

PONTO CIDADÃO, QUALIDADE NO ATENDIMENTO COM CUSTOS OPERACIONAIS REDUZIDOS

Marta Tochilovsky



PONTO CIDADÃO, QUALIDADE NO ATENDIMENTO COM CUSTOS OPERACIONAIS REDUZIDOS

Marta Tochilovsky

RESUMO

A criação pelo governo da Bahia, do modelo de atendimento através de unidades integradas, marco na modernização da prestação dos serviços públicos, possibilitou ao cidadão economia de tempo e conforto no atendimento. Com o êxito do projeto, confirmado pela grande aceitação da população e a difusão do modelo para outras áreas do governo, outros Estados da Federação e até mesmo para outros países, o governo estendeu aos maiores municípios do interior do Estado a implantação das unidades de atendimento, iniciada na Capital. A disseminação da tecnologia do Serviço de Atendimento ao Cidadão – prestação de serviços públicos com excelência no atendimento – para mais 400 municípios foi um novo desafio para o governo da Bahia. A solução envolveu a criação de um modelo de atendimento diferenciado, a partir de uma nova alternativa de parceria, baseada no compromisso entre o Governo do Estado e Prefeituras Municipais, viabilizando a expansão do atendimento SAC a custos mais reduzidos e possibilitando à população obter documentos básicos, viabilizando a participação em Programas de Governo, a busca por alternativas no mercado de trabalho e oportunidades de geração de renda.

Palavras-chave: Unidades. Integradas. Modernização. Atendimento. Conforto. Desafio. Parceria.



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapeamento da Rede SAC.....	18
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Operação do Ponto Cidadão.....	17
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Custos operacionais e de implantação.....	12
Tabela 2 – Órgãos conveniados e serviços prestados.....	19
Tabela 3 – Tipos de Pontos Cidadãos.....	20

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Grau de satisfação do cidadão nos Pontos Cidadãos.....	23
--	----



SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
2 OBJETIVOS	7
3 METODOLOGIA	8
3.1 Análise do Cenário da Prestação de Serviços.....	8
3.2 Definição da Proposta para Ampliação dos Serviços.....	10
3.3 Negociação com Prefeituras Municipais.....	12
3.4 Definição dos Municípios Beneficiados.....	13
3.5 Desenvolvimento de Modelo Operacional.....	14
3.6 Seleção e Capacitação de Pessoal.....	17
3.7 Implantação e Ajustes.....	18
4 CONCLUSÕES	21
5 REFERÊNCIAS	24



1 INTRODUÇÃO

A partir da Reforma da Gestão Pública ou reforma gerencial do estado, foi disseminado o conceito de qualidade e serviço público orientado ao cidadão, representando a quebra do paradigma até então arraigado no setor público, gerando a necessidade dos administradores conhecerem os anseios do seu público-alvo, para melhor orientar as ações de otimização de recursos e a capacidade de inovação.

A satisfação dos cidadãos foi reforçada, através de medidas estratégicas para tornar o poder público mais flexível, leve e célere.

Foram superados os conceitos tradicionais da administração burocrática, voltada exclusivamente aos interesses do aparelho do Estado, após a constatação de que o caráter rígido e hierarquizado poderia levar a disfunções, com um modelo pouco flexível, inadequado em cenários dinâmicos, os quais exigem agilidade (BRESSER-PEREIRA, 1998).

As organizações públicas, visando ao aumento de suas competências, mudaram de orientação para satisfazer as necessidades dos cidadãos, passando a adotar práticas gerenciais, técnicas e métodos de empresas, nas quais já predominava a abordagem da administração da qualidade total – Total Quality Management (TQM), em razão do aumento da concorrência e da exigência dos consumidores.

As diferenças conceituais da administração de empresas e a administração pública foram reduzidas, levando a uma nova forma de gestão que transformou a visão de governo.

No novo cenário buscou-se adotar uma postura empreendedora, aberta a novas ideias e voltada para o incremento na geração de receitas e no maior controle dos gastos públicos (PAULA, 2007).

A partir dessas mudanças, um novo modelo surgiu no setor público para modificar a operação e a cultura de prestação de serviços.

Nesse contexto, a criação das unidades de atendimento integrado, centralizando órgãos prestadores de serviços públicos no mesmo espaço, foi motivada pelos diversos movimentos e abordagens da Nova Administração Pública, com a mudança do foco em processos para resultados.



A implantação do modelo de atendimento integrado, no Estado da Bahia, ocorreu em 1995, com a inauguração do Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), que uniu na mesma estrutura órgãos das esferas federal, estadual e municipal, além de concessionários de serviços públicos, com o firme compromisso da alta administração com a qualidade e foco no cidadão.

Dessa forma constituiu-se a rede SAC, composta pela Superintendência de Atendimento ao Cidadão, vinculada à Secretaria da Administração do Estado da Bahia (Saeb), e pelos órgãos e entidades responsáveis pela prestação dos serviços aos cidadãos.

Os postos SAC operam há quase 17 anos e realizaram mais de 146 milhões de atendimentos. Atualmente compõem a rede 29 órgãos e entidades, sendo 27 deles das esferas municipal, estadual e federal, e dois privados, prestando cerca de 600 serviços aos cidadãos.

A diversidade dos órgãos e entidades participantes e a complexidade das relações inerentes à manutenção das unidades de atendimento tornaram o SAC precursor do modelo de rede interorganizacional no setor público, motivando a melhoria da prestação de serviços no âmbito nacional.

