

Joseane Ferrara Marcolino Garcia

**O RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO E A QUALIDADE DO
SERVIÇO PÚBLICO DENTRO DO PRESSUPOSTO DAS NOVAS
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: ESTUDO
APLICADO AO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

BELO HORIZONTE

2016

Joseane Ferrara Marcolino Garcia

**O RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO E A QUALIDADE DO
SERVIÇO PÚBLICO DENTRO DO PRESSUPOSTO DAS NOVAS
TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: ESTUDO
APLICADO AO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Simone Cristina Dufloth

BELO HORIZONTE

2016

G216r Garcia, Joseane Ferrara Marcolino.
O relacionamento governo-cidadão e a qualidade do serviço público dentro do pressuposto das novas tecnologias de informação e comunicação: estudo aplicado ao Governo do estado de Minas Gerais / Joseane Ferrara Marcolino Garcia. -- 2016.
107 p. : il.

Monografia (Curso Graduação em Administração Pública) – Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

Orientador(a): Simone Cristina Dufloth
Referência: 101-106

1. Serviço público – Minas Gerais. 2. Governo estadual – Minas Gerais. 3. Administração pública – Minas Gerais. 4. Tecnologia da informação – Minas Gerais. I. Dufloth, Simone Cristina. II. Título.

CDU 35(815.1)

Joseane Ferrara Marcolino Garcia

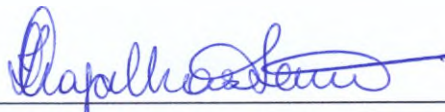
O RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO E A QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO DENTRO DO PRESSUPOSTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: estudo aplicado ao governo do estado de Minas Gerais

Trabalho de conclusão apresentado ao Curso Superior de Administração Pública da Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração Pública, aprovado pela banca examinadora.

Banca Examinadora



Professora Doutora Simone Cristina Dufloth, orientadora, Fundação João Pinheiro



Professora Helena Teixeira Magalhães Soares, avaliadora, Fundação João Pinheiro



Professor Mestre Reinaldo Carvalho de Moraes, avaliador, Fundação João Pinheiro

Belo Horizonte, 20 de junho de 2016.

Aos meus pais, por
todas as lutas
diárias que me
possibilitaram
chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

A todos aqueles que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, em especial:

Ao meu noivo, Daniel, por todo suporte e força durante este período. Agradeço seu apoio e carinho, simplesmente fundamentais para a conclusão desta jornada, e por ter estado ao meu lado em todos os momentos deste percurso.

A toda minha família, especialmente aos meus pais, por me darem a estrutura necessária para que eu pudesse alcançar essa conquista. Ao meu irmão, Cristovam, e meu cunhado, André, pelo exemplo e inspiração de profissionais que são. E à minha madrinha, Vera, pelo carinho e orações, que tanto me deram força.

Aos amigos e colegas que estiveram ao meu lado, pelas ajudas e pelos bons momentos compartilhados; aos queridos colegas da SCGE, pelas experiências passadas e por toda consideração que sempre senti ao longo da minha trajetória na DCGCAE, em particular ao Rodrigo e ao Damião, pelos exemplos de líderes que são.

Aos professores e a todos que fizeram parte da minha formação. E, por fim, de forma mais que especial, agradeço à minha querida professora orientadora, Simone Dufloth, pelos ensinamentos, por toda paciência, tempo dedicado e disponibilidade ao longo de toda essa jornada.

A todos vocês, registro aqui o meu muito obrigada!

RESUMO

Na administração pública, a qualidade da prestação do serviço público e o relacionamento governo-cidadão tornam-se foco, com a finalidade de entender e atender melhor às necessidades e anseios dos cidadãos. Neste contexto, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar o potencial do estado de Minas Gerais nessas duas temáticas, por meio de tendências, concepções e experiências internacionais. Tal objetivo foi alcançado por meio de uma pesquisa exploratória, qualitativa, utilizando-se de técnicas de levantamento bibliográfico e pesquisa documental, e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Foi realizado também estudo de múltiplos casos e observação assistemática e participante. Concluiu-se pelo estudo que o governo de Minas tem evidenciado iniciativas para estabelecer aproximação com os cidadãos e melhorar a qualidade da prestação do serviço público. Em adição a isso, novas medidas do governo mineiro trarão padronização e personalização das informações e serviços públicos aos cidadãos, além da integração dos canais de relacionamento, permitindo aos cidadãos escolher o canal pelo qual desejam acessar um serviço. É preciso destacar, no entanto, que esta integração a ser realizada é apenas um passo na evolução da experiência uniforme do cidadão para recebimento de serviços públicos.

