12º	Finalização do Atendimento no SIGA.

Observação: Nos 8º e 9º Passos, o Atendente BM e a Retaguarda trabalham simultaneamente.



FLUXO DE ATENDIMENTO – BALCÃO MULTISSERVIÇOS

ATENDIMENTO NOS ÓRGÃOS ESPECIALIZADOS

PROCESSO DE ATENDIMENTO	
PASSO	ATIVIDADE
1º	Recebimento da Pasta BM por parte do Supervisor do Órgão Especializado.
2º	Chamamento da senha pelo sistema SIGA.
3º	O Supervisor do Órgão entrega a Pasta BM para o Atendente Especializado.
4º	Saudação inicial ao cidadão.
5º	Solicitação da senha, do Protocolo BM e da Comanda de Serviços do cidadão para confirmar o seu chamamento.
6º	Início do atendimento no SIGA.
7º	<p>O Atendente Especializado utiliza o Protocolo BM, a Lista de Dossiê e a fotocópia do(s) documento(s) do cidadão, a fim de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) identificar qual é o serviço solicitado pelo cidadão; b) Obter os dados pessoais e documentais do solicitante (nome, data de nascimento, filiação, endereço, telefone etc). c) ter ciência se aquele atendimento é o último a ser executado;
8º	<p>No ato de conclusão do atendimento, o Atendente Especializado deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) dar todas as orientações necessárias ao cidadão sobre o serviço em conclusão; b) caso o cidadão tenha que esperar um próximo atendimento, orientá-lo sobre o chamamento da senha; c) preencher o Protocolo BM no campo “Status do Atendimento” informando se o serviço ficou PENDENTE ou CONCLUÍDO e deixar assinalado; d) reter a Pasta BM no órgão e devolver a cópia do documento ao cidadão (exceto quando a cópia precisa ficar retida, como ocorre nos serviços de Carteira de Identidade, por exemplo). <p>Observação: Se o serviço ficou PENDENTE, o atendente especializado deve explicar ao cidadão o motivo da não conclusão. Em seguida, verificar se há interdependência entre o serviço e o(s) próximo(s) serviço(s) solicitados. Se houver, o cidadão deve ser informado que haverá impedimento para solicitar a confecção do(s) outro(s) documento(s) em virtude da interdependência. Compete ao Supervisor do Órgão o cancelamento da senha e a entrega da Pasta ao BM.</p>
9º	Saudação final ao cidadão.
10º	Finalização do Atendimento no SIGA.



4.2 Órgãos parceiros e Sistema de Atendimento

A criação do Balcão Multisserviços foi possível graças à identificação dos serviços que poderiam ser agrupados e afins, como por exemplo, os documentos pessoais.

Foram definidos como laboratório para esta experiência, prioritariamente, os serviços de maior impacto e benefício à sociedade, indispensáveis ao asseguramento da cidadania.

Neste cenário foram criadas nas centrais praças de atendimento, denominadas por cores, agrupadas por similaridade ou natureza pública. O BM está em uma delas, a saber, Praça Verde.

Partindo desta premissa é que foram propostas mudanças e reengenharia dos processos dos órgãos parceiros. Foram mudados métodos de trabalho, de modo a utilizar ferramentas tecnológicas adequadas para a interação dos servidores com os serviços compartilhados.

Para facilitar a prática de atendimento do BM - Balcão Multisserviços -, uma ferramenta sistêmica foi criada, concomitante à feitura de adequação de outra, denominadas: “PAM” - Portal de Atendimento Multisserviços - e SIGA - Sistema Integrado de Gerenciamento do Atendimento -, respectivamente. Este último utilizado em toda a Central para o gerenciamento de senhas.

O PAM é um sistema de informação onde estão todas as modalidades de serviços disponíveis na Praça Verde da Central de Serviço Público Branco - OCA Rio Branco, com seus respectivos pré-requisitos e os documentos que devem ser apresentados no ato do atendimento. Os serviços disponibilizados no Balcão Multisserviços são:

Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – CORREIOS:

- CPF > Inscrição > Até 15 anos OU Incapaz;
- CPF > Inscrição > Brasileiro Nato > A partir de 16 anos;
- CPF > Inscrição > Brasileiro Naturalizado;
- CPF > Inscrição > Estrangeiro;
- CPF > Correção;
- CPF > Regularização;
- CPF > Alteração.



Departamento de Polícia Federal – DPF:

- Certidão de Antecedentes Criminais;
- Passaporte;
- Comum > Brasileiro Nato > até 17 anos;
- Comum > Brasileiro Nato > A partir de 18 anos;
- Comum > Brasileiro Naturalizado;
- Comum > Criança OU adolescente Adotado;
- Emergência > Brasileiro Nato > até 17 anos;
- Emergência > Brasileiro Nato > A partir de 18 anos;
- Emergência > Brasileiro Naturalizado;
- Emergência > Criança OU adolescente Adotado;
- Urgência > Brasileiro Nato > até 17 anos;
- Urgência > Brasileiro Nato > A partir de 18 anos;
- Urgência > Brasileiro Naturalizado;
- Urgência > Criança OU adolescente Adotado;
- Certidão de Antecedentes Criminais.

Instituto de Identificação – SSP:

- 1ª via > Brasileiro Nato > Até 15 anos;
- 1ª via > Brasileiro Nato > A partir de 16 anos;
- 1ª via > Brasileiro Naturalizado;
- 2ª via > Brasileiro Nato > Até 15 anos;
- 2ª via > Brasileiro Nato > A partir de 16 anos;
- 2ª via > Brasileiro Naturalizado;
- Nada Consta > Brasileiro;
- Atestado de Antecedentes Criminais.

Sistema Nacional de Emprego e Renda no Acre – SINE/ACRE:

- CTPS > 1ª via;
- CTPS > 2ª via > Mau Estado de Conservação E/OU Continuação;
- CTPS > 2ª via > Por Furto/Roubo/Perda/Extravio;
- CTPS > Alteração de Dados;
- Cadastro de Trabalhador;
- Qualificação Profissional > Inscrições;
- Seguro Desemprego > Trabalhador Formal;
- Seguro Desemprego > Menor Aprendiz.



Tribunal de Justiça do Estado do Acre – TJ/ Cartórios:

- 2ª via > Certidão de Nascimento;
- 2ª via > Certidão de Casamento;
- 2ª via > Certidão de Óbito;
- Reconhecimento de Firma;
- Cartão de Autógrafo;
- Documentos > Autenticação.

Tribunal Regional Eleitoral do Acre:

- Título de Eleitor;
- Alistamento > Homem > A partir de 16 anos até 17 anos;
- Alistamento > Homem > A partir de 18 anos;
- Alistamento > Mulher;
- 2ª via;
- Revisão;
- Transferência;
- Certidão de Crimes Eleitorais;
- Certidão de Quitação Eleitoral;
- Justificativa Eleitoral.

5 CONCLUSÃO

A partir desses apontamentos, nota-se que o Serviço Público não tem a cultura de medir o seu resultado, o seu desempenho e a eficácia da sua forma de atuação. Pelo contrário, a preocupação, muitas vezes, está indicada pela impressão política que certas ações podem causar. O excesso de regras e de burocracia faz com que a administração pública perca de vista os resultados. É exatamente para contradizer esses resultados que a gestão do Estado do Acre também trabalha.

Nessa experiência de implantação do Balcão Multisserviços, têm-se encontrado, eximindo-se de hipocrisias, bastantes dificuldades, obstáculos, assim como muitos riscos foram assumidos. O maior dos entraves, a bem da verdade, é, em alguns casos, a falta de alinhamento, até mesmo de filosofia, entre os órgãos públicos que constituem o BM. Muitas vezes, é difícil convencê-los de que, por exemplo, a não exigência de um documento autenticado não vai tornar o trabalho menos seguro. O que tem servido, posto que com as dificuldades inerentes, de aprendizado.



Prova disso é o que se tem observado após dois anos de implantação dessa modalidade de serviço: as características a seguir explicitam um grande avanço na prestação de serviços públicos, da mesma forma que demonstram uma evolução considerável na relação governo – cidadão: simplificação de procedimentos, como por exemplo, formulários que podem ser dispensados ou racionalizados que agora não são mais solicitados; o atendente visualiza todos os fluxos de atendimento, verificando qual serviço deve ser realizado primeiramente e lança melhorias para o atendimento prestado; o cidadão visualiza todo seu fluxo de atendimento em função da sistemática de atendimento, apropriando-se da visão que ele é parte ativa do processo de atendimento, conferindo-lhe autonomia sobre os serviços que solicitou; entrega de documentação e informações necessárias aos serviços em um único guichê, evitando que o cidadão tenha que enfrentar várias filas, assim como elimina a possibilidade de o Estado segmentá-lo em esferas de governo; praticidade, agilidade na realização dos serviços;

Aliado a tudo isso, a melhor condição econômica que um projeto pode encontrar é ter um custo baixo, ou seja, a eliminação de controles cujos custos para a sociedade sejam maiores do que os benefícios que deles decorram para o governo e para a coletividade. O Balcão é possível de ser executado mesmo com poucos recursos, pois as inovações propostas são procedimentais, aproveitando-se todo material já utilizado.

A tarefa de tornar simples o atendimento ao público e desburocratizar as etapas que o envolvem, como também a constante alerta sobre as conquistas já concretizadas contra o uso ilegítimo da burocracia devem ser continuamente vigiadas, já que, de acordo com Helio Beltrão, a burocracia tem “fôlego de gato”. “É preciso estar sempre atento para que exigências desnecessárias e já eliminadas não voltem a ser feitas, por conta da visão equivocada e distorcida de alguns administradores”. A lição maior que se tira de tudo isso é a de que a burocracia remonta a um período histórico, possível de ser modificada, já que é a própria sociedade que constrói sua história.

Também é assertivo afirmar que, a partir das grandes mudanças ocorridas no país, não se deve aceitar que resquícios de comportamentos embolorados e eivados de vícios voltem a circular nessa nova empreitada.

Logo, é verdade que a passos bem lentos, essa melhoria de atendimento no setor público vem se corporificando. Porém, é tão verdade quanto afirmar que a largada já foi anunciada e que a continuação desse projeto depende bem pouco da troca de governantes, pois o cidadão já se apropriou dele, ratificando-o pela sua capacidade de endeusar a sua verdade.



6 REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Atualizada com as Emendas Constitucionais Promulgadas.

ACRE, Rio Branco. Governo do Estado. Decreto nº 3.357, de 20 de agosto de 2008. Diário Oficial do Estado, nº 9.872, de 21 de agosto de 2008.

LEI Nº 8.078, DE 11 DE SETEMBRO DE 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências.

CARDOZO, José Eduardo Martins. *Princípios Constitucionais da Administração Pública (de acordo com a Emenda Constitucional n.º 19/98)*. Apud MORAES, Alexandre. Os 10 anos da Constituição Federal. São Paulo: Atlas, 1999. p.166.

CAETANO, 1973, p. 1.043 apud CARVALHO FILHO, 2007, p. 280.

MEIRELLES, H. L. *Direito administrativo brasileiro*. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

BANDEIRA DE MELLO, C. A. *Curso de direito administrativo*. 12. ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

DI PIETRO, M. S. Z. *Direito administrativo*. 11. ed. Atlas. São Paulo, 1999.

MEDAUER, O. *Direito administrativo moderno*. São Paulo: RT, 1996.

MOREIRA NETO, D. F. *Mutações do direito administrativo*. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.

INSTITUTO HÉLIO BELTRÃO. Disponível em: [HTTP://www.desburocratizar.org.br](http://www.desburocratizar.org.br). Acesso em 27 de abril de 2011.

BELTRÃO, Helio. *Desburocratização: idéias fundamentais*. Programa Nacional de Desburocratização, 1982.

CARNEIRO, João Geraldo Piquet. **Simplificação e eficiência**. Disponível em: <http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista4/paginas/4entrevista.htm>. Acesso em: 27 de abril de 2008.



AUTORIA

Sídia Maria Cordeiro de Sousa Gomes – Secretaria de Gestão Administrativa – SGA, Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA.

Endereço eletrônico: sidia.souza@ac.gov.br

Junior Rodrigues – Secretaria de Gestão Administrativa – SGA, Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA.

Endereço eletrônico: antoniojunior.silva@ac.gov.br

Waniza Beatriz Costa – Secretaria de Gestão Administrativa – SGA, Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA.

Endereço eletrônico: waniza.costa@ac.gov.br



A EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO EM CENTROS DE ATENDIMENTO (OCA) NO ACRE

Henry Antônio Silva Nogueira



A EFICIÊNCIA NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA ORGANIZAÇÃO EM CENTROS DE ATENDIMENTO (OCA) NO ACRE.

Henry Antônio Silva Nogueira

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de demonstrar um índice de eficiência do modelo de oferta de serviço público adotado na Organização em Centros de Atendimento – OCA, na cidade de Rio Branco – Acre. A metodologia utilizada constitui a aplicação de questionário ao usuário dos serviços verificando o nível de satisfação em relação à qualidade, tempo, e custos. Relacionando tais variáveis, e considerando as demais constantes, utilizou-se um modelo matemático para o cálculo de um índice de eficiência. Chegou-se a um nível de eficiência do modelo adotado na OCA de 31,83%, o que indica a máxima satisfação de aproximadamente 32% dos usuários dos serviços oferecidos. Ao implementar um enfoque sobre o cidadão, orientando-se para qualidade e celeridade dos serviços prestados, a OCA promove mudanças no campo dos valores, da cultura organizacional e administrativa, bem como, influencia na formação de uma sociedade com mais cidadania, servindo como referência para outras instituições provedoras de serviços públicos.

Palavras-chave: Administração pública. Eficiência. Cidadão. Satisfação.



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
1.1 O princípio da eficiência.....	6
1.2 A Organização em Centros de Atendimento – OCA.....	7
2 OBJETIVOS.....	12
2.1 Objetivo Geral.....	12
2.2 Objetivos Específicos.....	12
3 METODOLOGIA.....	13
4 RESULTADOS.....	15
4.1 O perfil do usuário dos serviços oferecidos na OCA.....	15
4.2 A satisfação do usuário dos serviços oferecidos na OCA.....	18
4.2.1 A satisfação do usuário em relação à qualidade, tempo e custos.....	20
5 CONCLUSÕES.....	25
6 REFERÊNCIAS.....	30



LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gestão pública tradicional versus a nova gestão pública.....	5
Gráfico 2: Distribuição dos funcionários da administração da OCA.....	10
Gráfico 3: Perfil educacional dos funcionários da administração da OCA.....	11
Gráfico 4: Perfil do usuário segundo sexo.....	15
Gráfico 5: Perfil do usuário segundo idade.....	16
Gráfico 6: Perfil do usuário segundo escolaridade.....	16
Gráfico 7: Perfil do usuário segundo a renda familiar.....	17
Gráfico 8: Meio de transporte utilizado pelo o usuário para deslocamento até a unidade de atendimento da OCA.....	18
Gráfico 9: atendimentos efetivados e não efetivados.....	19
Gráfico 10: Motivos da não efetivação do atendimento.....	19
Gráfico 11: Satisfação do usuário em relação ao tempo.....	20
Gráfico 12: Satisfação do usuário em relação qualidade do atendimento.....	21
Gráfico 13: Satisfação do usuário em relação ao custo.....	21
Gráfico 14: Avaliação do cidadão quanto a visualização de senhas e informações no interior da OCA.....	22
Gráfico 15: Avaliação do cidadão quanto ao funcionamento da OCA aos sábados.....	23
Gráfico 16: Avaliação do cidadão em relação à localização da OCA.....	23
Gráfico 17: Avaliação do cidadão em relação às acomodações da OCA.....	24
Gráfico 18: Aprovação do cidadão em relação ao modelo de atendimento adotado na OCA.....	25



1 INTRODUÇÃO

A lógica burocrática da Administração Pública Brasileira deixou para trás o que mereceria maior atenção, a razão de sua existência, ou seja, os serviços públicos necessários ao bem estar da sociedade, a serem disponibilizados da melhor maneira possível. No Brasil, assim como em outros países da América Latina, o setor público foi (e ainda é) alvo de severas críticas. Tais ensejos se desdobram principalmente em face da qualidade dos serviços oferecidos pelos diversos órgãos que compõem a estrutura estatal.