Atualmente existem 30 postos fixos, sendo 14 em Salvador e região metropolitana, e 16 postos no interior. Além deles, duas carretas adaptadas percorrem quase todo o Estado, dirigindo-se aos municípios mais distantes dos postos fixos existentes.

A difusão das unidades SAC representou uma mudança no padrão vigente, com a criação de um novo modelo que substituiu a estrutura tradicional, caracterizada pela excessiva hierarquização e pouco contato com o público-alvo, por uma estrutura flexível, com a prestação de serviços de forma integrada, em uma organização sistêmica.

Tendo como base a consolidação da rede SAC, que passou a ser referência na prestação de serviços públicos, a Superintendência de Atendimento ao Cidadão passou a agregar esforços para a disseminação de melhores práticas de atendimento no interior do estado.



Entretanto, considerando a inviabilidade da expansão de unidades nos mesmos padrões dos postos fixos, devido aos altos custos, a adoção de um novo formato de atendimento, com foco na ampliação do acesso a documentos e informações no âmbito estadual, passou a ser um requisito.

Para o conceito de qualidade ser totalmente incorporado à gestão do atendimento, a premissa de satisfação das expectativas dos cidadãos deveria ser considerada mais amplamente, sendo reforçados os investimentos em tecnologia e melhoria contínua dos processos, conforme as necessidades da sociedade.

Ações inovadoras deveriam gerar soluções para o atendimento às comunidades, como diferencial de qualidade, também no interior do estado, além de melhorar a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos.

A administração pública voltada para o cidadão deveria ser efetivamente percebida como um modelo gerencial a ser expandido, tendo como base a oferta de serviços públicos com mais qualidade, maximizando o acesso ao público, de forma a atender melhor às demandas.

Coutinho (2000) defende que os fundamentos da nova administração pública voltada para o cidadão mostram que, se a qualidade dos serviços de uma organização depende da satisfação do usuário, então, o seu atendimento deve ser sempre o melhor possível, fazendo com que haja um diferencial qualitativo substancial. Para isso, é preciso adotar ações inovadoras capazes de mobilizar todos os recursos disponíveis em busca de soluções eficientes e eficazes, dentro do processo de trabalho das organizações públicas.

Dentro dessa perspectiva, agregar esforços para facilitar o acesso aos serviços e investir em conveniência para os cidadãos, para assegurar a satisfação das suas necessidades, tornou-se o foco da Superintendência de Atendimento ao Cidadão, que priorizou a reformulação das estruturas de atendimento existentes e as práticas aplicadas, na busca por melhores resultados.

Cunha (2008) afirma que um dos princípios que tangem o serviço público é a eficiência, a obrigação da Administração Pública em prestar os serviços de forma rápida, perfeita e com rendimento, o que exige a constante atualização e melhoramento do serviço.



Nessa diretriz, a Superintendência de Atendimento ao Cidadão (SAC) buscou inovar, com a implementação de soluções para oferecer maior eficiência no atendimento, pelo menos, a uma grande parte das comunidades do estado.

Para isso, foram estimuladas as mudanças na dinâmica e gestão dos serviços, tendo como referência os princípios incorporados na construção do modelo gerencial brasileiro: formação de parcerias; foco em resultados; visão estratégica; Estado catalisador; visão compartilhada; busca da excelência.

A SAC persistiu na união de esforços junto a órgãos e entidades, para a reformulação do modelo de atendimento, fomentando o acesso aos serviços públicos em todos os municípios.

Este trabalho apresenta os principais aspectos dessa reformulação, que resultou na operação de um novo modelo a partir de 2008 – denominado Ponto Cidadão – que, reconhecidamente, estabeleceu um novo conceito de atendimento no interior do estado.

2 OBJETIVOS

O projeto para criação de um novo formato de atendimento integrado no Estado da Bahia, proposto a partir da necessidade de disseminar a qualidade na prestação de serviços públicos para as localidades do interior, apresentou como principal objetivo a expansão da oferta de pontos de acesso com a tecnologia SAC, a um custo operacional menor que o praticado, a partir da cooperação técnica com os municípios.

O modelo proposto tinha total aderência com o programa estabelecido pela Administração Pública, que destacava como principais diretrizes:

- implementação de meios para ampliar e facilitar o acesso da população a informações e documentos, com ênfase na inclusão social;
- modernização e melhoria dos serviços prestados às comunidades, otimizando a relação entre custos e benefícios.



A concepção do Ponto Cidadão, unidade que viria imprimir, de forma decisiva, um novo padrão de atendimento no interior do estado, teve, ainda, como propósitos específicos o fortalecimento da parceria da Secretaria da Administração, através da Superintendência de Atendimento ao Cidadão, com os principais órgãos prestadores de serviços da rede SAC, para levar ao interior do estado o acesso a informações e documentos.

A proposta tinha o intuito de contribuir para a descentralização e eficiência da Administração Pública, aproximando cada vez mais o serviço público dos cidadãos. Nessa perspectiva, a finalidade era promover a conveniência e comodidade para a população, eliminando a barreira da distância para obter informações e documentos básicos, reduzindo o tempo de espera dos cidadãos, a partir da resolutividade agregada à prestação dos serviços.

A experiência operacional e administrativa do SAC foi a maior referência para o êxito dos Pontos Cidadão, que, por sua vez, iriam promover sobremaneira a qualidade no atendimento às comunidades em todo o estado, em estreita articulação da Superintendência de Atendimento ao Cidadão com os municípios.

3 METODOLOGIA

A inovação no modelo de atendimento integrado, com a implantação e a expansão dos Pontos Cidadão, envolveu as etapas descritas a seguir.