Palavras-chave: Qualidade, serviço público, relacionamento, TIC.

ABSTRACT

In public administration, the quality of public service delivery and the government-citizen relationship become the focus, in order to understand and better meet the needs and desires of citizens. In this context, the present paper was developed to analyze the state of the potential of Minas Gerais in these two issues, through trends, concepts and international experiences. This objective was achieved through an exploratory, qualitative research, using the literature techniques and documentary research, and interviews with experienced people in the researched problem. It was also made a multiple case study and unsystematic and participant observation. It was concluded in the study that the government of Minas Gerais has shown initiatives to establish closer ties with citizens and improve the quality of public service provision. In addition to this, new measures of the state government will bring standardization and customization of information and public services to citizens, and the integration of the relationship channels, allowing citizens to choose the channel through which they want to access a service. It should be noted, however, that this integration to be held is only one step in the evolution of the citizen seamless experience to receive public services.

Keywords: Quality, public service, relationship, ICT.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

FIGURA 1 – <i>Categories of service delivery innovation practices</i>	34
FIGURA 2 – Overview of Key Service Outlook Drivers.....	35
FIGURA 3 – Access method that people will use in the future.....	42
FIGURA 4 – Página Online do Centrelink – Reference Groups	63
FIGURA 5 – Página Online do Service Canada.....	66
FIGURA 6 – Página Online do GOV.UK.....	71
FIGURA 7 – Página Online do eCitizen.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIC: Base Integrada do Cidadão

CREAD: Centro de Referência em Álcool e Drogas- CREAD

CRM: Customer Relationship Management

CzRM: Citizen Relationship Management

DCGCAE: Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico

DER: Departamento de Estradas de Rodagem

Detran: Departamento Estadual de Trânsito

E-gov: Eletronic Government ou Governo Eletrônico

FEAM: Fundação Estadual do Meio Ambiente

GovCloud: Computação em nuvem utilizada no governo

Hemominas: Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais

IEF: Instituto Estadual de Florestas

IGAM: Instituto de Gestão das Águas

IMA: Instituto Mineiro de Agropecuária

IPSEMG: Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais

M-gov: Mobile Government ou Governo Móvel

PC: Polícia Civil

Psiu: Posto de Serviço Urbano Integrado

SCGE: Superintendência Central de Governança Eletrônica

SEF: Secretaria de Estado de Fazenda

SEMAD: Secretaria de Estado de Meio Ambiente

Seplag: Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão

SES: Secretaria de Estado de Saúde

S-gov: Social Government ou Governo Social

TIC: Tecnologia da Informação e Comunicação

UAI: Unidade de atendimento Integrado

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO.....	17
2.1. O serviço público: principais características da prestação de serviços.....	17
2.2. Qualidade na prestação do serviço público.....	18
3. RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	21
3.1. Principais canais de relacionamento na prestação do serviço público.....	21
3.2. Estratégia Multicanal.....	29
3.2.1. Ferramentas Tecnológicas para o relacionamento com o cidadão: CzRM.....	30
4. PRINCIPAIS CONCEPÇÕES E TENDÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE GOVERNO-CIDADÃO E DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO.....	33
4.1. Experiência do Consumidor: Conheça o seu cidadão e tenha o foco nele.....	35
4.2. Acessibilidade ao governo através dos canais de relacionamento.....	40
4.3. Privacidade e Segurança da Informação na Prestação do Serviço Público.....	45
4.4. Otimização da prestação do serviço público pela tecnologia.....	49
4.5. A força de trabalho na prestação do serviço público.....	52
4.6. Inovação.....	55
4.7. Colaboração e parcerias.....	57
4.8. Foco nos resultados/impactos dos serviços prestados.....	60
5. INICIATIVAS VOLTADAS AO RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO E AO APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO NA PERSPECTIVA INTERNACIONAL.....	61
5.1. Austrália.....	61
5.2. Canadá.....	65
5.3. Reino Unido.....	69
5.4. Singapura.....	73
6. METODOLOGIA.....	77