Notadamente, verifica-se que, em suma, trata-se de um nível alto de insatisfação do usuário do serviço público. Sobre este assunto destaca Raquel Dias Silveira (2009):

(...) o cidadão, de maneira geral, continua insatisfeito, reclamando o cumprimento dos compromissos assumidos pelo Estado, que dependem de uma organização administrativa profissionalizada, conforme ditames da Constituição.

Com base nas experiências obtidas na utilização dos meios e procedimentos adotados pelo Estado, na produção dos serviços demandados, o cidadão forma conceitos e externaliza sua insatisfação. A máxima que permeia o senso comum entre os usuários do serviço público é que a administração pública é ineficiente e pouco efetiva.

Desta forma, o Estado, apesar de necessário, apresenta-se demasiadamente oneroso e “clientelista”. Tais aspectos empíricos revelam do ponto de vista histórico da formação do setor público, características patrimonialistas dos primórdios do Estado brasileiro, ainda presentes nos modelos ditos modernos, “é o DNA da Administração Pública Brasileira”.

A solução girou durante algum tempo em torno do tema da Reforma Administrativa. A necessidade de mudança e os novos desafios motivaram o que ficou conhecido como a Nova Gestão Pública (NGP) (originalmente designada pelo termo *New Public Management*). Assim, foi apresentado um modelo com base na introdução de algumas ferramentas de gestão privada para solucionar os problemas de eficiência na prestação de serviços públicos. Para demonstrar sinteticamente as diferenças essenciais entre a NGP e a gestão pública tradicional, segue gráfico 1.



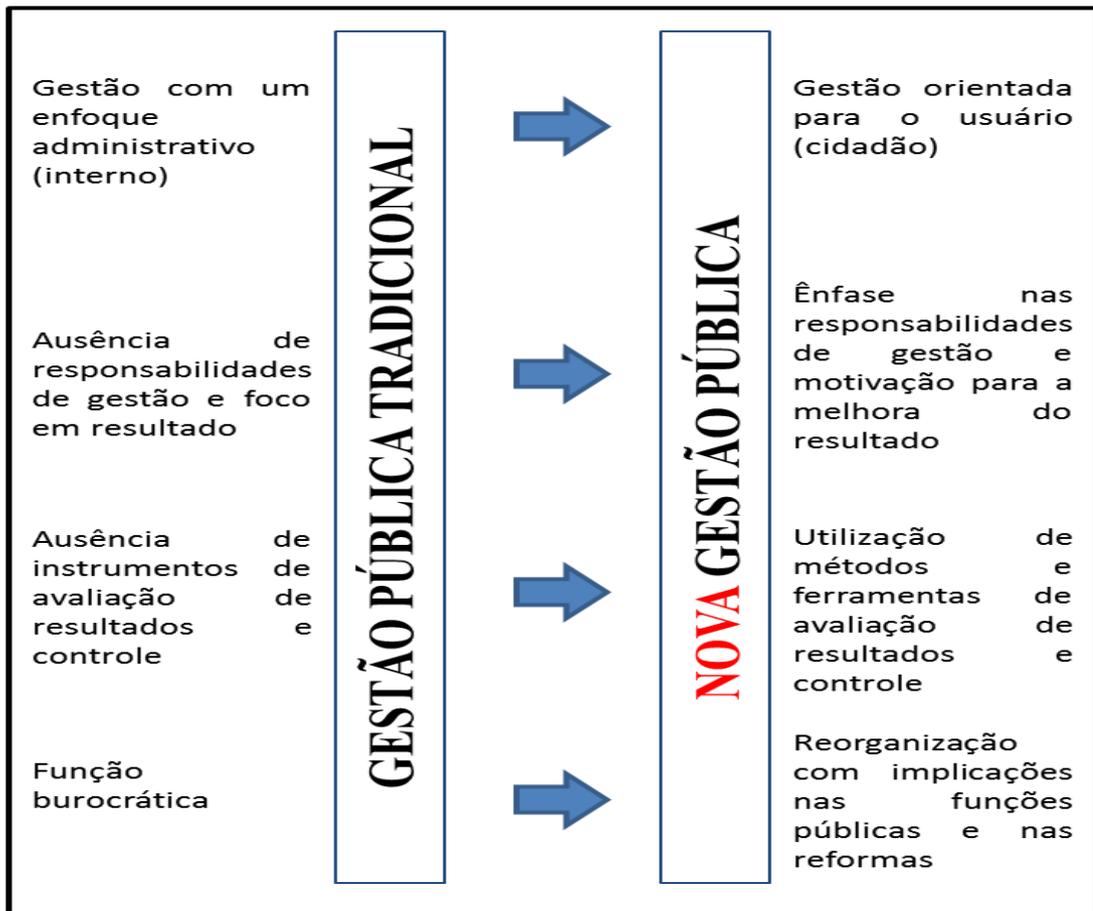


Gráfico 1: Gestão pública tradicional versus a nova gestão pública

Fonte: Adaptado de SANTOS *et. al.* (2008)

As modificações ocorridas nas últimas décadas transformaram a dinâmica da Administração Pública brasileira. Com a incorporação de novos elementos como, por exemplo, os planejamentos estratégicos, ocorreram mudanças relevantes na forma tradicional de relacionamento com o cidadão, em contrapartida observa-se um aumento da complexidade da gestão pública. Com isso, o desafio está em gerir esta complexidade e em conseguir programar competências de forma a fomentar a cooperação entre os agentes na prestação do serviço público.

Pressupõe-se, contudo, necessária à alteração estrutural nas organizações, e nos procedimentos de gestão, além de uma redefinição dos resultados esperados. O caminho seria o da especialização, a descentralização, a transparência, a automação, tendo como fundamental o aumento da produtividade e da eficiência. Entende-se, portanto, necessária a recombinação ótima dos recursos humanos, materiais e tecnológicos disponíveis, além de mudanças de valores, gestão, e de cultura organizacional, a fim de que a prestação do serviço público seja eficiente.



1.1 O princípio da eficiência

O princípio da eficiência, já abordando implicitamente em anos anteriores, recebe destaque de forma expressa na Emenda Constitucional nº 19/1998, como uma exigência jurídica da “Reforma Administrativa”. Para Alexandre de Moraes (2005) é “(...) importante salientar que a proclamação constitucional do princípio da eficiência pretende solucionar, principalmente, o clássico defeito da Administração Pública na prestação dos serviços públicos (...)”.

Vale salientar que, muito mais que norma ou exigência constitucional, a eficiência no setor público está relacionada ao desempenho do Estado, tendo como pano de fundo a “crise estatal” da década de 80, na qual o setor público, por meio de sua Administração, demonstra-se incapaz de gerenciar a coisa pública de modo satisfatório. A exigência parte principalmente dos organismos internacionais e da sociedade globalizada norteadas pelos resultados.

Em sentido amplo, a reforma estatal visava a preparação de uma nova fase da Administração Pública, cujo objetivo principal seria o reaparelhamento do Estado, com mudanças efetivas no modelo de gestão. A esse respeito destacou o então Presidente da República Fernando Henrique Cardoso:

Nós temos que preparar a nossa administração para a superação de modelos burocráticos do passado, de forma a incorporar técnicas gerenciais que introduzam na cultura do trabalho público as noções indispensáveis de qualidade, produtividade, resultados (...)

Segundo José dos Santos Carvalho Filho (2007), “A eficiência transmite sentido relacionado ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa; a idéia diz respeito, portanto, à conduta dos agentes”. Para Nuria Rueda Lopes (2005) a produção do setor público pode ser conceituada como “(...) *las consecuencias sobre el bienestar de la prestación del servicio público, generalmente representadas a través del grado de la satisfacción de las necesidades sociales*”.

Contudo, destaca-se neste trabalho o conceito de eficiência no setor público como a “satisfação” do usuário (cidadão) do serviço público, sendo este o destinatário final (cliente) do processo de produção no âmbito da atividade estatal, haja vista, que se pressupõe uma Administração Pública racional, otimizadora de recursos.



Para tanto, têm-se em analogia aos processos produtivos do setor privado, que a eficiência do serviço público está diretamente relacionada com a satisfação do usuário em detrimento da qualidade do atendimento, do tempo de espera em face da necessidade do serviço e dos custos de acesso e oferta de tal serviço.

Nesse sentido, analisa-se neste trabalho a eficiência do modelo de oferta de serviços públicos implantada na Organização em Centros de Atendimentos – OCA, na Cidade de Rio Branco, no Estado do Acre, utilizando-se como parâmetro de medição o nível de satisfação do usuário dos serviços oferecidos, e as modificações ocasionadas pela implementação do modelo na região. A análise também abordará a forma estrutural e as inovações referentes às alternativas de disponibilização dos serviços.

Essa pesquisa é de muita importância para o setor público no Estado do Acre, na medida em que revela qual o nível de satisfação do usuário e a eficiência do modelo adotado para o atendimento oferecido ao cidadão, e ainda, os eventuais gargalos existentes. A partir dos dados da pesquisa, têm-se como direcionar novas ações práticas que conduzirão para uma melhora permanente do nível de eficiência e da produtividade dos diversos setores e órgãos que compõe a política de atendimento do Estado.

Vale ainda ressaltar, a possibilidade de melhorias com base na real necessidade da população, com vistas na otimização dos fatores de produção do serviço público, considerando que em regiões com características como as do Estado do Acre, encontram-se grandes limitações no que tange a sustentabilidade das políticas públicas, tendo em vista restrições orçamentárias.

O *feedback* do usuário do serviço ajuda tanto a Administração Pública na correção das disfunções, como também, propicia ao cidadão a manutenção de um juízo fundamentado e maduro sobre a gestão desenvolvida.

1.2 A Organização em Centros de Atendimento - OCA

Na última década, no Estado do Acre, verifica-se relevantes mudanças em relação aos serviços prestados pelo setor público. As modificações ocorreram principalmente no âmbito estrutural, institucional e organizacional. A tendência global de modernização da gestão de serviços públicos é acentuada na região com a inserção da cultura de “humanização” do atendimento aos usuários dos sistemas.



Combinando novas tecnologias com o aperfeiçoamento dos recursos humanos, o Estado objetiva um maior nível de eficiência e produtividade na prestação dos serviços destinados aos cidadãos.

Neste contexto, desde 2007 o Governo do Estado do Acre vem implementando um Programa de Atendimento ao Cidadão, sob a coordenação da Secretaria de Gestão Administrativa. Para as atividades operacionais e de manutenção do programa foi criada a Diretoria de Organização em Centros de Atendimento - OCA, sob a qual está a responsabilidade de instituir e gerenciar a política de atendimento ao cidadão no âmbito da administração estadual, por meio de planejamento, implantação, coordenação e gerenciamento de centros integrados, conforme art. 18 do Decreto Estadual nº 3.357/2008.

O Decreto supracitado constitui a norma estadual que instituiu a “Política de Atendimento ao Cidadão”, que tem “finalidade de garantir a qualidade e a celeridade na prestação dos serviços públicos”, para que o cidadão consiga seu direito de cidadania (art. 1º), bem como, o acesso digno e em condições de igualdade, nos termos do art. 5º da norma constitucional brasileira.

Entre as principais pretensões da Administração Pública com a implementação de uma política de qualidade dos serviços oferecidos ao cidadão, está a democratização do acesso aos serviços e informações; melhoria no nível de satisfação do usuário e eficiência dos serviços, atender sem privilégios e desconstruir assim a imagem de uma administração pública “clientelista”; aproximar o Estado e o cidadão; melhorar a qualidade de vida da população; e ser referência de qualidade promovendo de forma ativa a inclusão social.

Em novembro de 2008 foi inaugurada a unidade piloto da Organização em Centros de Atendimento. Fase importante e estratégica que objetivou a obtenção de experiências relevantes para a criação de uma estrutura sólida centrada nas necessidades dos usuários. Localizada em lugar central da cidade, funcionava com 35 funcionários, sendo composta por 05 órgãos: Instituto de Identificação, Correios, Tribunal Regional Eleitoral – TRE, Sistema Nacional de Emprego – SINE e Banco do Brasil. Essa Unidade encerrou suas atividades de atendimento ao cidadão em 2010, porém, continuou com o treinamento e aperfeiçoamento do modelo, servido de laboratório para inovações.



A primeira Unidade de Atendimento da OCA foi inaugurada em 27 de maio de 2010, no município de Xapuri. Localização escolhida, tendo em vista, as referências históricas advindas daquele município, bem como, características particulares da população.

A Unidade de atendimento estudada nesta pesquisa foi inaugurada em 27 de dezembro de 2010 e está localizada próximo ao terminal de ônibus da cidade de Rio Branco (capital do Estado do Acre). Essa localização é estratégica, pois, é um local de fácil acesso para a população usuária dos transportes coletivos.

Segundo informações obtidas junto a Diretoria da Organização (abril/2011), a OCA em Rio Branco dispõe de uma área de 9.000 m². Conta com estacionamento para comportar aproximadamente 100 veículos automotores e 17 motocicletas. Internamente a estrutura é dividida em praças que se diferenciam por cores (laranja, verde, azul, rosa, vermelha e amarela) indicando o agrupamento de órgãos e a disponibilização por tipos de serviços, e ainda, com espaços destinados a espera próximo ao local onde é oferecido o serviço demandado.

Essa configuração visa facilitar a informação, acessibilidade e mobilidade do cidadão no interior do centro. O ambiente interno da OCA tem a intenção de refletir a política de atendimento adotado pelo Estado, provendo ao cidadão o devido conforto na utilização dos serviços.

Vale ainda destacar, o ambiente totalmente climatizado, com áreas reservadas para crianças, praça de alimentação e acesso a internet banda larga, além da comunicação visual da previsão de tempo para o atendimento juntamente com o sistema de senhas. Caso ocorra alguma dificuldade que possa prejudicar o atendimento, é informado imediatamente ao usuário, o qual optando em voltar no dia seguinte, receberá uma senha que lhe garantirá o atendimento prioritário. O custo de implantação, considerando as instalações físicas e equipamentos, segundo informado pela Diretoria foi de R\$ 20.801.234,62.

Em relação aos recursos humanos, a OCA em Rio Branco conta com 426 funcionários, dos quais 126 exercem função administrativa (atividade meio) e um total de 300 estão envolvidos diretamente no atendimento (atividade fim). Nos gráficos 2 e 3, respectivamente, pode-se verificar a distribuição e o perfil educacional dos funcionários da administração da OCA.