3.1 Análise do cenário da prestação de serviços

A primeira etapa para concepção do projeto de implantação dos Pontos Cidadão consistiu na análise da prestação de serviços no interior, considerando a extensão do estado e que a rede SAC estava presente em apenas 17 municípios da Bahia.

Essa circunstância fazia com que, no dia a dia, a população que se encontrava mais distante dos pontos de atendimento existentes, tivesse a necessidade de se deslocar das localidades circunvizinhas até as unidades mais próximas, tendo custos com transporte e alimentação.



Os deslocamentos dos cidadãos deveriam considerar a solicitação do serviço e os possíveis retornos para solução de pendências e busca do documento final.

Os serviços de emissão dos documentos básicos para o exercício da cidadania, na sua grande parte, eram prestados em unidades de atendimento vinculadas à Secretaria da Segurança Pública e à Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte.

Aliado a isso, nos municípios que não possuíam postos SAC, principalmente nas localidades mais distantes dos grandes centros, a prestação dos serviços era morosa e burocrática.

Não havia resolutividade na maior parte das unidades de atendimento e a prestação de serviços caracterizava-se por um cenário típico das localidades nas quais ainda não há unidades de atendimento integrado, abrangendo:

- excesso de burocracia;
- incapacidade de atender à demanda;
- servidores com perfil inadequado, desmotivados e sem capacitação;
- instalações físicas desconfortáveis e de difícil acesso;
- longos prazos para recebimento dos documentos;
- oferta de serviços insuficiente para a demanda de serviços;
- informações sem padronização, incompletas ou erradas.

Nas localidades mais distantes e carentes de recursos, a alternativa itinerante da rede – SAC Móvel – percorria o itinerário para prestar atendimento, obedecendo à programação de duas rotas.

Apesar de ter se firmado como importante agente de cidadania, apresentando altos índices de atendimento e prestando serviços em localidades nas quais muitos indivíduos ainda nem possuíam a documentação básica para o exercício de seus direitos, as unidades do SAC Móvel permaneciam apenas de 2 a 3 dias em cada localidade.

A cada ano, as unidades percorriam aproximadamente 170 municípios e o retorno a cada município era realizado somente de dois em dois anos, não atendendo às necessidades apresentadas pelas comunidades.



Nesse cenário, a necessidade de se ampliar o acesso aos serviços prestados com qualidade, de forma a incentivar a inclusão social no estado, bem como o exercício da cidadania, impôs à Administração Pública um repensar do modelo até então adotado para a expansão do modelo SAC de atendimento.

A implantação e manutenção das unidades do SAC envolvem altos custos operacionais, e grande parte do orçamento de custeio estava comprometida com despesas de pessoal, impossibilitando novos investimentos para a eficiente prestação dos serviços.

A disseminação da qualidade no atendimento para mais 400 municípios que não tinham postos SAC, sem dispor dos recursos necessários à viabilização de implantações e nem para a operação de novas unidades, passou a ser o grande desafio da Secretaria da Administração.

3.2 Definição da proposta para ampliação dos serviços

Diante dos altos custos que inviabilizavam a ampliação do modelo de atendimento fixo até então existente, foi necessária a criação de uma proposta inovadora para a disponibilização de serviços, de forma a não comprometer a prestação de serviços aos cidadãos e aumentar a capilaridade do atendimento SAC, contribuindo para o desenvolvimento da qualidade de vida nas comunidades.

No intuito de elaborar o modelo mais adequado, com foco na ampliação do acesso a informações, serviços e documentos, e que viria a ser replicado no interior do estado, a equipe de desenvolvimento de projetos da Superintendência de Atendimento ao Cidadão iniciou os estudos e discussões para a definição do novo modelo.

A equipe buscou uma proposta compatível com a capacidade orçamentária existente, visando satisfazer as necessidades comuns em todo o estado e agregar valor ao relacionamento Governo-Cidadão.

A partir da diretriz de descentralização do atendimento, de forma a viabilizar a eficácia da Administração Pública, a reformulação do Modelo SAC passou a ser quase um requisito, sendo necessário adaptá-lo para uma nova realidade, vindo incorporar novas experiências.



Como resultado dos estudos realizados, concluiu-se que a melhor alternativa para a expansão da qualidade no atendimento para diversos municípios, seria através da integração de esforços com o mesmo objetivo, a partir da negociação de novas parcerias, visando obter uma significativa otimização de recursos.

Inicialmente, cogitou-se a efetivação de parceria com os municípios e a iniciativa privada, tendo como meta, sobretudo, a redução dos custos envolvidos e a celeridade operacional, livre dos entraves da gestão pública, imprimindo ao processo a agilidade das empresas, que vinculariam sua marca a um projeto de qualidade e amplo alcance, abrangendo a confecção de uma estrutura moderna, aquisição de mobiliário, equipamentos e suprimentos, assim como o reforço na capacidade de manutenção, possibilitando um dinamismo capaz de alavancar um novo modelo de atendimento.

Entretanto, além de não apresentar precedentes, o modelo sugerido necessitou de análise mais aprofundada quanto à sua viabilidade legal, envolvendo o processo de seleção dos parceiros e os instrumentos necessários à comprovação de responsabilidade e atuação social, no intuito de preservar as condições apropriadas e resguardar a Administração Pública, considerando o próprio caráter dos entes associados.

Uma vez que a necessidade de maiores prazos para a análise dos processos e possíveis atrasos na seleção das empresas parceiras representariam um fator altamente crítico para a expansão do atendimento, os gestores da Saeb definiram que deveria ser mantida a proposta de parceria apenas com os municípios, visando criar a infraestrutura para ampliar e facilitar o acesso das comunidades aos serviços públicos.