7. O RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO E O APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO NA PERSPECTIVA DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS DENTRO DO PRESSUPOSTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	81
7.1. Canais e ferramentas de atendimento ao cidadão no governo do estado de Minas Gerais	83
7.2. O relacionamento governo-cidadão e a prestação de serviço público no estado de Minas Gerais: análise do cenário atual, facilitadores e limitantes para as transformações.....	86
8. CONCLUSÕES.....	99
REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICE – Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	107

1. INTRODUÇÃO

A segunda metade do século XX trouxe uma nova era de conhecimento, com inovações tecnológicas, mudanças sociais e econômicas, que demandam novas formas de gestão nas organizações públicas e privadas. Nesse contexto, o sucesso de uma organização, segundo os estudiosos de teoria organizacional, depende da capacidade de flexibilizar suas formas de gestão, a fim de adaptar-se às mudanças do mundo contemporâneo.

Os avanços tecnológicos alcançados nas últimas décadas melhoraram a vida da população em todo o mundo. Trouxeram maior acesso à informação, por meio da internet, e mais facilidade de comunicação, bem como simplificaram tarefas diárias que antes demandavam muito mais tempo e trabalho. Com o acesso à informação mais facilitado, a população também se tornou mais instruída de uma forma geral e mais consciente dos seus direitos e do que pode e deve ter garantido pelo setor público.

Esses fatores, aliados ao crescimento do processo de urbanização e da garantia de direitos sociais nas leis de vários países ao redor do mundo, têm gerado um crescimento das demandas sociais para os governos. A chamada Lei de Wagner faz uma relação positiva entre esses fatores e o tamanho do setor público. O crescimento dos gastos públicos seria motivado por questões como o crescimento econômico e populacional, a urbanização, a evolução da distribuição de renda, as mudanças tecnológicas, entre outras. (GUEDES, GASPARINI, 2007, p. 308).

Este aumento da demanda populacional vem acompanhado de um aumento nas expectativas pelos serviços fornecidos pelo setor público. O setor privado tem cada vez mais se preocupado em propiciar experiências de serviço melhores e mais personalizadas, buscando sempre inovar no atendimento ao seu cliente, e os cidadãos têm esperado o mesmo nível de serviços governamentais que obtêm do setor privado. (DUGGAN, GREEN, 2008). Desta forma, a necessidade de serem fornecidos serviços melhores e mais focalizados nas necessidades de cada cidadão tem surgido e sido enfatizada pelos estudiosos.

Esse novo tipo de demanda coloca-se como um desafio para os governos, visto que o setor público é tido como lento, burocrático, hierárquico e raramente inovador. Sendo assim, ao buscarem a flexibilização, tornarem-se mais racionais e inovadores, os governos estão aumentando a eficiência de sua atuação e qualidade da prestação dos seus serviços.

Ao redor do mundo, os governos estão adotando a internet como forma de tornar informações mais acessíveis, mas a transformação em alguns governos foi para muito além disso. Os principais governos estão fazendo uso da tecnologia, para que seus serviços possam estar disponíveis, integrados e acessíveis aos cidadãos por todos os canais atendimento. Além disso, estão trabalhando para poder oferecer os serviços baseados nas necessidades particulares dos cidadãos, ao invés de apenas programas generalizados, ou para grupos específicos. (DUGGAN, GREEN, 2008)

No Brasil, contudo, ainda encontra-se uma realidade distinta dos governos supracitados. A qualidade do serviço público é tratada com despreparo, e

As teorias administrativas parecem não andar lado a lado com os gestores, fazendo com que a máquina pública se desvie, muitas vezes, de seus reais objetivos, comprometendo os resultados que deveriam refletir, positivamente, na sociedade. (GONÇALVES ET AL, 2007 p.3)