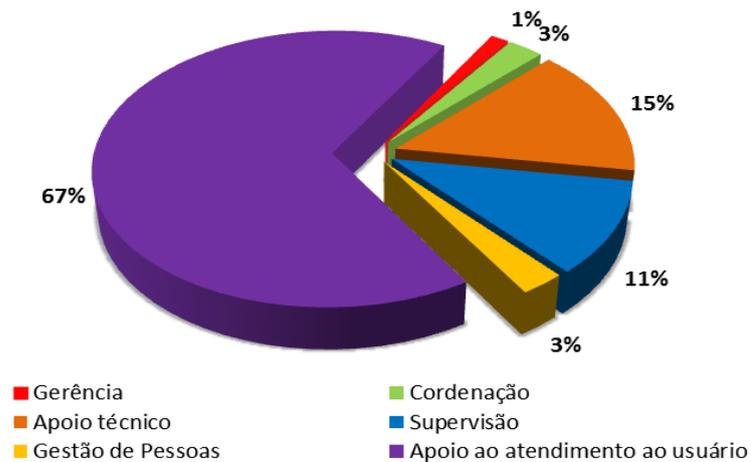


Gráfico 2: Distribuição dos funcionários da administração da OCA

Fonte: Diretoria da Organização em Centros de Atendimento (abr/2011).

Verifica-se no gráfico 2, que 67% dos servidores lotados na administração da OCA, trabalham no apoio ao atendimento do usuário dos serviços oferecidos. Esse fato é bastante relevante, agiliza o atendimento, além de contribuir para um melhor desempenho do atendente. Os outros 33% dos funcionários estão distribuídos nas demais atividades da administração, envolvidos mais diretamente nos processos referentes a análises, gestão dos sistemas, supervisão, coordenação, gestão de pessoas, apoio técnico e gerência.

Notadamente, o bom atendimento ao cidadão usuário do serviço público é uma das preocupações da Organização em Centros de Atendimento. Uma boa composição técnica administrativa e de gestão constitui um dos fatores mais relevantes para o bom desempenho de qualquer instituição. O apoio dado ao atendente, em detrimento das necessidades do atendimento, propicia maior confiabilidade e eficiência aos processos.



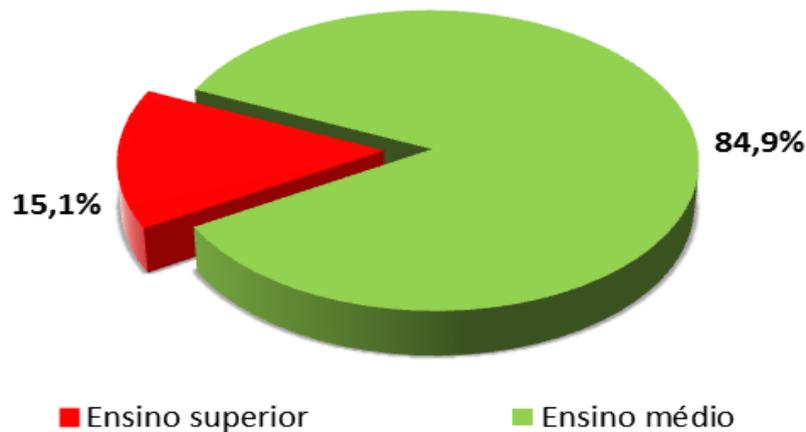


Gráfico 3: Perfil educacional dos funcionários da administração da OCA

Fonte: Diretoria da Organização em Centros de Atendimento (abr/2011).

Do total de funcionários que trabalham na administração da OCA, 84,9% apresenta ensino médio completo e 15,1% o ensino superior. Esses dados demonstram que a seleção de funcionários tem por exigência critérios quanto ao nível de escolaridade. Esse fato se reflete também nos funcionários que trabalham no atendimento direto ao usuário, pois, uma parcela relevante desses funcionários está cursando alguma graduação.

A Unidade da OCA em Rio Branco oferece aproximadamente 500 serviços públicos, por meio de 26 órgãos das esferas municipal, estadual e federal, localizados em só lugar de fácil acesso. O horário de atendimento é diferenciado funcionando das 8h às 18h, de segunda a sexta-feira. A OCA dispõe ainda, um Balcão Multisserviços (BM), uma inovação que permite ao cidadão que acessar mais de um tipo de serviço oferecido entre os órgãos: Instituto de Identificação, TRE, Cartórios, Secretaria de Estadual de Saúde, SINE, Polícia Federal e Correios, um atendimento mais personalizado, economizando tempo e recursos. Segundo dados da Diretoria da Organização a despesa mensal, sem considerar os salários, é de aproximadamente R\$ 154.065,66. As despesas com pessoal são incorporada por cada órgão parceiro.



2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Apesar do avanço, o Estado burocrático não caminhou para o atendimento eficiente das necessidades do cidadão de maneira a satisfazê-lo, mas em garantir uma nova estrutura organizacional, capaz de produzir transformações que culminassem com os interesses das elites.

Neste sentido, pode-se dizer, que as mudanças do ponto de vista técnico e procedimental, apesar de necessárias, não resolveram o problema da ineficiência do serviço público, tendo em vista que antes de tudo tal problemática transpassa o tecnicismo, e chega ao campo político e filosófico da Administração Pública.

Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho é demonstrar um índice de eficiência do modelo adotado na Organização em Centros de Atendimento – OCA, que está localizada na cidade de Rio Branco – Acre, para a oferta de serviços públicos, considerando as inovações e modificações ocasionadas pela política de atendimento ao usuário do serviço público, adotado no âmbito da Administração Pública no Estado do Acre.

2.2 Objetivos Específicos

Na perspectiva de Denhardt e Denhardt (2000) apud Viegas e Gonçalves (2009), “a Gestão Pública eficiente pretende inculcar a noção de que a relação entre o cidadão e o serviço público é similar àquelas que ocorrem no mercado podendo ser conduzida em moldes semelhantes”. Tomando como base o pressuposto de que o cidadão se sente satisfeito quando é bem atendido e consegue o resultado esperado, e ainda, que é função da Administração Pública atendê-lo da melhor maneira (eficiência), com a finalidade de satisfazer as necessidades sociais, é que se pretende especificamente com esta pesquisa os itens abaixo:

- a) Identificar qualitativamente os usuários do modelo de atendimento implementado na OCA – Rio Branco.
- b) Aferir o nível de satisfação do usuário dos serviços públicos oferecidos na OCA – Rio Branco, para as variáveis como tempo de espera, qualidade do atendimento e custo estimado no acesso aos serviços demandados, acomodações e respeito ao usuário.



- c) Propor um índice de eficiência para a Organização em Centros de Atendimento, e outros órgãos públicos similares.
- d) Verificar quais as maiores demandas em relação aos serviços ofertados.
- e) Identificar o impacto do “novo” modelo na cultura de serviço público local.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada compreende, em primeira instância, o conhecimento da estrutura administrativa e operacional adotada no âmbito do modelo estudado (questionário com perguntas abertas, aplicado à Diretoria da OCA). Nessa fase objetiva-se identificar o funcionamento e os fundamentos organizacionais da OCA, além de outros aspectos práticos que possam corroborar para o resultado das atividades desenvolvidas.

Concomitantemente, é realizada ampla pesquisa em materiais bibliográficos (livros, revistas, jornais, artigos, leis, decretos, teses, dissertações) que versem sobre o assunto abordado, com o intuito de identificar os princípios que fundamentaram o modelo, assim como, elementos de sua cultura, entre outros aspectos relevantes.

Na segunda fase do procedimento metodológico, segue-se com os cálculos referentes à amostra (quantidades de usuários a serem entrevistados). Destaca-se o levantamento de dados primários, com entrevista aos usuários de serviços oferecidos pela OCA, por meio de aplicação de questionário, contendo perguntas abertas e fechadas, aplicado logo na saída da unidade estudada.

Foram entrevistados no total 400 (quatrocentos) cidadãos, os quais acessaram a Organização em Centros de Atendimento, no período de 18 a 20 de abril do ano corrente. Os entrevistados foram escolhidos aleatoriamente, sendo que no período de 18 a 19 foram realizadas 133 (cento e trinta e três) entrevistas, em cada dia, e no dia 20 um total de 134 entrevistas. A amostra estatisticamente significativa foi calculada em um número bem inferior ao que foi realizado. Portanto, os dados coletados demonstram forte confiabilidade. Segundo a Diretoria da OCA,



no período em que foram aplicados os questionários da pesquisa em apreço, foi realizado um total de 9.670 (nove mil seiscentos e setenta) atendimentos na Unidade. Após a coleta de dados prosseguiu-se com a tabulação e análises qualitativa, descritiva e quantitativa.

Em relação a proposta quanto ao índice de eficiência da OCA, procedeu-se da seguinte forma:

$$I_{ef} = \left[\frac{\sum Qsat}{\sum X} \cdot \frac{\sum Tsat}{\sum X} \cdot \frac{\sum Gsat}{\sum X} \right] \times \mu$$

Para $\sum Qsat > 0$; $\sum Tsat > 0$; $\sum Gsat > 0$; $\sum X > 0$ e $\mu > 0$

Onde:

I_{ef} = Índice de eficiência

$\sum Qsat$ = Somatório dos usuários do serviço público que estão totalmente satisfeitos quanto ao atendimento recebido.

$\sum Tsat$ = Somatório dos usuários do serviço público que estão totalmente satisfeitos quanto ao tempo de espera.

$\sum Gsat$ = Somatório dos usuários do serviço público que estão totalmente satisfeitos quanto ao gasto realizado para acesso ao serviço.

$\sum X$ = Somatório dos usuários entrevistados (amostra).

μ = Uma constante que expressa à máxima satisfação em relação ao custo da oferta dos serviços demandados. Para cada nível percentual de satisfação do usuário têm-se um ponto, variando assim entre 0 e 100 pontos.

Partimos do seguinte pressuposto: 1) a administração pública é racional e otimizadora dos recursos, promovendo a satisfação máxima do cidadão em relação ao custo de oferta ($\mu = 100$); 2) a eficiência do serviço público é função da satisfação dos usuários em relação direta com a qualidade do atendimento dispensado, com o tempo necessário para o efetivo atendimento de suas necessidades, e com os custos de acesso e oferta do serviço. Desta forma, considerando as demais variáveis constantes – *ceteris paribus* - utilizou-se o modelo acima para o cálculo de um índice de eficiência do modelo de atendimento adotado na OCA.



4 RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir fundamentam-se na pesquisa de campo realizada.

4.1 O perfil do usuário dos serviços oferecidos na OCA

Em relação ao sexo, verificou-se uma diferença de 6% entre o número de homens e mulheres que se utilizam dos serviços na OCA. Na pesquisa os usuários do sexo masculino representaram 47%, enquanto que do sexo feminino 53%, como demonstrado no gráfico 4, a seguir.

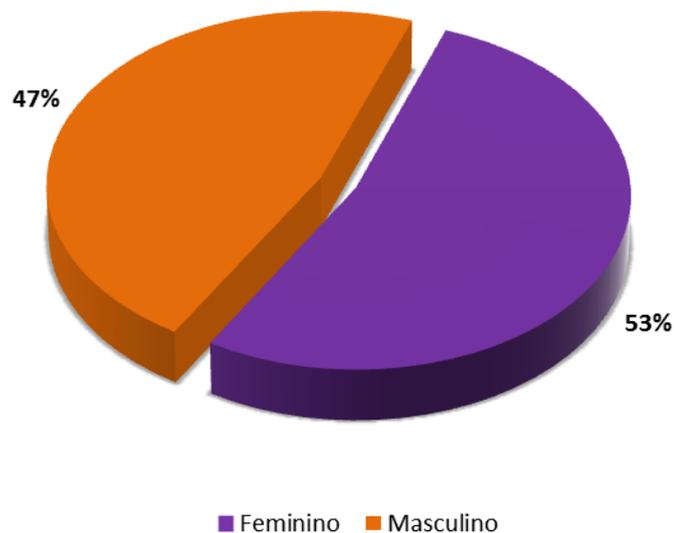


Gráfico 4: Perfil do usuário segundo sexo.
Fonte: Elaboração própria.

Na distribuição por faixa etária percebe-se a predominância do usuário com idade entre 16 e 30 anos, seguido pelos de idade entre 31 e 45 anos. Ao analisarmos essas duas faixas etárias, verificamos que representam juntas 75% dos usuários. Isso pode ser explicado, tendo em vista, que são idades em que o cidadão apresenta maiores níveis de atividades relacionadas a vida profissional, educacional, entre outras. O gráfico 5, a seguir, demonstra a distribuição por faixa etária dos cidadãos entrevistados.



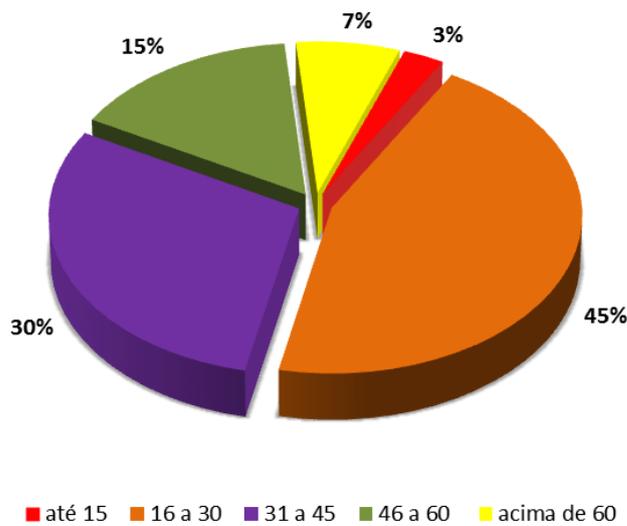


Gráfico 5: Perfil do usuário segundo idade.
 Fonte: Elaboração própria.

No que tange ao nível de escolaridade verificou-se que 29% dos usuários tem ensino fundamental completo, 26% apresenta ensino médio completo, e apenas 7% completaram o ensino superior. O gráfico 6 demonstra a distribuição por escolaridade.

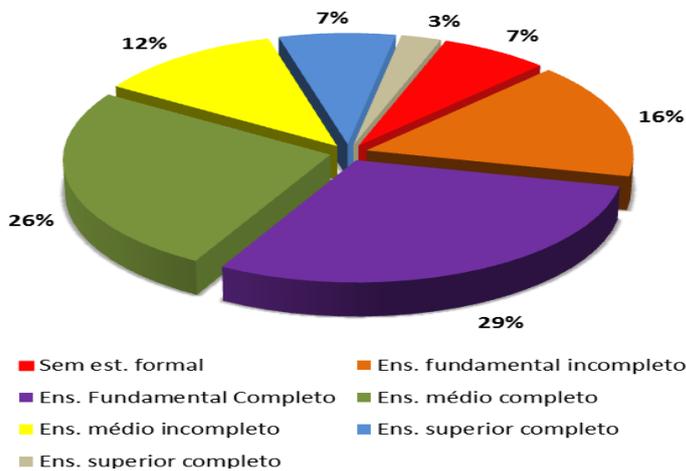


Gráfico 6: Perfil do usuário segundo escolaridade.
 Fonte: Elaboração própria.