Dessa forma, a proposta de implantação do Ponto Cidadão consistiu em conceber um modelo de atendimento diferenciado, a partir de uma nova alternativa de parceria, baseada em atuações descentralizadas e no compromisso entre o Governo do Estado e Prefeituras Municipais.

A partir da celebração de cooperação técnica com os Municípios, e da ampliação da parceria já existente com os órgãos e entidades prestadoras de serviços nos postos SAC, criando-se um novo formato de operação, foi possível expandir a oferta do atendimento e facilitar, cada vez mais, o acesso da população a informações e documentos no interior do estado.



3.3 Negociação com prefeituras municipais

A expansão da qualidade SAC foi viabilizada com a implantação de pontos de acesso a serviços, criados a partir da união de propostas e esforços do Governo do Estado e Prefeituras Municipais, em estreita interlocução da Saeb com a Secretaria de Relações Institucionais do Estado da Bahia (Serin).

Dessa forma, os recursos necessários à implantação e operação das unidades de atendimento foram compartilhados com os municípios, sendo otimizados os custos envolvidos.

As competências estabelecidas nos termos de cooperação técnica procedem da negociação com cada município, que é realizada com base na viabilização dos requisitos para a implantação e manutenção dos Pontos Cidadão por parte das Prefeituras, considerando as necessidades da população e a disponibilidade dos recursos necessários.

Para o Governo do Estado, os custos de implantação de unidades no modelo SAC foram reduzidos, tornando-se responsável pela implantação do Ponto Cidadão, abrangendo o desenvolvimento do projeto e acompanhamento da sua execução, bem como pela gestão da operação, com base nos critérios do atendimento integrado, definidos pela Saeb, através da Superintendência de Atendimento ao Cidadão.

A depender da disponibilização dos recursos e ainda da estrutura do imóvel disponibilizado a participação da prefeitura pode variar de 50 a 90% do custo de implantação da unidade.

Tabela 1 – Custos operacionais e de implantação

Ponto Cidadão	Custo de implantação (1)	Custo anual da operacionalização (2)
Tipo I	193 mil Reais	57 mil Reais
Tipo I com Sine	331 mil Reais	63 mil Reais
Tipo II	260 mil Reais	57 mil Reais
Tipo II com Sine	426 mil Reais	66 mil Reais

(1) Custo compartilhado entre Saeb e Prefeituras

(2) Custo sob responsabilidade da Saeb



Os custos operacionais anuais de cada unidade do Ponto Cidadão sob responsabilidade da Saeb giram em torno de 60 mil Reais e referem-se ao custo de pessoal da coordenação da unidade, treinamento em atendimento ao público, links de comunicação de dados, telefones e custos do convênio com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. De forma geral à Prefeitura cabem os custos de pessoal dos atendentes, custos de reforma, programação visual, mobiliário, equipamentos de informática, utensílios, material de consumo, aparelhos de ar-condicionado, limpeza e conservação, água e energia.

3.4 Definição dos Municípios Beneficiados

Visando definir os municípios a serem beneficiados com a implantação dos Pontos Cidadão, foi realizada uma análise, visando conhecer as metas de ampliação dos principais prestadores de serviços.

Foi avaliado o cenário da identificação civil, de responsabilidade da Secretaria da Segurança Pública (SSP), através do Instituto de Identificação Pedro Mello (IIPM), e da Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte (Setre), incluindo o planejamento para a ampliação dos Postos de Atendimento ao Trabalhador (PATs), que executavam atendimento para a emissão de Carteiras de Trabalho e de Identidade, existentes em 74 municípios na ocasião. Com isso, houve o alinhamento para a integração dos planejamentos da Saeb e Setre no que se referia à ampliação de unidades de atendimento no interior do estado.

Aliada à avaliação, foi realizada uma apresentação pelos gestores da Saeb para os prefeitos municipais, em Salvador, visando dar conhecimento aos possíveis parceiros sobre o projeto, seus objetivos e responsabilidades envolvidas na sua implantação e operação.

Inicialmente, conforme diretrizes de Governo, houve a priorização da região do semiárido, sendo, posteriormente, considerada a situação de municípios que já haviam solicitado a instalação de postos SAC fixos e, que tendo conhecimento da inexistência de dotação orçamentária com esta finalidade, e da possibilidade de disponibilização de serviços através do Ponto Cidadão, comprometeram-se a destinar recursos para sua implantação e operação.



Definiu-se que na indicação dos municípios deveriam ser considerados requisitos relacionados ao número de habitantes e à localização, com ênfase na capilaridade do atendimento, não sendo próximos de unidades SAC, além de apresentar baixos Índices de Desenvolvimento Humano (IDH) – menor que 0,621 –, conforme análise realizada pela equipe de desenvolvimento de projetos da Superintendência de Atendimento ao Cidadão.

Na indicação é considerada a facilidade de deslocamento da população de áreas circunvizinhas e a insuficiência de unidades de prestação de serviços na região, tendo como objetivo atender às necessidades das diversas localidades.

Nos procedimentos de seleção dos municípios são realizadas visitas técnicas da equipe da Superintendência de Atendimento ao Cidadão, para levantar os serviços prestados no local, avaliando-se os aspectos mais críticos e as necessidades de melhoria, bem como conhecer os imóveis destinados à instalação do Ponto Cidadão, constatando os investimentos para adequação da estrutura física.