As ações do governo brasileiro e dos governos estaduais ainda são pontuais e não integradas, comprometendo a melhora da qualidade, eficiência e acessibilidade dos serviços públicos. A reforma gerencial da administração pública no Brasil, realizada em 1995, trouxe a discussão do cidadão na prestação do serviço público. Segundo Lara e Gosling (2014), isso significa um avanço para a cidadania, visto que a orientação para o cidadão busca atender às necessidades deste e respeitá-lo. E ela se justifica uma vez que “as pessoas não são agentes passivos do poder público, pois interagem e usufruem diretamente de seus serviços; são usuárias, contribuintes, cidadãos (...)”. (GONÇALVES et al, 2007, p.3)

No estado de Minas Gerais, a situação é similar ao restante do país. Ações pontuais, recursos escassos e constantes demandas dos por parte dos cidadãos acerca dos serviços públicos têm forçado o estado à necessidade de pensar melhor a alocação de seus recursos e aprimorar a qualidade da gestão. Para tanto, é preciso romper com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e

adaptar-se a uma nova cultura de gestão. Uma gestão que foque na qualidade da prestação do serviço público e nos resultados, orientada para o cidadão.

Portanto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: considerando-se a crescente demanda da sociedade por melhorias na prestação dos serviços públicos e no relacionamento governo-cidadão, atrelada ao cenário de desenvolvimento tecnológico atual, indaga-se: A partir do panorama atual do estado de Minas Gerais no que se refere ao relacionamento governo-cidadão e à prestação do serviço público, quais suas principais potencialidades e desafios nesse contexto? Para responder a questão apresentada, este trabalho teve o objetivo analisar o potencial do estado de Minas Gerais na prestação do serviço público, por meio do aprimoramento da qualidade do serviço público e do relacionamento com os cidadãos, a partir dos principais canais e iniciativas existentes, comparativamente a modelos teóricos e experiências internacionais de relacionamento governo-cidadão.

Para isso, foram investigadas as principais concepções e tendências para o desenvolvimento do relacionamento entre governo e cidadão e da qualidade da prestação do serviço público. Além disso, foram identificados os principais governos promotores de ações efetivas para melhorias na qualidade da prestação do serviço público e do relacionamento governo-cidadão, e elucidadas as principais iniciativas implantadas por eles e seus efeitos na sociedade.

A partir dessa investigação, buscou-se estabelecer um panorama do atual situação mineira e das potencialidades do estado para o aprimoramento do relacionamento governo-cidadão e da qualidade na prestação do serviço público. As informações relativas ao governo de Minas serão principalmente referentes ao relacionamento, atendimento e prestação de serviços realizados pelos meios digitais e eletrônicos, executados pela Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE) e a Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônicos (DCGCAE), para diversas Secretarias e áreas do estado. Este viés de abordagem foi priorizado na análise de Minas Gerais por ser o que mais se destaca entre as tendências de relacionamento e prestação de serviço, além de ser o que mais tem evoluído e sido ampliado em todo o mundo.

O presente trabalho, então, foi dividido em nove partes, sendo a primeira delas esta introdução aqui apresentada. Em seguida, foi trabalhado o embasamento teórico para a análise final. O segundo capítulo abordou sobre a qualidade na

prestação do serviço, e, para tanto, foi construído um arcabouço teórico a respeito do serviço público e da qualidade no serviço público, levantando as principais características e conceitos aplicados do primeiro. Ainda foi ressaltada a importância da qualidade para os serviços públicos, bem como as respectivas definições de qualidade e de percepção do serviço pelo usuário. No terceiro capítulo, que discorre sobre o relacionamento governo-cidadão na prestação do serviço público, foram citados e especificados os principais canais de relacionamento na prestação do serviço público, além de explicada brevemente a estratégia multicanal, com sua mais importante abordagem de execução: o CzRM. O quarto capítulo disserta a respeito das principais concepções e tendências para o desenvolvimento do relacionamento entre governo e cidadão e da qualidade da prestação do serviço público, apresentando oito fatores-chave que guiam essas temáticas e, dentro desses fatores, as respectivas tendências atuais. Os fatores-chave incluem a Experiência do Consumidor, Acessibilidade ao governo, Privacidade e Segurança, Otimização dos serviços, A força de trabalho, Inovação, Colaboração e Parcerias, e Foco nos resultados.