Vale destacar, o fato de que 35% dos usuários apresentam grau de instrução inferior ao nível médio, entre os quais 7% do total da amostra não frequentaram o ensino formal.



Na classificação segundo a renda, verifica-se no gráfico 7, que 49% dos entrevistados têm renda familiar entre um e três salários mínimos, sendo que os com renda familiar entre um e dois salários mínimos representam 31% do total da amostra. Relevante também é que 18% dos entrevistados têm renda familiar menor que um salário mínimo, além disso, os que apresentaram renda familiar maior que dez salários mínimos constituem 5% dos entrevistados.

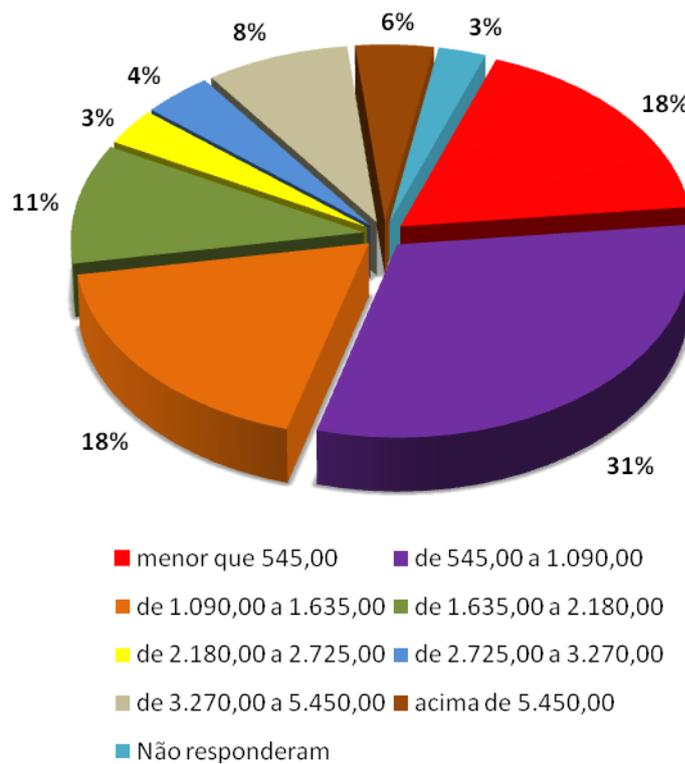


Gráfico 7: Perfil do usuário segundo a renda familiar.
 Fonte: Elaboração própria.



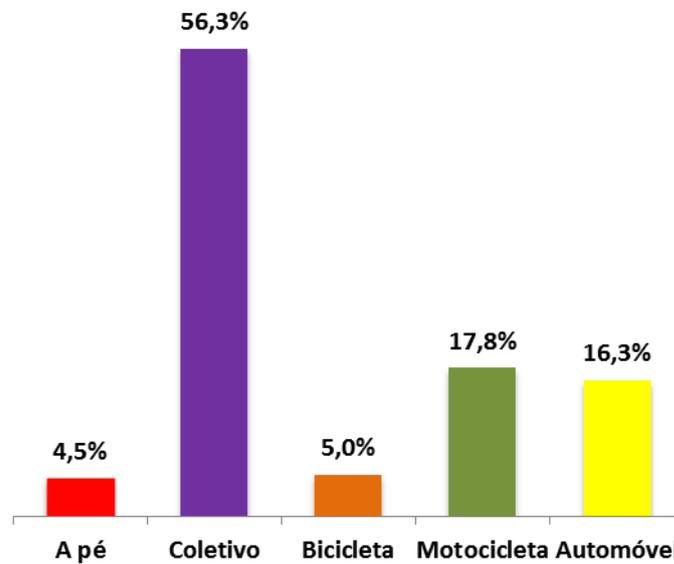


Gráfico 8: Meio de transporte utilizado pelo o usuário para deslocamento até a unidade de atendimento da OCA.

Fonte: Elaboração própria.

Em relação ao meio de transporte utilizado pelo cidadão para deslocamento até as instalações da OCA, 56,3% é usuário do transporte coletivo, 17,8% se utilizou de motocicleta, 16,3% de automóvel, 5% chegaram de bicicleta, e 4% andando. A grande maioria da população que utiliza os serviços oferecidos na OCA se desloca utilizando o transporte coletivo.

4.2 A satisfação do usuário dos serviços oferecidos na OCA

Como já tratado anteriormente, para o cálculo do índice de eficiência do modelo de oferta de serviços públicos implementado na OCA, será considerado o nível de satisfação dos usuários dos serviços, em relação a qualidade do atendimento, o tempo de espera, e os custos.

Nos gráfico 9 e 10, respectivamente, pode-se verificar o percentual de perdas de atendimento e os motivos pelos quais o atendimento da necessidade do cidadão.



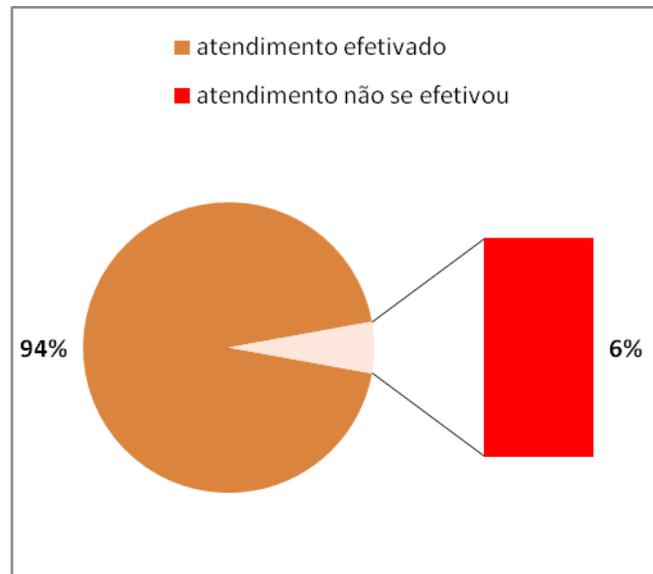


Gráfico 9: atendimentos efetivados e não efetivados.
Fonte: Elaboração própria.

Os motivos mais relevantes da não efetivação do atendimento são: a falta de documentação necessária, a não disponibilização do tipo de serviço na OCA, problemas de ordem operacional (sistemas fora de funcionamento), entre outros. Os dados são verificados a seguir no gráfico 10.

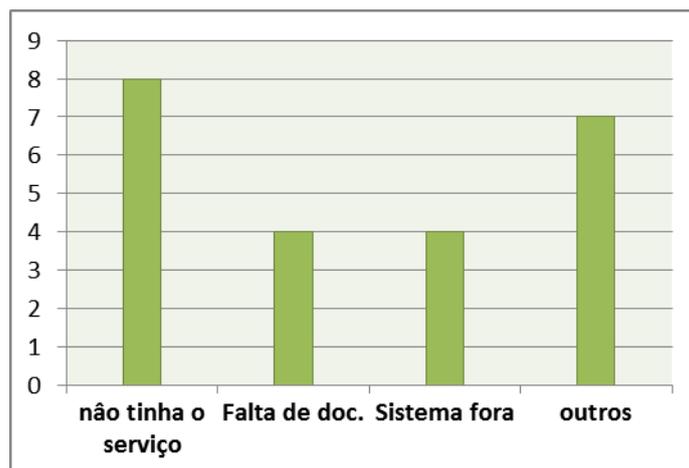


Gráfico 10: Motivos da não efetivação do atendimento.
Fonte: Elaboração própria.



4.2.1 A satisfação do usuário em relação à qualidade, tempo e custos

Quando perguntado quanto a satisfação em relação ao tempo de espera para o atendimento 56% dos usuários dos serviços oferecidos na OCA demonstram um grau de satisfação ótima, enquanto que 38% dos usuários se dizem parcialmente satisfeito. Apenas 1% se sente totalmente insatisfeito com tempo de espera, e 5% avalia como regular. Esses dados podem ser visualizados no gráfico 11 a seguir.

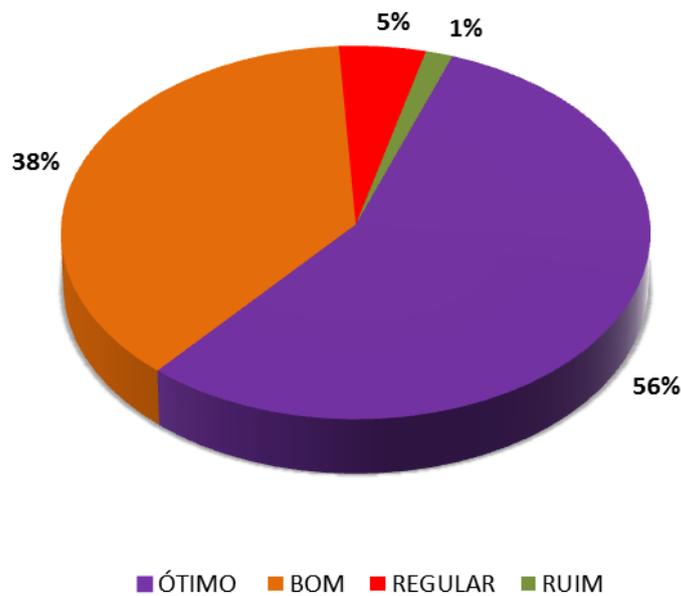


Gráfico 11: Satisfação dos usuário em relação ao tempo.

Fonte: Elaboração própria.

A qualidade do atendimento é uma variável muito relevante para o usuário do serviço público. Quando perguntado sobre a satisfação em relação a qualidade do atendimento recebido no acesso aos serviços oferecidos na OCA, pode-se perceber que constitui um ponto forte do modelo adotado, tendo em vista, que 98% dos cidadãos se dizem satisfeitos e apenas 2% insatisfeitos, como pode ser visualizado no gráfico 12.



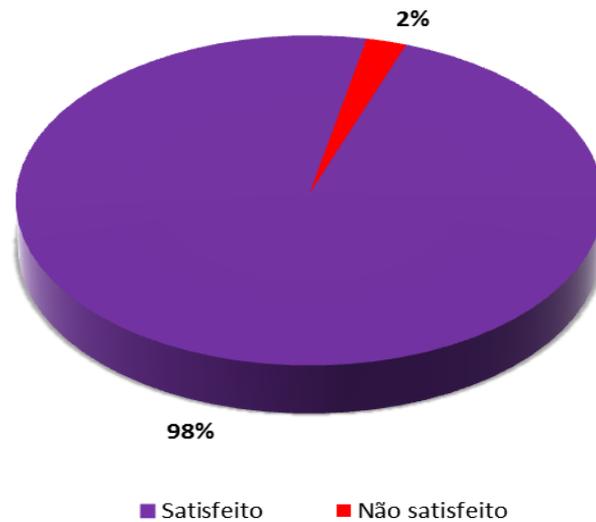


Gráfico 12: Satisfação do usuário em relação à qualidade do atendimento.

Fonte: Elaboração própria

Quando perguntado sobre o custo, ou seja, o gasto com deslocamento e outros eventuais como taxas de serviços e estacionamento, 59% se diz satisfeito e 41% insatisfeito.

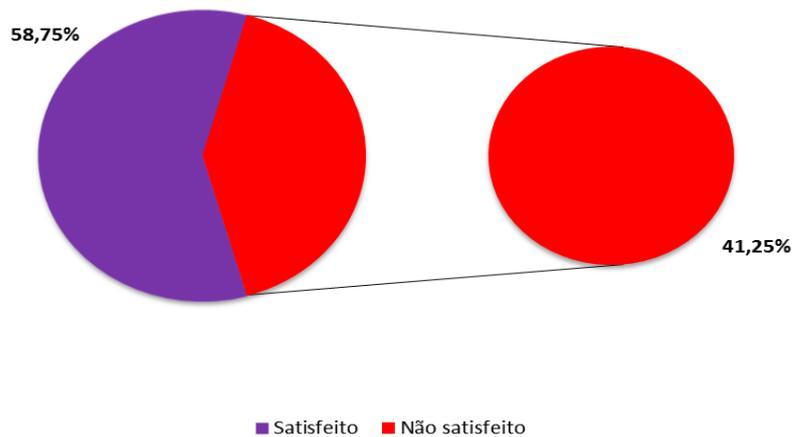


Gráfico 13: Satisfação do usuário em relação ao gasto.

Fonte: Elaboração própria

A seguir serão disponibilizadas algumas informações adicionais relevantes para uma melhor avaliação dos serviços públicos oferecidos no espaço da OCA em Rio Branco. São algumas opiniões coletados juntos aos usuários para fins de análise da estrutura, processos e possíveis modificações.



Na pesquisa realizada foi perguntado ao cidadão usuário dos serviços oferecidos na OCA, sobre as seguintes questões.

1. Sobre a visualização de senhas e informações no interior da OCA, 56,09% dos usuários avaliam como ótimo, porém, verifica-se que um número bastante expressivo, no total de 38,07% avalia apenas como bom.

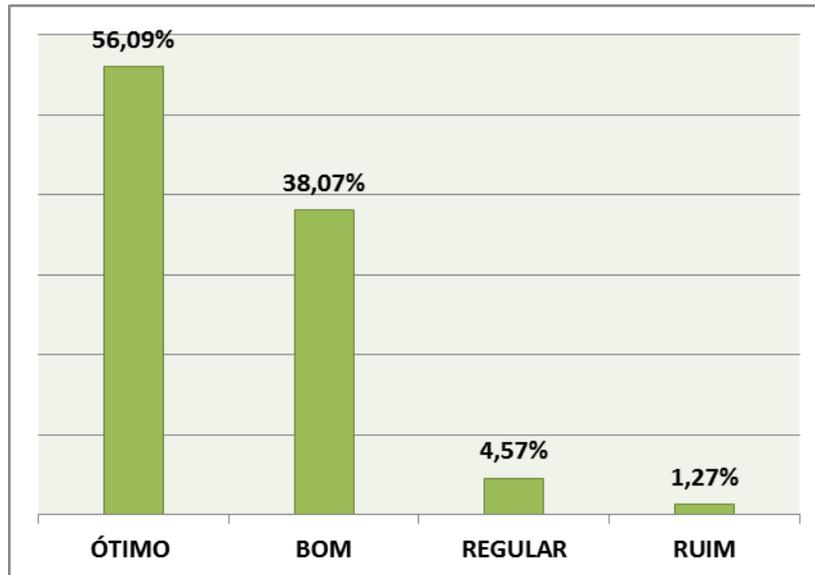


Gráfico 14: Avaliação do cidadão quanto a visualização de senhas e informações no interior da OCA.

Fonte: Elaboração própria

2. Quando perguntados: o modelo de atendimento adotado pela OCA respeita o usuário do serviço público? A grande maioria, totalizando 98% diz que sim, se sente respeitado quando acessam algum dos serviços públicos disponíveis na OCA. Apenas 2% discordam do modelo.
3. Para se ter uma noção da necessidade, foi perguntado ao cidadão sobre a relevância do funcionamento da OCA também aos sábados pela manhã. As respostas são demonstradas no gráfico 15, onde se verifica que 82% dos usuários dos serviços públicos oferecidos no espaço da OCA avaliam como muito importante que a Organização funcione também aos sábados pela manhã. Do total de usuários entrevistados 15% avaliam que não é necessário o funcionamento aos sábados. Além disso, 3% dos usuários não souberam definir sua resposta.