A articulação com as Prefeituras Municipais para a definição do local de instalação é realizada com base nas responsabilidades atribuídas no termo de cooperação técnica, que envolvem os critérios de qualidade predefinidos e a gestão por parte da Saeb/Superintendência de Atendimento ao Cidadão.

O local visitado é aprovado, desde que atenda aos seguintes requisitos:

- instalação em áreas que apresentam fluxo de pessoas;
- disponibilidade de áreas de circulação;
- proximidade de agência bancária, visando otimizar os atendimentos referentes aos serviços que exigem o pagamento de taxas;
- condições imprescindíveis à prestação de serviços para funcionários e cidadãos, com foco na comodidade e eficiência.

3.5 Desenvolvimento de Modelo Operacional

A concepção do modelo operacional do Ponto Cidadão foi baseada nas premissas do Modelo de Gestão de Atendimento Integrado brasileiro, tendo o objetivo de sanar as dificuldades constatadas na prestação de serviços no interior do estado:



- qualidade no atendimento, eficiência e rapidez, a custo reduzido;
- simplificação das obrigações de natureza burocrática;
- resposta pró-ativa às reclamações e às sugestões dos cidadãos;
- acolhimento, orientação e informação sobre os requisitos para a obtenção dos serviços.

A implantação e a definição da operação dos Pontos Cidadão foram embasadas nos pilares do Modelo SAC, retratados nas orientações que norteiam a gestão do atendimento, com relação aos itens *Prestação de Serviços, Pessoal, Tecnologia da Informação e Estrutura Física*. Os requisitos de qualidade abrangeram a minimização do tempo de espera; resolutividade e qualidade na prestação dos serviços; instalação em locais estratégicos e de fácil acesso; operação em horários adequados; humanização do atendimento.

O novo modelo operacional surgiu a partir da diversificação do atendimento presencial existente, com a criação de unidades que passaram a priorizar os serviços de maior demanda, com a emissão dos principais documentos, em um espaço físico mais compacto.

Conforme histórico da prestação de serviços e avaliação de dados estatísticos, definiu-se que seriam prestados nos Pontos Cidadão os atendimentos aos serviços de maior interesse da população do interior do estado:

- Carteira de Identidade;
- Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS);
- Certificado de Antecedentes Criminais;
- Cadastro de Pessoa Física (CPF).

Os Pontos Cidadão funcionam de segunda a sexta-feira, e os horários de atendimento são adequados à demanda e perfil da população local, considerando hábitos e costumes existentes (as unidades operam das 7:00 ou 8:00 até 13:00, 14:00 ou 15:00h).

Na operação dos serviços, instituiu-se a presença de um controlador de fluxo na entrada da unidade, responsável pela triagem na documentação apresentada pelos cidadãos, com o devido encaminhamento daqueles que necessitam realizar o pagamento das taxas relativas aos serviços ao banco credenciado, antes de dar entrada nos mesmos.



Para os serviços que não necessitam de pagamento, são distribuídas senhas aos cidadãos, de forma a controlar a demanda diária, de acordo com a capacidade de atendimento de cada Ponto Cidadão.

Os atendentes atuam na prestação de informações, recebimento e triagem da documentação necessária à execução dos serviços, dando entrada nas solicitações. Os processos referentes às Carteiras de Identidade e de Trabalho são encaminhados à capital, para posteriormente, serem entregues os documentos finais aos cidadãos.

Por questões de segurança nos seus processos, os órgãos responsáveis pela execução dos principais serviços – Carteiras de Identidade e de Trabalho – adequaram os sistemas informatizados e soluções de tecnológicas utilizadas, com a necessidade de centralização da emissão dos documentos finais em Salvador, na Delegacia Regional do Trabalho e no Instituto de Identificação Pedro Mello.

Para tanto, os dois órgãos envolvidos passaram a fornecer o suporte técnico e operacional necessário à redução e ao cumprimento dos prazos de conclusão dos serviços, visto que os processos encaminhados pelos Pontos Cidadão entrariam na mesma linha de produção.

Esse compromisso foi requisito para cumprir um dos principais objetivos do Ponto Cidadão, de minimizar o tempo de espera, oferecendo resolutividade na prestação dos serviços.



A meta para o interior do estado consistia em reduzir de 60 ou 90 dias, conforme o município, para 15 dias, em média, o prazo de entrega da Carteira de Identidade. O prazo de entrega da Carteira de Trabalho seria reduzido de 30 a 60 dias, conforme o caso, para 20 dias.

Com o mesmo intuito, a Superintendência de Atendimento ao Cidadão passou a manter técnicos nas sedes desses órgãos, com atribuições específicas, atuando na organização, execução e acompanhamento de procedimentos para assegurar o cumprimento dos prazos estabelecidos para a entrega das Carteiras de Identidade e de Trabalho.

Além disso, foi efetivado um contrato com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, numa modalidade específica para atender aos Pontos Cidadão, com o objetivo de viabilizar a tramitação dos documentos da capital para o interior do estado, de forma mais célere e eficiente, com os controles necessários aos processos.



Quadro 1 – Operação do Ponto Cidadão

Ponto Cidadão	Sede do Órgão Conveniado
1. Presta informação sobre entidades ou serviços representados.	
2. Recebe solicitações de serviços e documentos necessários à sua execução.	
3. Proceder à entrada dos serviços nos sistemas e aplicativos específicos, conforme serviço solicitado.	
4. Encaminha processos referentes à Carteira de Identidade ao IIPM e a Carteira de Trabalho à Delegacia Regional do Trabalho, para processamento em Salvador.	 <ul style="list-style-type: none"> * Recebe e confere processos * Emite documento fiscal.
5. Proceder à entrega dos documentos finais ao cidadão.	 <ul style="list-style-type: none"> * Remete os documentos finais aos Pontos Cidadãos de origem através dos Correios.