Em seguida, o quinto capítulo mostra iniciativas de relacionamento governo-cidadão e aprimoramento da qualidade do serviço público na perspectiva internacional, mostrando experiências determinadas localidades, as quais são: Austrália, Canadá, Reino Unido e Singapura. O sexto capítulo, então, apresenta a metodologia do trabalho, na qual houve classificação da pesquisa por tipologia, bem como dos métodos de pesquisa utilizados. No sétimo capítulo, foi tratado o relacionamento governo-cidadão e o aprimoramento da qualidade do serviço público na perspectiva do governo do estado de Minas Gerais dentro do pressuposto das novas tecnologias de informação e comunicação, identificando, primeiramente, os canais e ferramentas de atendimento ao cidadão do governo de Minas Gerais e, em seguida, foi feita a análise do cenário atual do estado no relacionamento com o cidadão e na prestação do serviço público, identificando as potencialidades e desafios do governo mineiro, sob a ótica dos gestores da SCGE e DCGCAE entrevistados e com vistas às tendências pesquisadas.

Por fim, sob posse de tais informações, o oitavo capítulo conclui o estudo, respondendo à pergunta tratada por esta introdução, baseada na análise do cenário atual de Minas Gerais, suas potencialidades e desafios, nas tendências, concepções e experiências investigadas. Foram feitas algumas sugestões para possíveis avanços na situação do estado.

2 QUALIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO PÚBLICO

2.1 O serviço público: principais características da prestação de serviços

Serviço Público são atividades realizadas sob Regime de Direito Público, prestados à coletividade. De acordo com a corrente formalista vigente no Brasil, podem ser quaisquer atividades que a lei estabeleça como tal. Quanto à entidade competente, podem ser federais, estaduais, distritais ou municipais (CUNHA, 2014), mas, independente da competência, devem sempre buscar o atendimento das necessidades coletivas, e serem prestados de forma adequada, direta ou indiretamente.

Segundo o artigo 6º, parágrafos 1º e 2º da Lei 8.987/95, que estabelece sobre concessão e permissão da prestação de serviços públicos, o serviço adequado pode ser estabelecido como:

§ 1o [...] o que satisfaz as condições de regularidade, continuidade, eficiência, segurança, atualidade, generalidade, cortesia na sua prestação e modicidade das tarifas.

§ 2o A atualidade compreende a modernidade das técnicas, do equipamento e das instalações e a sua conservação, bem como a melhoria e expansão do serviço. (BRASIL, 1995)

Para a prestação desse serviço público, tem-se atualmente um novo paradigma que se baseia na satisfação das novas necessidades do cidadão, na redução de custos - com melhoria dos gastos públicos - e na centralização do cidadão nas ações governamentais. Iniciativas como ampliar os canais de atendimento eletrônicos e as TICs no atendimento ao cidadão avançam neste sentido. (FERRER, 2012). Quanto ao controle da qualidade da prestação do serviço público, Nessim (2015, p.28), afirma:

A maioria dos serviços não pode ser contada, medida, testada e verificada antes da sua venda de forma a garantir a qualidade, sendo assim, a prestação eficaz de um serviço está altamente vinculada ao desempenho dos prestadores de serviço.

Em adição a isso, Heckert e Silva (2008) colocam que na esfera pública, o usuário não paga diretamente pelo serviço, pois não há vínculo dos impostos pagos com os serviços recebidos. Isso torna as relações de troca neste ambiente de alta complexidade, e a satisfação do cidadão mais difícil, às vezes:

É importante que serviços prestados direcionem usuário/beneficiário para uma transformação que o favoreça. No entanto, no que tange ao setor

público existe também a necessidade que a prestação de seus serviços corrobore para uma “criação de valor”. (NESSIM, 2015, p.30).

2.2 Qualidade na prestação do serviço público

O conceito de qualidade possui muitas definições, já que pode ser analisada através de vários ângulos: pode estar ligada à conformidade da execução com o planejamento de uma ação, à eficácia de um atendimento, à satisfação do cidadão, à excelência nas atividades de um processo e a diversos outros fatores que podem ser técnicos ou subjetivos.