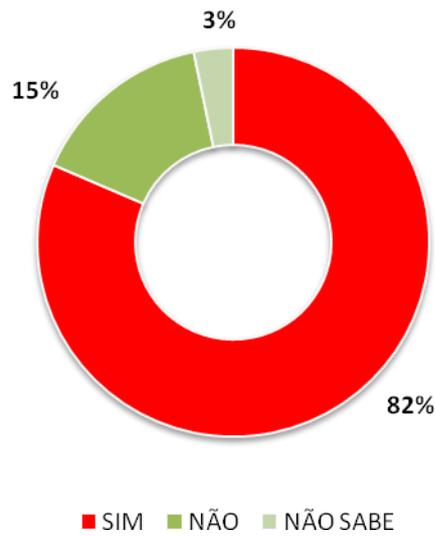


Gráfico 15: Avaliação do cidadão quanto funcionamento da OCA aos sábados.

Fonte: Elaboração própria

4. Quando indagado quanto a localização, o usuário manifestou-se da seguinte forma: 60% dos cidadãos avaliam em ótima, 35% avalia como boa, e 5% avalia como regular. Vale ressaltar que não se obteve do total de entrevistados neste quesito, nenhuma resposta do tipo classificada como localização RUIM, conforme gráfico 16.

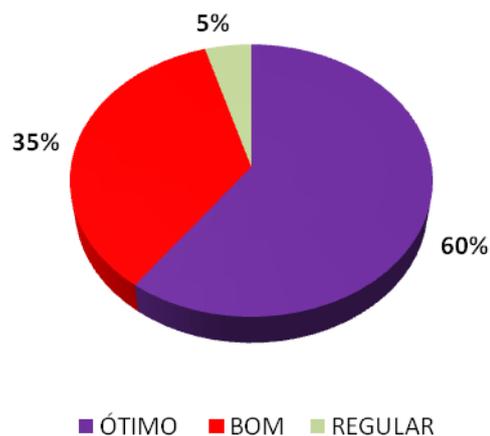


Gráfico 16: Avaliação do cidadão em relação a localização da OCA.

Fonte: Elaboração própria



5. Os usuários dos serviços públicos que acessaram a OCA no período da entrevista, e que foram sorteados para amostra, foram perguntados sobre as acomodações no interior do centro, objetivando o conhecimento da opinião do cidadão em relação aos espaços e mobiliários destinados ao acolhimento do usuário no período em que este aguarda o atendimento. As respostas estão demonstradas no gráfico 17.

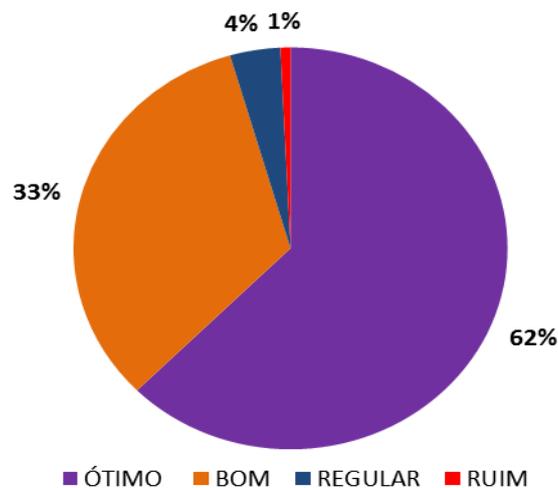


Gráfico 17: Avaliação do cidadão em relação as acomodações da OCA.

Fonte: Elaboração própria

Com intuito de verificar de forma mais geral a opinião do usuário dos serviços oferecido, foi perguntado quanto a aprovação do modelo de oferta de serviços públicos adotado na Organização em centros de Atendimento. Verificou que 98% dos cidadãos aprovam o modelo adotado, conforme demonstrado no gráfico 18.



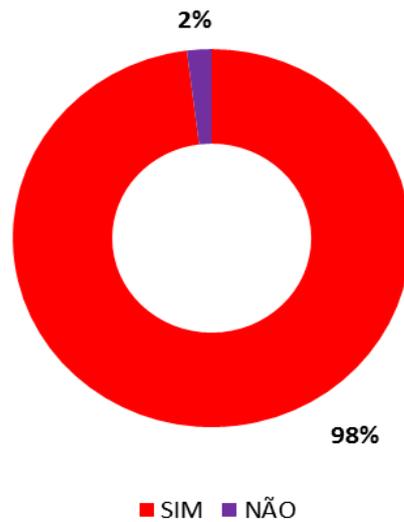


Gráfico 18: Aprovação do cidadão em relação ao modelo de atendimento adotado na OCA.

Fonte: Elaboração própria

5 CONCLUSÕES

Neste trabalho foi pesquisado sobre a eficiência do serviço público, sendo realizado o estudo de caso da Organização em Centros de Atendimento – OCA, no Estado do Acre. O que se pode verificar por meio dos dados levantados, é que o modelo de oferta de serviços adotados tem características gerenciais semelhantes as do setor privado, com importantes adaptações ao setor público.

A Unidade de Atendimento da OCA em Rio Branco reflete a principal tendência da Administração Pública, a modernização. As mudanças culturais, estruturais, de processos e valores em relação à prestação do serviço público, podem ser verificadas nos procedimentos dos agentes responsáveis. O modelo tem como objetivo a excelência no atendimento ao cidadão. A principal mudança é a do enfoque sobre a satisfação do usuário na utilização do serviço acessado.

A questão está centrada na resposta rápida e precisa à necessidade do cidadão. Com isso, objetiva-se maior eficiência e celeridades nos procedimentos necessários. Notadamente, a orientação voltada para os melhores resultados em relação ao nível de satisfação do usuário, constitui um poderoso instrumento de transformação da Administração Pública.



Apesar do modelo adotado na OCA, ter inspiração em outros já existentes no Brasil e outros países, nota-se algumas inovações importantes, como por exemplo, o Balcão Multisserviços (BM), que atende situações em que o usuário acessa mais de um serviço, com rapidez e menor custo para o cidadão,

Porém, o serviço do BM não abrange todos os parceiros da Organização, sendo um total de 07 órgãos os disponíveis. Verificou-se, na pesquisa, que somente 10% dos cidadãos entrevistados acessaram mais de um serviço. Com isso, sugere-se que o BM seja estendido aos demais serviços e órgãos, o que proporcionaria um atendimento mais personalizado, e uma diminuição dos custos da Organização. A idéia é que o cidadão, seja qual for sua necessidade, dirija-se à um só atendente, o qual por meio de um processo interligado ao diversos órgãos parceiros, se responsabilizará pelo atendimento demandado.

Vale ainda destacar, a preocupação com a “qualidade” dos agentes responsáveis. Percebe-se a atenção dada a qualificação dos funcionários e atendentes lotados na Organização. Em relação aos funcionários que trabalham nas atividades meio, 84% apresentam ensino médio completo, com alguns cursando alguma graduação, e 15% apresentam ensino superior completo.

A importância dada à opinião do cidadão são pontos importantes no modelo. A abertura de canais para livre manifestação dos usuários constitui uma maneira de incentivar a cidadania e uma forma de gerenciar as necessárias melhorias.

A administração orientada para os resultados pressupõe a existência de controle. Verificou-se a existência de monitoramentos quanto as variáveis que influencia na satisfação do usuário. Esse fato é de suma importância para as avaliações e melhorias.

Ficou demonstrado, conforme gráfico 8, que apenas 6% dos entrevistados não conseguiram o efetivo atendimento. Vale ressaltar, que os dois principais motivos estão relacionados à falta de documentação necessária e a indisponibilidade do tipo de serviço na OCA.

Em relação ao perfil do usuário dos serviços públicos oferecidos, verificou-se na pesquisa uma diferença de 6% entre a quantidade de homens e mulheres, sendo que o sexo feminino representou 53% dos entrevistados.



Quando a análise passa a considerar a faixa etária, há predominância dos usuários classificados entre 16 e 30 anos, seguidos daqueles entre 31 e 45 anos. Os cidadãos classificados entre as faixas etárias acima descritas representam juntos 75% daqueles entrevistados.

Sobre a escolaridade, verifica-se que existem usuários que não frequentaram o ensino formal, os quais representam 7% dos entrevistados, e ainda, que grande parte dos usuários que acessam serviços na OCA apresenta nível de escolaridade inferior ao ensino médio. Nesse sentido, é preciso um atendimento que vise ao máximo o esclarecimento do cidadão em relação aos procedimentos adotados, com finalidade de evitar possíveis contratempos para o cidadão.

A pesquisa revelou que a grande maioria (56%) dos usuários dos serviços oferecidos na OCA se utiliza de coletivo como meio de transporte. Isso ratifica a ideia de que o centro de atendimento deve ser localizado próximo ao terminal de ônibus da cidade, para proporcionar um melhor acesso. Outro fato importante é que 34% dos usuários se utilizam de automóvel ou motocicleta, o que indica a necessidade de lugares destinados ao estacionamento de veículos.

Esses espaços são disponibilizados na estrutura da OCA, porém, é cobrada uma taxa pelo uso. Isso tem impacto negativo para o cidadão, tendo em vista, que por estar localizada em lugar de grande movimentação de veículos, não há muitas outras opções.

Quando a questão se reporta ao tempo de espera para o atendimento, 56% dos usuários entrevistados, respondeu que o tempo de espera satisfaz totalmente as suas expectativas.

Esse dado é importante para a avaliação do serviço público, pois, constitui uma grande evolução no sentido da eficiência e produtividade, haja vista, que na maioria dos órgãos públicos, principalmente os que trabalham diretamente no atendimento ao cidadão, verifica-se filas extensas de pessoas a espera do atendimento de suas necessidades, o que prejudica cada vez mais o conceito da sociedade em relação aos serviços oferecidos pelo Estado.

Em relação à qualidade do atendimento, é necessário ressaltar que o modelo adotado na OCA apresenta uma das melhores avaliações do ponto de vista do cidadão. Para 98% dos usuários entrevistados a qualidade do atendimento recebido na Organização satisfaz totalmente as suas expectativas. É o resultado do



enfoque dado pela política do Estado para o atendimento ao cidadão, como também, do esforço contínuo da administração da OCA em monitorar as ações e as demandas dos usuários dos serviços.

Em referência aos recursos desembolsados pelo usuário, em média, é de R\$ 10,23 (dez reais e vinte e três centavos), conforme respostas obtidas na pesquisa. Para esse valor perguntou-se ao cidadão em relação aos gastos com transporte, estacionamento e possíveis taxas cobradas para a efetivação do serviço demandado. Neste quesito 58% dos entrevistados se sentem satisfeitos com o gasto realizado.

Na avaliação quanto à visualização de senhas e informações no interior da OCA, Há necessidade de melhorias, tendo em vista, que 38% dos cidadãos se sentem parcialmente atendidos. A maior dificuldade dos usuários está na visualização das telas, sendo que possuem muitas informações concomitantes.

Como indicador de demanda foi perguntado sobre a relevância do funcionamento aos sábados pela manhã. Para 82% dos usuários dos serviços públicos oferecidos na OCA, é importante o funcionamento aos sábados. A necessidade demonstra ser uma tendência da sociedade, tendo em vista, que os usuários se utilizam, em muitas situações, do horário destinado a alimentação (almoço) para acessar os serviços. Em contrapartida para 3% dos entrevistados não é relevante, e 15% não soube responder.

Para o melhor desempenho no atendimento ao cidadão, deve-se levar em consideração, a necessidade de boas acomodações, objetivando evitar possíveis desgastes físicos e psicológicos. Para 62% dos usuários dos serviços oferecidos na OCA, as acomodações são ótimas, sendo que 33% avaliam como boas. Verificou-se que esse último dado está relacionado principalmente as áreas de espera, especificamente em relação aos assentos.

Quando perguntado de forma direta sobre a sua opinião em relação ao modelo de atendimento adotado na OCA, 98% dos usuários entrevistados demonstram aprovação, e se sentem satisfeitos em suas expectativas. Isso indica que a Organização em Centro de Atendimento constitui uma experiência de quebra de paradigmas para Administração Pública no Acre.

Aplicando-se a metodologia proposta, chegou-se a um nível de eficiência do modelo adotado na OCA de 31,83%, o que indica a máxima satisfação de



aproximadamente 32% dos usuários dos serviços. Vale ressaltar, que os outros usuários estarão, em sua maioria, parcialmente satisfeitos com o atendimento.

Apesar do índice proposto, a primeira vista, representar um número contraditório ao bom desempenho da Organização, na verdade expressa a necessidade de melhorias em algumas áreas, já que os impactos negativos se constituem em relação ao tempo de espera e o gasto necessário para o acesso aos serviços.

Para que tenhamos um parâmetro, aplicamos o mesmo método utilizando dados da pesquisa realizada pelo Instituto Padrão a respeito do Centro de Atendimento ao Cidadão – CAC, no Estado de Sergipe, na qual foram ouvidas 630 pessoas entre 04 e 10 de dezembro de 2008.

Na pesquisa em referência, 34,27% dos entrevistados avaliam em ótimo o tempo de espera para o atendimento, e 40,46% respondeu ótimo na avaliação quanto a qualidade. Em relação ao gasto do usuário não foi demonstrado no trabalho, porém, para fins comparação, consideraremos como 100% a satisfação do usuário em relação aos desembolsos necessários.

Exposto acima, relacionando as variáveis conforme o método proposto, obtêm-se um índice de eficiência de 13,8% para o CAC, o que indica máxima satisfação de aproximadamente 14% dos usuários dos serviços. No comparativo, segundo a metodologia utilizada para aferição do nível de eficiência, o modelo adotado na OCA é mais eficiente (considerando constantes as demais variáveis) do que o implantado no Estado de Sergipe.

Esta pesquisa evidencia, em suma, que a Organização em Centro de Atendimento – OCA, de Rio Branco – AC, provoca mudanças que impactam positivamente na imagem e avaliação da competência do serviço público. Esse fato deve-se à maneira inovadora gerencial de avaliar e executar os processos e procedimentos que compõem o modelo de gestão.

A Organização ao implementar um enfoque sobre o cidadão, orientando-se para qualidade e celeridade dos serviços prestados, promove mudanças no campo dos valores, da cultura organizacional e administrativa, bem como, influencia na formação de uma sociedade com mais cidadania, servindo como referência para outras instituições prestadoras de serviços públicos.



6 REFERÊNCIAS

ACRE. **Decreto nº 3.357, de 20 de Agosto de 2008**. Disponível em: www.gsp.acre.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc. Acesso em: 25 mar. 2001.

ANNENBERG, Daniel. **Diretrizes e estratégias para a implantação e manutenção de um padrão de qualidade na prestação de serviços públicos**: a experiência paulista do Poupatempo. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo**. 17. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Juris, 2007.

CLEMENTS, Benedict *et al.* **Gasto Público en América Latina**: tendencias y aspectos clave de política. *Revista de la CEPAL*. Dezembro/2007.

DI GIACOMO, Waldemar Álvaro. **O New Public Management no Canadá e a Gestão Pública Contemporânea**. Interface Brasil/Canadá, Rio Grande n. 5, 2005.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 21. ed. – São Paulo: Atlas, 2008.

FERNANDEZ SANTOS *et al.* **Modernización de la Gestión Pública**. Necesidad, incidencias, límites y críticas. Pevnia: 2008.