Visando cumprir os prazos e tornar o atendimento mais eficiente, os esforços da Superintendência de Atendimento ao Cidadão também envolveram o desenvolvimento de um sistema informatizado de gestão, através do qual atribui-se um número específico para cada solicitação realizada no Ponto Cidadão, e que é utilizado para acompanhamento do processo de emissão do documento.

Ao cidadão é entregue um comprovante de atendimento, no qual estão incluídas, dentre outras, as informações referentes ao serviço solicitado, a previsão de entrega do documento final e o número de protocolo a ser utilizado pelos funcionários do Ponto Cidadão para a consulta da situação do serviço.

3.6 Seleção e Capacitação de Pessoal

Os funcionários dos Pontos Cidadão foram selecionados de acordo com os perfis definidos pela SAC, conforme função exercida na unidade. Visando a um melhor aproveitamento dos recursos humanos disponíveis, os funcionários que realizam o atendimento são generalistas (multitarefa), sendo adequadamente capacitados para dar início à solicitação de qualquer tipo de serviço.

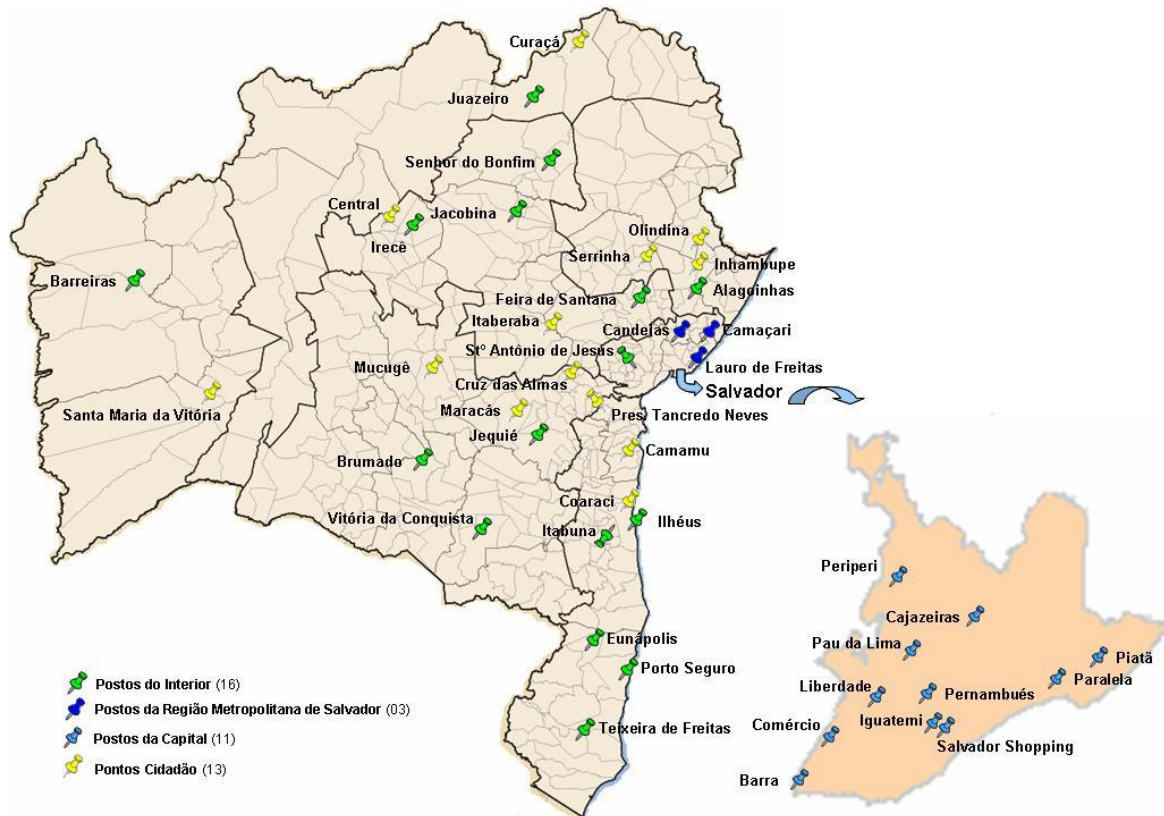


A capacitação técnica compreende a preparação da equipe, pelos órgãos responsáveis, para a avaliação de documentos e entrada de serviços, com a utilização de sistemas e aplicativos específicos. Os funcionários ainda participam de treinamento em atendimento, realizado pela equipe da SAC (Modelo SAC de Atender).

3.7 Implantação e ajustes

Em junho de 2008, foi implantado o primeiro Ponto Cidadão no município de Central. No mês seguinte, a população do município de Presidente Tancredo Neves também foi beneficiada com mais uma unidade compacta de atendimento da rede SAC.

Figura 1 – Mapeamento da Rede SAC



Atualmente compõem a rede treze Pontos Cidadãos em funcionamento, contemplando os municípios de Camamu, Coaraci, Cruz das Almas, Curaçá, Inhambupe, Itaberaba, Maracás, Mucugê, Olindina, Santa Maria da Vitória e Serrinha.

Ainda no primeiro semestre de 2012 existe a previsão de implantação de mais uma unidade no município de Luís Eduardo Magalhães. Para o segundo semestre existem mais duas negociações em andamento.