Dentre os indicadores da qualidade pode-se citar, a exemplo, a eficiência e a eficácia quanto ao interlocutor, a ética no tratamento de informações e do público, a veracidade das informações transmitidas bem como também a rapidez no atendimento. (CARRIJO, ALVARENGA, 2011, p.7)

Porém, para o setor público é essencial que haja satisfação do cidadão e, portanto, este deve ser o ponto de vista analisado. Para os cidadãos, uma prestação de serviço com boa qualidade é aquela isenta de falhas, na qual os atendentes têm o desempenho esperado, consegue-se realizar o serviço no momento e local necessários e obter o que se deseja.

O conceito de qualidade, assim, é claramente ligado ao conceito de satisfação, mas difere em significado. A satisfação está mais relacionada às expectativas de desempenho, enquanto a qualidade à ausência de defeitos. (MACHADO, MACHADO, 2012, *sp*). Um serviço prestado com qualidade satisfará o cidadão. E, caso este tenha baixas expectativas, poderá também se satisfazer com atendimentos de mais baixa qualidade.

Uma vez que a qualidade que importa é aquela definida pelo cliente, é importante saber qual é a percepção que os consumidores têm dos produtos [ou serviços] oferecidos pelas empresas. Estudos realizados nos Estados Unidos demonstraram que as empresas cujos produtos são percebidos como de melhor qualidade (...) têm maior fidelidade por parte dos clientes. Esses estudos (...) concluíram que a qualidade superior propicia à empresa crescer e ganhar mercados, constituindo-se em estratégia eficaz de diferenciação competitiva. (MACHADO, MACHADO, 2012, *sp*)

Neste contexto, é preciso lembrar que o governo oferta seus serviços a diversos públicos-alvo, com percepções e expectativas distintas. Desta forma, os níveis de cobrança também serão diferentes e, mesmo assim, é importante que haja satisfação de todos os cidadãos.

O setor privado tem também influenciado muito nas expectativas do cidadão, uma vez que tem como foco a qualidade na prestação dos serviços. O cidadão, por sua vez, vem a esperar do setor público o mesmo nível de atendimento que recebe no privado. Zeithaml et al. (apud HECKERT; SILVA, 2008, p.5), no entanto, afirmam que pela “quanto maior o preço de um serviço, maior é a expectativa formada pelo cliente com relação a sua qualidade.”.

Segundo Carrijo e Alvarenga (2011), o Japão foi o primeiro país a se preocupar com a qualidade, após a Segunda Guerra Mundial. A busca da qualidade na prestação dos serviços públicos no Brasil, porém, é um conceito que veio atrelado à Constituição Federal de 1988, que prevê o princípio da eficiência para a administração pública. Neste contexto, a qualidade torna-se um meio para atingir tal eficiência.

O modelo gerencial, implementado com a reforma administrativa da década de 1990, pós-Constitucional, coloca a necessidade da melhoria da qualidade dos serviços prestados ao cidadão. Isso, pois, para que a gestão burocrática fosse substituída por mais eficiência e eficácia, era preciso oferecer à sociedade serviços públicos de melhor qualidade. Além disso, os princípios gerenciais trazem o foco da prestação de serviços para o cidadão e, no mesmo momento, surge também a perspectiva da qualidade dos serviços prestados a este. A qualidade dos serviços públicos na Nova Administração Pública é destacada por Bresser-Pereira (2002, p. 2):

A qualidade dos serviços públicos tornou-se um dos fatores que elegem ou não governadores, prefeitos e eventualmente presidentes. Até pouco tempo atrás, os candidatos a governadores e presidente diziam que eram melhores porque realizavam mais obras. Hoje, votaremos neles se forem capazes de praticar uma política macroeconômica correta, que garanta o pleno emprego, e, também, se forem capazes de ter políticas efetivas de segurança pública, de educação, de saúde, de assistência social que produzam resultados.

“(…) é nas filas e nos guichês das repartições públicas que o governo é julgado diariamente” (CARRIJO, ALVARENGA, 2011, p.9); sendo assim, é do interesse do próprio governo atender bem o cidadão.