GOVERNO DA BAHIA. **Atendimento ao Cidadão**: foco na qualidade. Relatório de Atividade 2005.

MARTÍNEZ, José M. Domínguez y RUEDA, Nuria. **Los indicadores de producción pública**. ECONOMISTAS – COLEGIO DE MADRID, Madrid, nº 105, p. 77-85, jul 2005.

MUNHOZ, Dércio Garcia. **Economia aplicada**: técnicas de pesquisa e análise econômica. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.



MORAES, Alexandre de. **Direito Constitucional Administrativo**. 2 ed. Editora Atlas. São Paulo: Atlas, 2005.

PAINELLI, Sérgio. **Poupatempo**: um programa de atendimento ao cidadão. Dissertação para a obtenção do título de mestre em administração. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2008.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **Revista de Administração Pública**, set./out. 1998.

PRADO, Jorge Alberto Teles et. al. **Inclusão pela Cidadania em Sergipe**: centro de atendimento ao cidadão. II Congresso CONSAD de Gestão Pública – Painel 21: Ouvidoria: um instrumento de gestão e de democracia. Disponível em: http://www.seplag.rs.gov.br/upload/Painel_21_Jose_Leite_formatado.pdf. Acesso em: 20 abr. 2011.

ROCHA, Cármem Lúcia Antunes. **Princípios constitucionais da administração pública**. Belo Horizonte: Del Rey, 1994.

RUEDA, Núria Lopes. **Análisi Económico de la Eficiencia Pública**. Instituto de Estudios Económicos. Madrid: 2005.

SILVEIRA, Raquel Dias da. **Profissionalização da Função Pública**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.



AUTORIA

Henry Antônio Silva Nogueira – Bacharel em Economia e cursando Mestrado na área de economia pela Universidade Federal do Acre – UFAC. Especialista em Gestão Pública e Auditoria Governamental. Atualmente é servidor do Tribunal de Contas do Estado do Acre.

Endereço eletrônico: pr_henry@hotmail.com



POLÍTICA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO DO ESTADO DO ACRE

Airton Queiroga de Oliveira

RESUMO

O Governo do Acre estabeleceu, por meio do Dec. N°3.357/08, uma Política de Relacionamento garantindo a interação democrática e fluxo intensivo e constante de soluções inovadoras de acesso aos serviços públicos. Trata-se de uma postura pedagógica, pois não só redireciona a forma como a população demanda os serviços públicos, mas induz um novo padrão de comportamento do servidor público em todos os níveis. Acolher a população com respeito, dignidade celeridade e qualidade, aproximando Estado e Cidadão, reduzindo barreiras burocráticas, onde a qualidade, agilidade, cortesia e ordem de chegada são os fundamentos que norteiam o atendimento propiciando efetiva participação do cidadão e resgate da dignidade dos servidores, enquanto agentes públicos. As instituições públicas estaduais e os órgãos parceiros municipais, federais e concessionários, deverão se adequar e garantir a celeridade, objetividade e precisão das informações sobre os procedimentos exigidos para solicitar serviços. Além da garantia de acomodações acolhedoras, demonstrando preocupação com o bem estar do cidadão.



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
OBJETIVOS	4
METODOLOGIA	5
1 A NOVA POLÍTICA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO – Decreto nº 3.357/2008	9
1.1 Princípios e diretrizes	9
1.2 Instâncias responsáveis pela política de atendimento	10
1.3 Atribuições gerais dos integrantes da rede de representantes	10
1.3.1 Atribuições específicas dos integrantes da rede de representantes em relação aos centros de atendimento integrado.....	11
1.3.2 Atribuições específicas dos integrantes da rede de representantes Institucionais.....	11
1.3.3 Perfil e requisitos dos integrantes da rede de representantes.....	11
1.4 Procedimento para implantação da política de atendimento	12
2 DECRETO Nº 3.357 DE 20 DE AGOSTO DE 2008	12
3 FLUXOS	19
3.1 Escopo	19
3.2 Fluxo de implantação do modelo	20
3.3 Fluxo das ações	21
3.4 Visão esquemática das atribuições na estrutura atual da diretoria ...	21
3.5 Fluxo das atribuições	22
3.6 Divisão das atribuições entre as duas equipes	22
CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	25



INTRODUÇÃO

Considerando a necessidade de estabelecer parâmetros democráticos para que todos os órgãos públicos possam se pautar no relacionamento entre Estado e Cidadão, e cumprindo os preceitos Constitucionais, “*que todos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral*” (artigo 5º inciso XXXIII) e ainda constatando a urgência na utilização intensiva de novas soluções para o atendimento público, o Governo do Estado do Acre instituiu através do Decreto N° 3.357 de 05 de agosto de 2008, A Política de Atendimento ao Cidadão para a administração Pública Estadual.

O Governo do Estado, visando estabelecer um novo relacionamento com o cidadão e cumprindo os preceitos constitucionais de garantir o acesso às informações de caráter particular ou de interesse coletivo, estabeleceu através do Decreto Governamental N° 3.357 uma Política de Relacionamento que vem garantir não apenas a interação democrática, mas a implantação de um fluxo intensivo e constante de soluções inovadoras de acesso aos serviços públicos.

Trata-se de uma postura inovadora e pedagógica, pois não só redireciona a forma como a população demanda os serviços públicos, mas inicia um processo de implantação de um novo padrão de comportamento do servidor público, em todos os níveis de atuação, na prestação de serviços.

Pretende-se ao acolher a população com respeito e dignidade, com alto padrão de qualidade, constituir o atendimento também como espaço de inclusão digital e social aproximando o Estado do Cidadão, reduzindo as barreiras e propiciando a sua efetiva participação como também resgatar a dignidade dos servidores públicos, enquanto *agentes públicos*.

O referido Decreto contém um significado original para a legislação, trata-se da primeira iniciativa governamental a estabelecer um marco regulatório para o setor, distanciando-se da cultura patrimonialista e dos atavismos burocráticos onde a qualidade, agilidade, cortesia e ordem de chegada – resguardada os requisitos preferenciais ao atendimento aos idosos, gestantes e a pessoas portadoras de necessidades especiais – são os fundamentos que norteiam o processo de atendimento público. Além da constante utilização e modernização do aparato tecnológico e dos processos e rotinas em todos os setores da estrutura governamental.



Assim, todas as instituições estaduais e, em particular no âmbito das Centrais de Atendimento, as dos demais níveis estatais deverão se adequar a fim de garantir a celeridade, estabelecimento de prazos, objetividade e precisão das informações sobre os procedimentos exigidos para solicitar os serviços, tais como documentos, requisitos, condições, formulários, custos, prazos e locais de atendimento. Além da garantia de acomodações acolhedoras e devidamente sinalizadas demonstrando preocupação com o bem estar do cidadão.

Vê-se, pois que tal iniciativa tem impacto direto no estabelecimento de todas as políticas governamentais e redireciona todas as diretrizes da ação de governo, não se constituindo em um mero rearranjo dos setores tradicionalmente concebidos por atendimento.

A concepção é a de que qualquer ação de governo é por excelência uma ação de atendimento público. Assim sendo, a presteza, eficiência e controle na qualidade são referências primordiais devendo, assim, serem incorporadas é se converterem em condicionantes à cultura do serviço público.

OBJETIVOS

Objetivando lançar as ações de implantação da Nova Política de Atendimento de acordo com o Decreto nº 3.357/2008 e socializar o conhecimento dos princípios e Diretrizes propostos, realizando uma análise com os mais modernos conceitos sobre qualidade no atendimento e inferir elementos que possam servir de referência teórica para o estabelecimento de indicadores e processos de controle de qualidade para o Estado do Acre, os objetivos a serem alcançados são:

- Universalizar e democratizar o acesso as informações e serviços públicos, através de todas as mídias como internet, materiais impressos, TV, rádio. Um dos métodos já disponibilizados à população é o Guia do Usuário dos Serviços Públicos, este consiste em disponibilizar informações sobre serviços que incluem o local da prestação do serviço, horários de atendimento, documentos necessários, diferentes modalidades de serviço e de atendimento, além de incluir *links* de alguns serviços que podem ser obtidos através da internet, seja integral ou parcialmente;



- Acolher a população com respeito e dignidade, com alto padrão de qualidade no atendimento. A partir de cursos e atividades de capacitação e qualificação dos servidores que estejam alocados nos setores de atendimento direto e/ou retaguarda. O processo deve ser contínuo e acompanhado de atividades que visem à adequação do servidor, como a análise do perfil e desempenho;
- Se constituir como espaço de inclusão digital e inclusão social;
- Resgatar a dignidade dos servidores públicos, enquanto agentes públicos. É necessário o servidor enxergar-se como parte do processo de mudança e incorporar a vontade de restituir e restabelecer a confiança do cidadão na instituição pública que o Estado representa, assim incorporando o papel principal de agente ativo e participativo nesse processo; e
- Aproximar o Estado do Cidadão, reduzindo as barreiras e propiciando a sua efetiva participação.

METODOLOGIA

- O Cidadão, e a sua satisfação, é o centro conceitual da política de atendimento, sendo a partir disso também agente neste novo olhar;
- É obrigação e não “favor” do Estado informar e bem prestar os serviços públicos;
- O Decreto nº 3.357/2008 é o primeiro marco regulatório para o setor e necessita ser rigorosamente seguido;
- A SGA através da OCA terá a missão de administrar este processo;
- Foi criada a Rede de Representantes Institucionais, a qual deverá ser atualizada, seguindo as recomendações da OCA, e observando rigorosamente os critérios de seleção do referido Decreto, constante nos Artigos 21 a 24 e seus respectivos incisos.
- Para o incremento das atividades fica instituída uma Rede de Representantes de todos os órgãos da administração direta e indireta, os quais serão responsáveis pela implantação da Nova Política de Atendimento nas respectivas Secretarias e/ou Instituições, além do



monitoramento de sua aplicação, e caberá à Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA, da Secretaria de Gestão Administrativa a responsabilidade pela instituição e gerenciamento da política de excelência no atendimento ao cidadão, mediante o planejamento, a implantação, a coordenação e o gerenciamento de Centros de Atendimento Integrado.

- Serão implantados Centros de Atendimento Integrado, inicialmente em Rio Branco depois em todo o Estado que contarão, além das Secretarias e Instituições do Governo Estadual, com a participação de órgãos da esfera municipal e federal e instituições prestadoras de serviços públicos.
- Divulgar no âmbito da administração pública os princípios e diretrizes estabelecidas no Decreto governamental nº 3.357;
- Lançar as ações de implantação da Política de Atendimento ao cidadão;
- Realizar oficinas setoriais para análise das experiências inovadoras e discussão do padrão de atendimento a ser implementado;
- Elaborar e implantar o programa: Padrão de Qualidade no Atendimento ao Cidadão no Estado do Acre.

É importante frisar que a excelente performance das OCAS implantadas tem demonstrado efeito reforçador na mudança de comportamento da chamada *máquina administrativa*, vale elencar melhorias que foram e estão sendo introduzidas nessas centrais que servem como vetor, tais como:

SITUAÇÃO DE HOJE	MELHORIAS NA OCA
Há privilégios e discriminação no atendimento.	Definição de diretrizes e princípios de atendimento e monitoramento do seu cumprimento.
As exigências feitas aos cidadãos não estão padronizadas e estão submetidas a critérios subjetivos.	Padronização das exigências e monitoramento do seu cumprimento.
Falta de prazo para finalização /retorno ao cidadão OU não se cumpre o prazo dado ao cidadão.	Definição de prazos para finalização e para retorno e monitoramento do seu cumprimento.



Para solicitar mais de um serviço, os cidadãos são obrigados a se dirigir em vários endereços.	Reunião de vários serviços num único local, sob uma única administração e com o mesmo padrão de qualidade.
Não se valoriza a prestação de informações e de orientações. Quando há informações e orientações, não se controla a qualidade.	A OCA se transforma numa referência de prestação e informações corretas para toda a população.
	Funcionários exclusivamente alocados para a prestação de informações e orientações e com controle de qualidade.
	Implantação de Sistemas de Recepção e de Triagem (geral e específico)
Os cidadãos desconhecem o passo a passo do serviço solicitado e são obrigados a idas e vindas nos órgãos públicos.	Os funcionários deverão informar o passo a passo do serviço solicitado.
Os responsáveis pelo atendimento não fazem a gestão do atendimento.	Formação específica para os supervisores e uso de ferramenta de gestão
Funcionários alocados para desenvolver atividades exclusivas, independentemente da demanda= funcionários sobrecarregados e outros, ociosos.	Viabilização de funcionários multifuncionais, exercendo várias atribuições de acordo com as necessidades da demanda.
Não há controle de tempo médio de atendimento e tempo médio de espera para cada um dos serviços.	Uso de ferramenta de gestão do atendimento de acordo com a demanda e o tempo médio de atendimento; produção de dados estatísticos do atendimento.
Não há planejamento dos recursos em função do comportamento da demanda.	Planejamento estratégico considerando os “picos” e “vales” de atendimento para otimizar os recursos públicos e não prejudicar a população.
Não há diálogo entre atendentes e cidadãos.	Funcionários recebem formação e capacitação para serem agentes públicos a serviço da população = processo de mudança cultural.
Os serviços públicos eletrônicos não são acessíveis para a maioria da população. .	Na OCA, além de espaço específico para inclusão digital, os cidadãos poderão, com ou sem ajuda de funcionários treinados, realizarem serviços eletrônicos.
Permanece a visão setorial e fragmentada do cidadão.	Visão holística do cidadão e ações e projetos intersetoriais.



Os cidadãos não são acolhidos com dignidade e respeito. As repartições públicas são lugares inadequados para atender a população.	Os espaços, os ambientes, o mobiliário, a comunicação visual etc. são concebidos para que os cidadãos exerçam seus direitos e obrigações.
Os cidadãos não se manifestam em relação à qualidade do atendimento recebido.	Os cidadãos serão estimulados a se manifestar e suas opiniões serão consideradas.
Não existem Normas & Procedimentos para o atendimento e quando existem, não têm a participação dos funcionários do atendimento	Modelo de gestão participativa no qual os Supervisores integram o Fórum / Conselho de Gestão da Unidade OCA
Não há participação da sociedade civil na qualidade do atendimento.	Constituição da “Associação dos Amigos da OCA”, viabilização de programas e projetos junto às comunidades, parcerias com a sociedade civil, com empresários etc.

Na OCA, o conceito de **“Melhorias e Inovações”** pressupõe as dimensões:

1. Mudança cultural dos servidores públicos e da população: uma nova forma de relacionamento “Estado e População”;
2. Valorização dos servidores públicos enquanto produtores de conhecimento (gestão do conhecimento);
3. Agregar valor às atividades de prestação de informações e de orientações;
4. Gestão do atendimento: planejamento estratégico e monitoramento da qualidade;
5. Ética e cidadania no exercício da função pública;
6. Política de atendimento: diretrizes e princípios;
7. Gestão participativa

A dimensão tecnológica é um dos aspectos e não tem um fim em si mesmo.

Todas as dimensões são resultado de um **processo**, dessa fora a equipe da Diretoria OCA deve ser formada (está sendo) para conduzir o processo e alcançar as metas.