Após a implantação das primeiras unidades dos Pontos Cidadãos, foram agregados novos serviços, a partir da ampliação da parceria com a Setre, sendo disponibilizados, também, o seguro desemprego e a inserção de mão-de-obra no mercado de trabalho. Posteriormente, também foram incluídos os serviços do Centro de Atendimento Previdenciário do Estado (Ceprev).

Atualmente os órgãos presentes nos Pontos Cidadão e serviços prestados são os seguintes:

Tabela 2 – Órgãos conveniados e serviços

ÓRGÃOS CONVENIADOS	SERVIÇOS DISPONIBILIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Secretaria de Segurança Pública / Instituto de identificação Pedro Mello ▪ Secretaria de Segurança Pública / Centro de Documentação e Estatística Policial ▪ Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte ▪ Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte / Sistema Nacional de Emprego (Sine) ▪ Secretaria da Administração / Secretaria da Receita Federal ▪ Centro de Atendimento Previdenciário do Estado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carteira de identidade ▪ Certificado de Antecedentes Criminais ▪ Carteira de Trabalho e Previdência Social ▪ Seguro Desemprego ▪ Intermediação para o Trabalho ▪ Cadastro de Pessoa Física (CPF) ▪ Cadastramento e Demais Serviços Previdenciários

Conforme a evolução do modelo implantado e os ajustes realizados, considerando a necessidade de cada localidade e a população a ser atendida, foram definidas as seguintes categorias de unidades dos Pontos Cidadão:



Tabela 3 – Tipos de pontos cidadãos

TIPOS	SERVIÇOS	ESPERA MÍNIMA*	MÉDIA MENSAL DE ATENDIMENTO
Tipo I	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carteira de identidade ▪ Carteira de Trabalho ▪ CPF ▪ Antecedentes Criminais ▪ Atendimentos Previdenciários (CEPREV) 	20 pessoas	300 atendimentos
Tipo I com SINE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carteira de identidade ▪ Carteira de Trabalho ▪ CPF ▪ Antecedentes Criminais ▪ Atendimentos Previdenciários (CEPREV) ▪ Seguro Desemprego ▪ Intermediação para o Trabalho 	60 pessoas	500 atendimentos
Tipo II	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carteira de identidade ▪ Carteira de Trabalho ▪ CPF ▪ Antecedentes Criminais ▪ Atendimentos Previdenciários (CEPREV) 	50 pessoas	500 atendimentos
Tipo II com SINE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Carteira de identidade ▪ Carteira de Trabalho ▪ CPF ▪ Antecedentes Criminais ▪ Atendimentos Previdenciários (CEPREV) ▪ Seguro Desemprego ▪ Intermediação para o Trabalho 	70 pessoas	1.500 atendimentos

* Número médio de cadeiras para espera



4 CONCLUSÕES

O modelo de atendimento integrado transformou a burocracia pública em gestão empreendedora, produtiva e eficiente, representando a melhor alternativa no sentido de adequar a capacidade do Estado para enfrentar o grande desafio de satisfazer as crescentes e complexas necessidades do atendimento para prestação de serviços públicos.

O sucesso do padrão SAC de atendimento abriu o caminho para a implementação de novas soluções, criando ambiente favorável às inovações. A partir de um modelo organizacional que tem foco no cidadão e na melhoria contínua dos processos, foi impulsionada a adoção de novas práticas, com o investimento em recursos tecnológicos, evitando a ineficiência do atendimento no interior do estado.

Nessa diretriz, o modelo SAC deu origem a um novo perfil de unidade de atendimento – Ponto Cidadão – adequada à necessidade de acessibilidade aos serviços, com menores custos, aliando a isso um novo modelo de parceria com as Prefeituras Municipais. A criação do Ponto Cidadão foi, sem dúvida, um reflexo da constante transformação da sociedade, que, nitidamente, reclama por serviços mais rápidos e efetivos, cuja concretização dependia do aprimoramento do modelo de atendimento adotado.

As principais dificuldades encontradas na sua execução referem-se à necessidade de administrar os convênios, que são específicos para cada município, diferentemente da experiência com os postos SAC, que procedem de modelo único. Os maiores esforços envolvem, sobretudo, a necessidade de conservar a operação das unidades em conformidade com os padrões estabelecidos, principalmente, no que se refere à destinação e manutenção dos recursos, por parte dos municípios.

As dificuldades foram superadas com a evolução do projeto e a própria experiência adquirida no desenvolvimento da gestão das unidades, abrangendo a prática na interlocução com as Prefeituras e o conhecimento prévio quanto às possíveis soluções para as ocorrências constatadas, visto que os problemas já verificados em um município tendem a se repetir em outra localidade.



A elaboração deste trabalho buscou apresentar os principais benefícios desse novo modelo de atendimento, que compreendem o fortalecimento das relações do Estado, municípios e cidadãos. O modelo implantado implicou, direta e indiretamente, em diversos benefícios, tanto para a sociedade como para o Estado, sendo possível acelerar o processo de ampliação da oferta de serviços com a qualidade SAC, a partir da operação de unidades que trouxeram menos impactos ao orçamento, representando menores custos para o estado.

Da mesma forma que aconteceu com o SAC, o Ponto Cidadão inovou em prol da satisfação dos cidadãos, permitindo alavancar a qualidade com a otimização no processamento dos serviços nos órgãos e entidades responsáveis pela emissão das Carteiras de Identidade e de Trabalho, para se adequarem à proposta, principalmente no que se refere aos prazos de entrega dos documentos finais aos cidadãos.

Houve um efetivo aumento da qualidade na prestação dos serviços, com o investimento em recursos tecnológicos e a redução do prazo de entrega dos documentos, trazendo para os cidadãos, além da economia dos recursos gastos com deslocamento, importantes benefícios associados ao êxito do projeto.