A preocupação com a qualidade no Brasil deu origem a dois programas na década de 1990: O Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP) e a instalação do Movimento Brasil Competitivo (MBC). (CARRIJO, ALVARENGA, 2011).

Assim, desde 1991 o Programa de Qualidade no Serviço Público vem procurando transformar as organizações públicas brasileiras, dando orientação diretiva da prestação de serviços públicos com qualidade,

retirando assim o foco dos processos burocráticos. Medir a qualidade em serviços é ouvir o usuário dos serviços quanto à avaliação e satisfação de suas exigências. (CARRIJO, ALVARENGA, 2011, p.7)

Para alcançar a esperada qualidade os gestores públicos precisam identificar as falhas no atendimento público, bem como as expectativas dos cidadãos nos diversos públicos-alvo e comprometer-se com a melhoria. É fundamental que se tenha participação social e comunicação com os cidadãos a fim de entender suas necessidades e aspirações, além de treinamento e aprimoramento dos servidores que lidam com o atendimento.

3 RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

O relacionamento entre o governo e a sociedade pode se dar de diversas formas, sendo que a participação política e o controle social assegurados pela democracia são algumas delas. No Brasil, “ (...) o caráter mais democrático da nova gestão pública faz referência exatamente à sua orientação ao público, além da participação dos cidadãos e controle social da gestão.” (COUTINHO, 2000, p.41).

Os serviços públicos compõe uma outra forma na qual se estabelece relacionamento entre governo e cidadãos, sendo uma das mais importantes. É por meio dos serviços públicos que os cidadãos obtém grande parte dos seus direitos e têm ofertados o que necessitam do poder público.

O relacionamento governo-cidadão na prestação do serviço público pode ocorrer também por diversos meios, e, a seguir, serão elucidados os principais canais, juntamente a outras soluções para a prestação de serviço.

3.1 Principais canais de relacionamento na prestação do serviço público

Existem diversos canais de relacionamento do governo com o cidadão, mas Ferrer (2012) elenca os principais como sendo:

- presencial - demandando a presença física do cidadão e do estado;
- telefônico - basicamente informacional, geralmente o primeiro contato do cidadão com serviço público, e complementa os demais canais;
- portal - com potencial para ser o principal canal, fornecendo informações e permitindo que o cidadão complete serviços online, economizando tempo e recursos;
- email - um dos canais mais recorrentes, possibilitando arquivamento de histórico de conversas;

- mensagem de texto por celular (SMS) - mais utilizada para reportar acompanhamento de processos na realização de serviços, e tende a ser bem recebida pelo cidadão, pois demonstra maior proximidade e cuidado do estado para com ele;
- terminais de autoatendimento - permitindo o autoatendimento para realização de transações e requerimento de serviços que não requerem atendimento presencial ou certificação digital do cidadão;

O Portal, bem como o email, são canais de atendimento online, isto é, ambos ocorrem por meio da Web. Já o SMS é, atualmente, apenas uma das formas de comunicação por dispositivos móveis, que tem se realizado também por meio dos apps. Sendo assim, a seguir serão ampliados um pouco mais dos conceitos acerca desses canais estabelecidos, a fim de compreender melhor como se dá o relacionamento governo-cidadão.

a) Canal de atendimento presencial

Canal de atendimento presencial é a primeira forma de relacionamento entre cidadão e governo. Requer não apenas a presença física do cidadão, como usualmente maior disponibilidade deste, uma vez que costuma levar um tempo maior para a realização dos serviços e depende de deslocamento físico.

Na tentativa de melhorar a qualidade e eficiência do atendimento presencial, no entanto, as centrais de atendimento presencial têm se tornado cada vez mais comuns ao redor do mundo. As também chamadas *one-stop shops*, são unidades nas quais estão disponíveis para o cidadão serviços de diversos órgãos e instituições, possibilitando o atendimento deste em um mesmo local e momento.