1 A NOVA POLÍTICA DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO – DECRETO Nº 3.357/2008

1.1 Princípios e diretrizes

Garantir ao cidadão o seu direito de exercer a cidadania através da promoção da qualidade, celeridade, cortesia, atenção e respeito no atendimento;

A ordem de chegada ou de agendamento, salvo no caso dos preferenciais, será rigorosamente obedecida, ela também diz respeito à seqüência das atividades internas despendidas à devida finalização do atendimento efetuado;

Obedecer às legislações de atendimento preferencial aos idosos, gestantes, lactentes, pessoas acompanhadas por crianças de colo e as pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, observando as menos restritivas e evitar a solicitação de documentos de comprovação;

Informar ao cidadão todos os requisitos e todo o processo de atendimento, independente da instituição que prestará outras etapas de atendimento para a finalização do serviço;

Todos os serviços devem ter indicadores de tempo médio de atendimento e espera. Os cidadãos devem ser informados sobre estes prazos, antes de iniciar o atendimento, principalmente nos casos de alta demanda;

Quando necessário o retorno do cidadão para finalização do atendimento ou para retirada de documentos deverá ser fornecido prazo preciso e havendo impedimentos o cidadão deverá ser comunicado;

Os folhetos de divulgação dos serviços e dos programas devem estar em locais acessíveis e, quando necessário, servidores devem estar à disposição para prestar informações adicionais;

Nos casos de contingências com impacto no atendimento como paralisações de sistemas, queda de energia, ausência de funcionários, falta de água, ou qualquer ocorrência que impeça o atendimento, nenhum cidadão deixará de receber alternativas de atendimento de modo a minimizar possíveis prejuízos e deverão, quantas vezes for necessário, receber informações e orientações solicitadas;

Todo cidadão tem direito de acesso às informações sobre os procedimentos exigidos para solicitar os serviços, tais como documentos, requisitos, condições, formulários, custos, prazos e locais de atendimento;



Deverão se solicitados aos cidadãos os mesmos procedimentos e requisitos nas situações iguais de atendimento e todos os locais destinados ao atendimento público devem ser acolhedoras e ter avisos afixados, em lugares visíveis, contendo informações sobre os dias e horários de funcionamento, bem como sinalização adequada para facilitar a locomoção dos cidadãos;

Todo cidadão que chegar até o horário divulgado como sendo o limite para o atendimento, deverá ser atendido e ter o seu atendimento finalizado, conforme etapa prevista; e

Os servidores designados para o atendimento devem ser selecionados de acordo com o perfil e a capacidade técnica adequados, além de ser acompanhado o seu desempenho e ter garantido a sua formação e capacitação continuada.

1.2 Instâncias responsáveis pela política de atendimento

Compete à Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA, da Secretaria de Gestão Administrativa a responsabilidade pela instituição e gerenciamento da política de excelência no atendimento ao cidadão;

Caberá a OCA ainda o planejamento, implantação, coordenação e gerenciamento de Centros de Atendimento Integrado;

Instituída Rede de Representantes de todos os órgãos da administração direta e indireta, composta por 02 (dois) servidores indicados pelos dirigentes e sob a orientação da OCA.

1.3 Atribuições gerais dos integrantes da rede de representantes

Se responsabilizar pela implantação da nova política de atendimento em sua Instituição;

Identificar e discutir as boas práticas de atendimento que tenham efetivo resultado para a população;

Manter rigoroso acompanhamento sobre a qualidade das informações prestadas por profissionais de sua Instituição ao “Sistema Guia do Usuário dos Serviços Públicos”, coordenado pela OCA; e



Participar ativamente em sua Instituição dos programas e projetos da SGA referentes à modernização administrativa, à melhoria de processos, à desburocratização, à migração dos serviços para o meio eletrônico, ao uso de novas tecnologias de informação e comunicação e que tenham direto impacto na melhoria do relacionamento entre o Estado e a população.

1.3.1 Atribuições específicas dos integrantes da rede de representantes em relação aos centros de atendimento integrado

Participar do planejamento, implantação e acompanhamento da manutenção na qualidade de atendimento;

Colaborar para que novas soluções de atendimento público sejam experimentadas;

Propor, de acordo com a realidade setorial de sua Instituição, alternativas para que a retaguarda operacional esteja em conformidade com as necessidades de funcionamento das Centrais de Atendimento Integrado;

Planejar e comunicar previamente à Diretoria OCA as alterações nos procedimentos dos serviços nas Centrais de Atendimento;

1.3.2 Atribuições específicas dos integrantes da rede de representantes institucionais

Manter controle das situações de contingências imprevistas prestando informações e esclarecimentos, de modo que a população tenha conhecimento dos prazos para normalização do atendimento ou de alternativas para reduzir os impactos negativos;

Manter relacionamento e avaliação dos servidores alocados nas Centrais;

Criar condições e propor a incorporação de inovações experimentadas com êxito nas Centrais de Atendimento para a sua Secretaria ou Instituição; e

Contribuir para que a Rede de Representantes do Governo do Estado seja creditada como instância legítima, responsável pela mudança cultural na prestação de serviços públicos à população.

1.3.3 Perfil e requisitos dos integrantes da rede de representantes

Ser indicado pelo titular e ter representatividade junto a todos os setores da Instituição de acordo com procedimentos e prazos a serem definidos pela SGA;



Ter domínio ou fácil acesso e interlocução com a área de atendimento em todas as suas modalidades: presencial, eletrônico e telefônico; e

Ser informado com antecedência (preferencialmente ter direta participação) de todas as medidas, ações, programas e projetos com direto impacto no atendimento, em todas as suas modalidades, em desenvolvimento na sua Secretaria ou Instituição.

1.4 Procedimento para implantação da política de atendimento

Realização de seminários para divulgação e discussão da Política de Atendimento;

Realização de oficinas setoriais para discutir a Política e Práticas Inovadoras no serviço de atendimento;

Elaboração de diagnóstico do serviço de atendimento no Estado;

Elaboração e implantação do Programa de Atendimento.

2 DECRETO Nº 3.357 DE 20 DE AGOSTO DE 2008

Institui a Política de Atendimento ao Cidadão para a Administração Pública Estadual e constitui instâncias responsáveis pela sua implementação e acompanhamento.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO ACRE,

NO USO das atribuições que lhe confere o art. 78, inciso VI, da Constituição Estadual;

Considerando os preceitos contidos no art. 5º da Constituição Federal;

Considerando a necessidade de estabelecer parâmetros democráticos para que todos os órgãos públicos possam se pautar no relacionamento entre Estado e Cidadão; e

Considerando a premência do uso cada vez mais intensivo de novas soluções para o atendimento público, salvaguardando-se a diversidade sócio-econômica e cultural da população nas várias regiões do Estado,



D E C R E T A:

CAPÍTULO I

DOS PRINCÍPIOS E DAS DIRETRIZES DA POLÍTICA DE ATENDIMENTO

Art. 1º Fica instituída a Política de Atendimento ao Cidadão, com a finalidade de garantir a qualidade e a celeridade na prestação dos serviços, para que o cidadão consiga exercer seu direito à cidadania.

Art. 2º O atendimento ao cidadão será prestado com atenção, cortesia e respeito.

Art. 3º A ordem de chegada, salvo no caso dos preferenciais, será rigorosamente obedecida.

Parágrafo único. A ordem de chegada ou de agendamento diz respeito também à seqüência das atividades internas despendidas à devida finalização do atendimento efetuado.

Art. 4º Deverão ser obedecidas às legislações de atendimento preferencial aos idosos, gestantes, mulheres com crianças de colo e a pessoas portadoras de necessidades especiais temporárias e permanentes.

§ 1º Havendo divergências entre as legislações de diferentes esferas, deverá ser adotada a que for menos restritiva para os cidadãos.

§ 2º A identificação dos cidadãos para encaminhamento ao atendimento preferencial deverá ser feita por observação, procurando-se evitar a solicitação de documentos de comprovação.

Art. 5º É direito do cidadão obter todas as informações necessárias a todas as etapas do atendimento.

§ 1º Ao cidadão possibilitar-se-á o conhecimento de todo o processo de atendimento.

§ 2º Independente da instituição que prestará outras etapas de atendimento deverá ser informado ao cidadão todos os procedimentos necessários para finalização do serviço solicitado.

Art. 6º Quando necessário o retorno do cidadão para finalização do atendimento ou para retirada de documentos deverá ser fornecido prazo preciso.



Parágrafo único. No caso de ocorrências que impeçam o cumprimento do prazo prometido, as Secretarias e as Instituições Estaduais deverão buscar mecanismos para avisar ao cidadão com antecedência.

Art. 7º Nos casos de contingências com impacto no atendimento como paralisações de sistemas, queda de energia, ausência de funcionários, falta de água, ou qualquer ocorrência que impeça o atendimento, nenhum cidadão deixará de receber alternativas de atendimento de modo a minimizar possíveis prejuízos.

Art. 8º Os cidadãos em espera pelo atendimento, em situações normais e em situações de contingência, deverão, quantas vezes for necessário, receber informações e orientações solicitadas.

Art. 9º Todos os serviços devem ter indicadores de tempo médio de atendimento e de espera. Os cidadãos devem ser informados sobre estes prazos, antes de iniciar o atendimento, principalmente nos casos de alta demanda.

Art. 10. Todo cidadão tem direito de acesso às informações sobre os procedimentos exigidos para solicitar os serviços, tais como documentos, requisitos, condições, formulários, custos, prazos e locais de atendimento.

Parágrafo único. Para a democratização do acesso a estas informações, as Secretarias e as Instituições Estaduais deverão utilizar todos os recursos disponíveis de comunicação, de modo que a população otimize seu tempo e custo para a solicitação dos serviços.

Art. 11. Todos os servidores devem solicitar aos cidadãos os mesmos procedimentos e requisitos nas situações iguais de atendimento.

Art. 12. Todos os locais destinados ao atendimento público devem ter avisos afixados, em lugares visíveis, contendo informações sobre os dias e horários de funcionamento. Estas informações e os endereços devem ser amplamente divulgados.

Art. 13. Todo cidadão que chegar até o horário divulgado como sendo o limite para o atendimento, deverá ser atendido e ter o seu atendimento finalizado, conforme a etapa prevista.

Art. 14. Os servidores designados para o atendimento devem ser selecionados de acordo com perfil e capacidade técnica adequados.



Parágrafo único. As Secretarias e Instituições Estaduais deverão criar mecanismos para acompanhar o desempenho destes servidores e promover formação e capacitação continuada.

Art. 15. As áreas de espera e de atendimento deverão ser acolhedoras, demonstrando preocupação com o bem estar do cidadão.

Art. 16. Os setores e ambientes deverão ser sinalizados adequadamente para facilitar a locomoção dos cidadãos, possibilitando-lhes identificar os locais desejados.

Art. 17. Os folhetos de divulgação dos serviços e dos programas devem estar em locais acessíveis e, quando necessário, servidores devem estar à disposição para prestar informações adicionais.

CAPÍTULO II

DAS INSTÂNCIAS RESPONSÁVEIS PELA POLÍTICA DE ATENDIMENTO

Art. 18. Caberá à Diretoria de Organização em Centros de Atendimento - OCA, da Secretaria de Gestão Administrativa, conforme § 5º, do art. 2º do Decreto nº1.328/2007, a responsabilidade pela instituição e gerenciamento da política de excelência no atendimento ao cidadão, usuário dos serviços públicos, no âmbito da Administração Pública estadual, mediante o planejamento, a implantação, a coordenação e o gerenciamento de Centros de Atendimento Integrado.

Art. 19. Para a ampliação e incorporação desta Política de Atendimento e de todas as inovações para o conjunto da administração estadual, fica instituído no âmbito do Governo do Estado do Acre, a Rede de Representantes de todos os órgãos, da administração direta e indireta.

Parágrafo único. As atividades a serem desenvolvidas pelos integrantes desta Rede e de que trata este Decreto, ficam sob a orientação da Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA.

Art. 20. A Rede de Representantes será composta por 02 (dois) profissionais, sendo um Titular e outro Adjunto, indicados pelos dirigentes das instituições, de acordo com o perfil abaixo estabelecido.



CAPÍTULO III
DAS ATRIBUIÇÕES GERAIS DOS INTEGRANTES DA REDE DE
REPRESENTANTES

Art. 21. O Representante designado responsabilizar-se-á pela implantação da nova política de atendimento em sua Secretaria e/ou Instituição e pelo monitoramento de sua aplicação, incumbindo-lhe:

I - participar, juntamente com a Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA, de todos os programas, projetos e ações que visem à melhoria da qualidade do atendimento à população no âmbito de sua Secretaria ou Instituição e em todo o governo;

II - manter estreito, sistemático e profícuo relacionamento com todas as atividades relacionadas à prestação de serviços à população, identificando os ajustes a serem feitos;

III - identificar as boas práticas de atendimento e que tenham efetivo resultado para a população; divulgá-las e dar-lhes a configuração de “estudo de caso” para que sejam discutidas e debatidas junto à Rede de Representantes do governo;

IV - criar mecanismos para que os servidores públicos alocados nas atividades de atendimento, possam participar de iniciativas que visem à melhoria dos procedimentos, da desburocratização e da racionalização e da sistemática de atendimento, de acordo com a realidade setorial de cada instituição;

V - manter rigoroso acompanhamento sobre a qualidade das informações prestadas por profissionais de sua Secretaria ou Instituição ao “Sistema Guia do Usuário dos Serviços Públicos”, coordenado pela Diretoria OCA; e

VI - participar ativamente em sua Secretaria dos Programas e Projetos da Secretaria de Gestão Administrativa - SGA referentes à modernização administrativa, à melhoria de processos, à desburocratização, à migração dos serviços para o meio eletrônico, ao uso de novas de novas tecnologias de informação e comunicação e que tenham direto impacto a melhoria do relacionamento entre o Estado e a população.



CAPÍTULO IV
DAS ATRIBUIÇÕES ESPECÍFICAS DOS INTEGRANTES DA REDE DE
REPRESENTANTES EM RELAÇÃO AOS CENTROS DE ATENDIMENTO
INTEGRADO

Art. 22. Os Centros de Atendimento Integrado que vierem a ser implantados no Estado do Acre sob responsabilidade da Diretoria OCA/ SGA, poderão contar, além de Secretarias e Instituições do Governo Estadual, com a participação de órgãos da esfera municipal e federal.

Parágrafo único. A participação de outras esferas de governo nas Unidades de Atendimento será formalizada mediante instrumentos legais específicos.

Art. 23. Nos casos de Secretarias ou Instituições do Governo do Estado, caberão aos Representantes as seguintes atribuições específicas:

I - participar do planejamento, da implantação e do acompanhamento da manutenção da qualidade de atendimento nestas Unidades de Atendimento;

II - colaborar para que novas soluções de atendimento público sejam experimentadas nestas Unidades de Atendimento, principalmente àquelas que digam respeito às medidas de simplificação integradas aos procedimentos de outras Instituições e ao uso de multi-canais no relacionamento com a população;

III - propor, de acordo com a realidade setorial de sua Secretaria ou Instituição, alternativas para que a retaguarda operacional esteja em conformidade com as necessidades de funcionamento das Centrais de Atendimento Integrado;

IV - planejar, juntamente com a Diretoria OCA, as ocorrências programadas que tenham direto impacto no atendimento, oferecendo alternativas para que a população não seja prejudicada;

V - manter controle das situações de contingências imprevistas prestando informações e esclarecimentos, de modo que a população tenha conhecimento dos prazos para normalização do atendimento ou de alternativas para reduzir os impactos negativos;

VI - comunicar previamente à Diretoria OCA as alterações nos procedimentos para a realização dos serviços prestados nos Centros de Atendimento Integrado e, com ela, implementar medidas para que a população seja informada com a necessária antecedência;



VII - manter direto relacionamento com os seus servidores alocados nos Centros de Atendimento Integrado, avaliando-os de acordo com diretrizes e critérios pré-definidos pela Diretoria OCA;

VIII - criar condições e propor a incorporação de inovações experimentadas com êxito nos Centros de Atendimento para a sua Secretaria ou Instituição;

IX - contribuir para que a Rede de Representantes do governo do Estado do Acre seja creditada como instância legítima, responsável pela mudança cultural na prestação de serviços públicos à população.