A população do interior do estado passou a contar com um atendimento mais acessível e eficaz, minimizando o tempo de espera para a obtenção de documentos, o que viabiliza a sua participação em Programas de Governo e facilita a busca por alternativas no mercado de trabalho, promovendo a geração de renda. Dessa forma, são ampliadas as possibilidades de autonomia, a médio e longo prazos, e a perspectiva de melhoria da qualidade de vida e inclusão social da população mais carente.

O novo modelo trouxe resultados concretos e reconhecidos para o bem estar da sociedade. Tal efeito está plenamente demonstrado com a aprovação do atendimento pelos cidadãos, implicando em vários ganhos de eficiência e qualidade operacional, que resultam em benefícios, também, para o Estado.

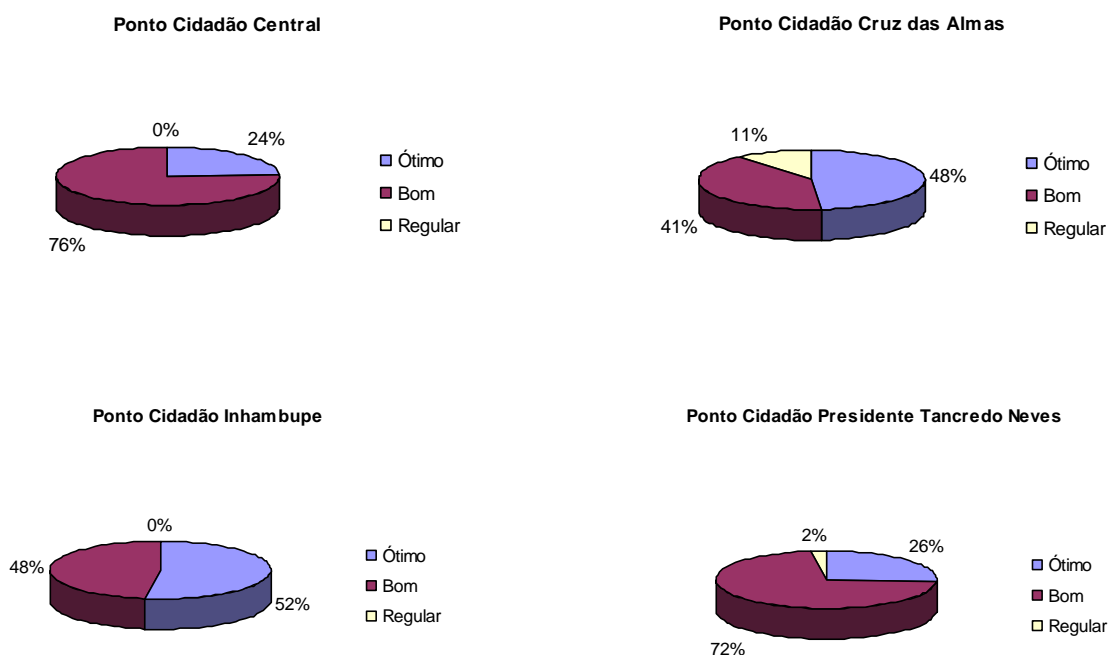


Com o objetivo de avaliar o grau de satisfação dos cidadãos nos municípios que tem implantadas unidades de atendimento do Ponto Cidadão e visando identificar o alcance dos objetivos propostos para o projeto assim como oportunidades de melhorias para as unidades implantadas e para as novas unidades previstas, a SAC realizou uma pesquisa de opinião do cidadão após a implantação das primeiras unidades.

A pesquisa teve a duração de um dia em cada município, sendo entrevistados todos os cidadãos que compareceram ao ponto neste dia e também realizando entrevistas em locais de grande movimento (feiras livre, rodoviárias etc.) em cada município.

A Taxa Líquida de satisfação dos entrevistados em relação à prestação de serviços nos Pontos Cidadãos foi de 96,6%, não se registrando maiores variações na análise individual de cada ponto.

Gráfico 1 – Grau de satisfação dos cidadãos



Taxa Líquida de Satisfação = Ótimo + Bom - Ruim



O Ponto Cidadão tornou cada vez mais acessível o reconhecido padrão de qualidade de atendimento da capital e grandes cidades, com base nos critérios de racionalização na aplicação de recursos e da modernização de serviços, numa iniciativa sem precedentes. Esta nova unidade de atendimento integrado está inserida num contexto de grande modernização do setor público, complementando as ações iniciadas com os Postos SAC, que colocaram o Estado da Bahia na vanguarda do país, no que se refere à prestação de serviços, emissão de documentos e, conseqüentemente, para o bem-estar social.

5 REFERÊNCIAS

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**. ENAP: ano 48, número 1, jan-abr, 1997.

_____. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**. ENAP: ano 49, número 1, jan-mar, 1998.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. A administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público**. ENAP: Ano 51, número 3, jul-set, 2000.

CUNHA, Carlos Mendes da Silveira. O Conceito de Serviço Público: O caso do serviço público postal e a era digital. **Clubjus**, Brasília-DF: 24 jul. 2008. Disponível em: <<http://www.clubjus.com.br/cbjur.php?artigos&ver=2.19950>>. Acesso em: 23 abr. 2012.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Reimpressão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

AUTORIA

MARTA TOCHILOVSKY – Secretaria da Administração do Estado da Bahia/Superintendente.
Endereço eletrônico: maria.tochilovsky@saeb.ba.gov.br