CAPÍTULO V

DO PERFIL E DOS REQUISITOS ESSENCIAIS DOS PARTICIPANTES DA REDE DE REPRESENTANTES

Art. 24. Os Representantes Institucionais deverão:

I - ser indicados pelos titulares das Secretarias ou Instituição de acordo com procedimentos e prazos a serem definidos pela Secretaria de Gestão Administrativa;

II - ter representatividade junto a todos os setores de sua Secretaria ou Instituição;

III - ter domínio ou fácil acesso e interlocução com a área de atendimento em todas as suas modalidades: presencial, eletrônico e telefônico;

IV - serem informados com antecedência (preferencialmente ter direta participação) de todas as medidas, ações, programas e projetos com direto impacto no atendimento, em todas as suas modalidades, em desenvolvimento na sua Secretaria ou Instituição;

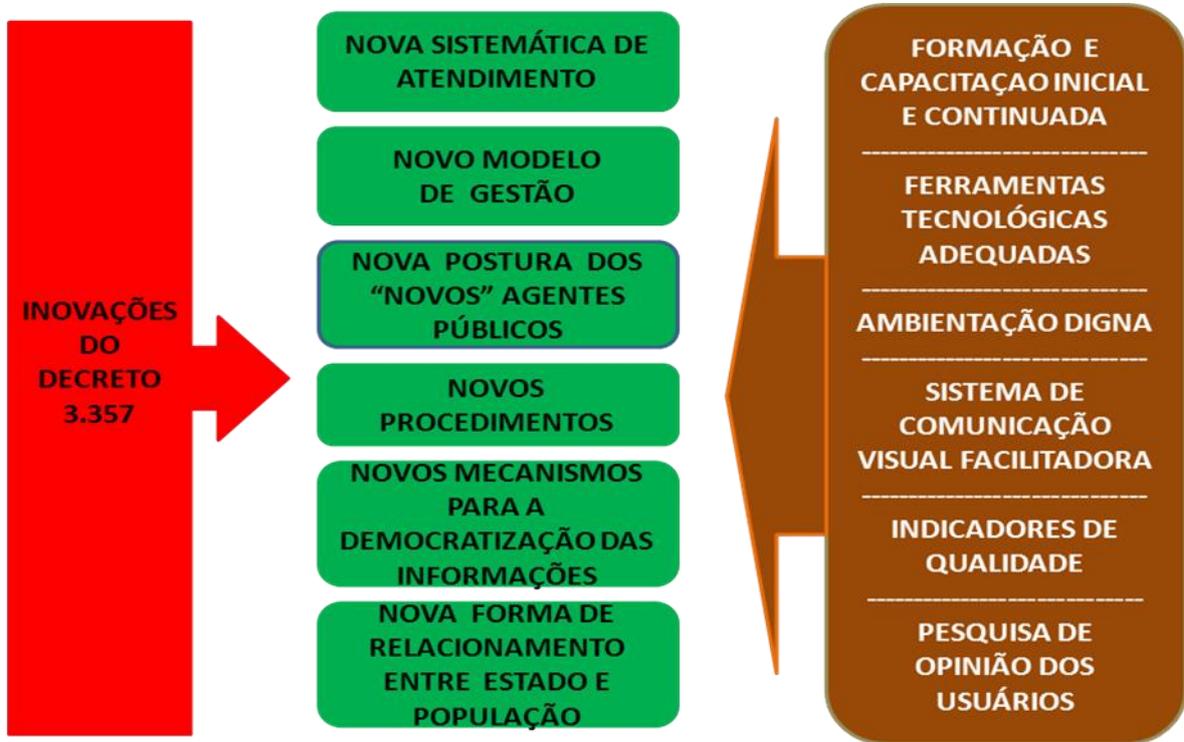
Parágrafo único. Os nomes dos representantes indicados serão publicados em portaria do Secretário de Estado da Gestão Administrativa.

Art. 25. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

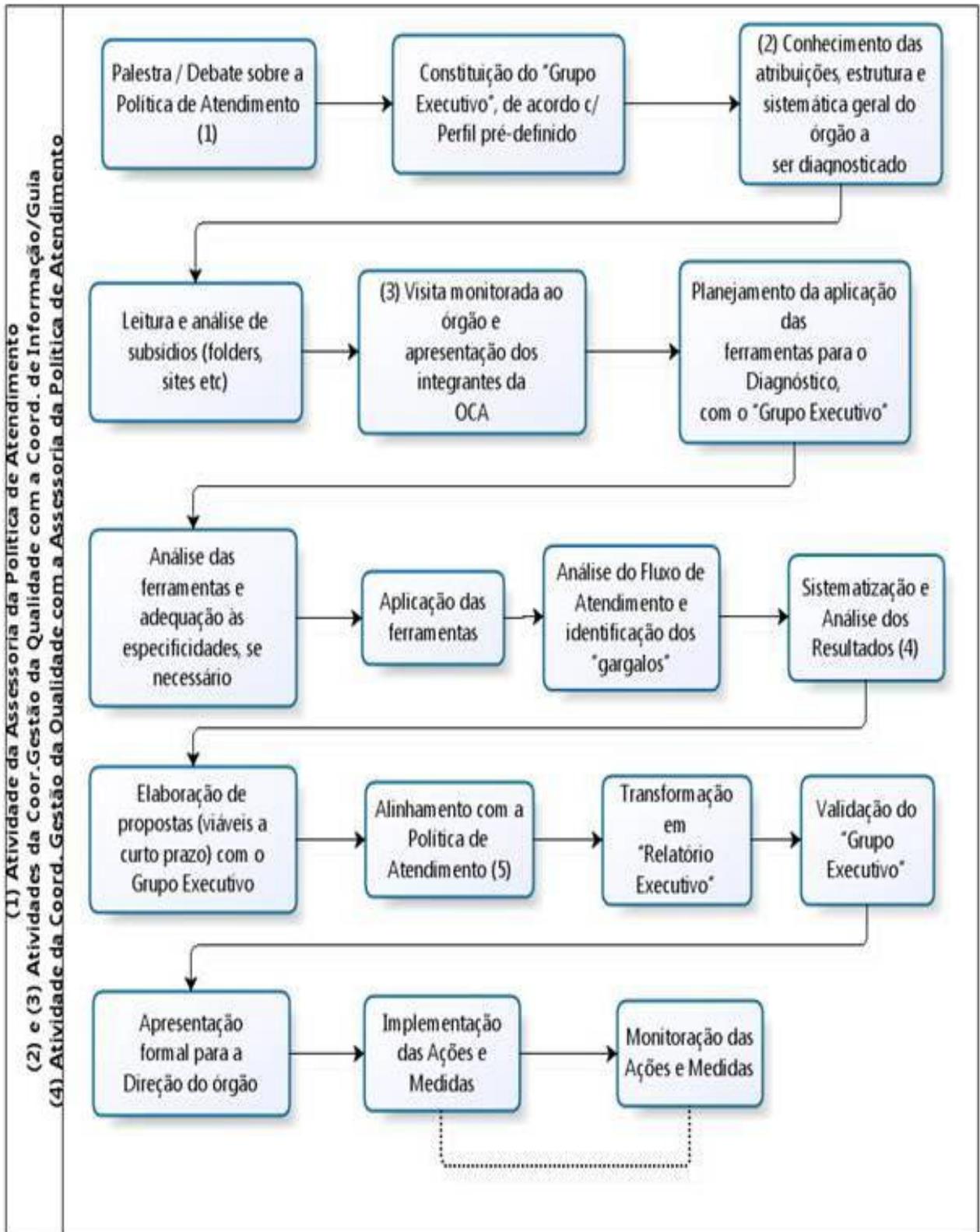


3 FLUXOS

3.1 Escopo



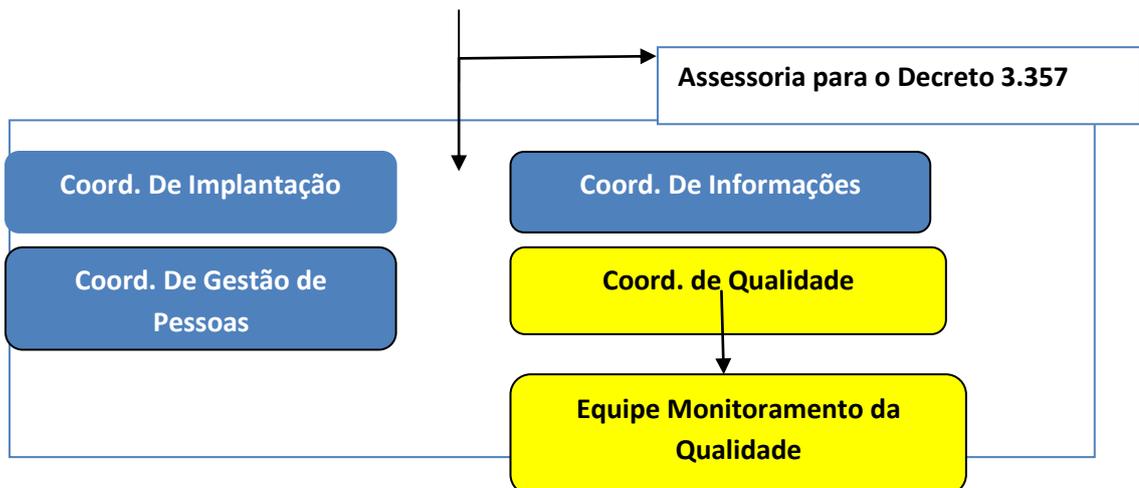
3.2 Fluxo de implantação do modelo



3.3 Fluxo das ações



3.4 Visão esquemática das atribuições na estrutura atual da diretoria (as demais coordenações não estão detalhadas)



3.5 Fluxo das atribuições



3.6 Divisão das atribuições entre as duas equipes

ASSESSORIA TÉCNICA	COOR. GESTÃO QUALIDADE
Define Diretrizes	Implementa as Diretrizes
Define estratégias	Implementa as estratégias
Define ferramentas adequadas	Elabora, em conjunto, as ferramentas
Elabora, em conjunto	Monitora, sistematicamente, as ferramentas e a metodologia
Estabelece pacto com os órgãos	Implementação das metodologias e Medidas
Faz certificação	



CONCLUSÃO

É recorrente a afirmativa que os serviços públicos funcionam mal, que os cidadãos são maltratados, que a burocracia impede o exercício da cidadania, as razões são várias e de diversas naturezas.

Sem dúvida alguma, seria ideal que todos os serviços a serem prestados nas Unidades da OCA estivessem com seus processos remodelados e que pudéssemos oferecer aos cidadãos a alternativa de realizá-los também por meio eletrônico. Entretanto, nem sempre o serviço eletrônico existentes tem sido desenvolvido sob a ótica do cidadão (de acordo com suas necessidades) ou foram simplificados, desburocratizados e racionalizados. Muitas vezes, observamos a e - burocracia.

Para o Governo do Estado do Acre é fundamental se discutir o **conceito de melhorias e de inovação, na sua dimensão humana, estratégica e tecnológica.**

De maneira mais efetiva, após uma série de medidas logísticas e tecnológicas em todo o arcabouço da infraestrutura em todos os setores para a produção dos serviços, o governo do estado desencadeou o processo da disseminação do **Padrão OCA de Qualidade**, modelo centrado fundamentalmente na perspectiva de cidadão.

O conjunto do processo de capacitação dos servidores públicos ainda em andamento tem privilegiado não somente os conteúdos específicos a cada setor produtivo de serviços, mas fundamentalmente a discussão do contexto político, filosófico e sociológico condicionador do *estado da arte* da cultura dominante do serviço público. Assim, a produção do conhecimento ensejado no debate epistemológico e margeado por um contorno pedagógico e lúdico, tem se mostrado procedimento eficiente na elevação da auto-estima do servidor como também na elevação da produtividade no trabalho.

As COAS – Centrais de Serviços, não esgotam o modelo. É uma das ferramentas do processo, o seu espaço na dimensão de laboratório. A socialização do modelo é extensiva ao conjunto dos servidores públicos, não só da capital, mas de todos os municípios de estado.



O processo iniciou-se no segundo semestre de 2009 tendo sido eleito cinco setores-órgão considerados prioritários pela abrangência e demanda dos serviços, quanto pelas carências apresentadas, os quais foram: Secretaria de Saúde, Secretaria de Fazenda, Secretaria de Segurança/Instituto de Identificação, DETRAN e Secretaria da Gestão Administrativa.

No ano de 2010, além da intensa capacitação dos servidores das duas centrais implantadas, as do município de Xapuri e a da capital Rio Branco, perfazendo um conjunto em torno de 500 servidores, constituídos por servidores estaduais de carreira, servidores terceirizados e servidores dos órgãos parceiros municipais, federais e concessionários. Foram concentrados esforços amplos no setor de segurança, particularmente na Secretaria Estadual de Polícia Civil.

Neste caso não se priorizou apenas a discussão conceitual do novo modelo, mas também a construção de todas as ferramentas desde a reforma das instalações físicas das delegacias, passando pelo reaparelhamento logístico dos prédios e equipamentos pessoais, como ainda a elaboração de diagnóstico seguido de construção das normas e procedimentos operativos e elaboração de manuais.

Os efeitos positivos do novo modelo de relação têm sido evidenciados não somente pelo crescente índice de satisfação do usuário, obtido pelas manifestações solicitadas, mas também internamente pela crescente procura dos servidores e chefias das organizações estatais em solicitar a capacitação da Nova Política de Atendimento.

Tem-se comprovado recorrentemente a implantação dos requisitos afirmados nas Diretrizes da Política, bem como se tem observado gradativa introjeção desses valores no comportamento dos servidores.



REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Atualizada com as Emendas Constitucionais Promulgadas.

ACRE, Rio Branco. Governo do Estado. Decreto nº 3.357, de 20 de agosto de 2008. Diário Oficial do Estado, nº 9.872, de 21 de agosto de 2008.

2008. REPUBLICA Consultoria em Qualidade & Serviços Públicos Ltda. Relatório de consultoria.

2009. REPUBLICA Consultoria em Qualidade & Serviços Públicos Ltda. Relatório de consultoria.

2010. REPUBLICA Consultoria em Qualidade & Serviços Públicos Ltda. Relatório de consultoria.

AUTORIA

Airton Queiroga de Oliveira – Governo do Estado do Acre/Diretoria de Organização em Centros de Atendimento – OCA/SGA.

Endereço eletrônico: airton.oliveira@gov.br