Segundo Annenberg (1995, p.36):

Os conceitos que estas Centrais traziam eram bem simples e podiam ser expressos em dois grandes itens:

- 1) Por um lado, a reunião de vários órgãos prestadores de serviços públicos, entidades da sociedade civil e empresas prestadoras de serviços de natureza pública de diversas instâncias (poderes municipais, estaduais, federal e do poder judiciário) num único espaço;
- 2) Por outro, o estabelecimento de um novo paradigma no serviço público no que diz respeito ao padrão de atendimento ao cidadão, oferecendo serviços públicos com eficiência, qualidade e rapidez;

E os grandes objetivos destas Centrais poderiam ser assim resumidos:

- Ampliação do acesso do cidadão às informações e aos serviços públicos;
- Restauração do caráter público dos serviços de atendimento;
- Obtenção de qualidade de atendimento, economia de tempo e esforço ao cidadão;
- Aproximação do Estado com o Cidadão;
- Possibilidade de dar transparência à gestão pública;

No Brasil, Annenberg cita uma das primeiras menções de centrais de atendimento realizada em 1982, pelo Ministério da Desburocratização, que cogitava construir shopping centers de serviços públicos, a fim de tornar os atendimentos mais eficazes e eficientes. O autor destacou também a importância do consenso governamental para que iniciativas como essa se desenvolvam:

(...) com envolvimento de todas as Secretarias e órgãos do Governo, contando com os recursos necessários e com apoio do alto escalão, a ideia de que o cidadão poderia se dirigir a um único lugar e resolver rapidamente todos os seus problemas com o Governo se tornou um ícone do Estado moderno e voltado para o cidadão. (ANNENBERG, 1995, p. 35)

Barbosa (2008), mais na atualidade, complementa que as one-stop shops utilizam-se de tecnologias e aplicações de governo eletrônico para melhorarem o atendimento. Além disso, elas permitem que os serviços foquem nas necessidades dos cidadãos e sejam prestados de forma integrada e eficiente.

Este modelo de atendimento, também conhecido como Modelo de Atendimento Integrado ou Single-Window Service Delivery (ANGELIM, 2003), tem, em adição, o objetivo de prestar os serviços de forma rápida e segura, articulando representantes de órgãos federais, estaduais e municipais, para atender às necessidades da sociedade. Angelim reforça que o modelo busca, dentre outras coisas, ter funcionários motivados, um ambiente acolhedor, facilidade de acesso às unidades, melhorias contínuas e uma estratégia que ajude a evitar filas e economizar o tempo do cidadão.

b) Canal telefônico

Com o surgimento dos Call Centers, o canal telefônico para atendimento ao cidadão popularizou-se e facilitou o acesso aos serviços públicos por este meio. De acordo com Silva (2011):

O Call Center envolve um conjunto de recursos (computadores, equipamentos de telecomunicação e agentes) que permitirão o fornecimento de serviços via telefone, onde o *Customer Service Representative*, ou

operador interage com os clientes.

Roberto Madruga (2015), divide a história do call center em 5 fases:

- Artesanal (anos 70 e 80): com um telemarketing ativo, apenas para fazer vendas e oferecer produtos;
- Receptivas e SACs (início dos anos 90): conhecida como fase receptiva, na qual os call centers tinham como finalidade atender às reclamações dos consumidores;
- Qualidade no atendimento (final dos anos 90): neste período de competitividade, as empresas passaram a reconhecer a importância dos call centers. Estes deveriam prestar um atendimento responsável e responsivo, a fim de aumentar a satisfação dos seus clientes. Foi marcada pela melhora na qualidade do atendimento, bem como na informatização e nos investimentos em tecnologia.
- CRM (anos 2000): Call Center em destaque nas organizações. Nesta fase ele foi visto como meio para fidelizar os clientes. Houve integração entre marketing e tecnologia da informação para manter o relacionamento com os clientes.
- Integração dos canais e redes sociais (fase atual): As empresas buscam fidelizar o cliente pelo call Center e aumentar seus lucros com o marketing de relacionamento e CRM. Call Centers para construir relacionamentos duradouros com os clientes.

Segundo Ferrer (2012), no entanto, os serviços de Call Center oferecidos pelos governos são, na maioria das vezes, somente informativos. Costumam fornecer informações a respeito de procedimentos, locais para atendimento presencial, ou documentos necessários para determinados serviços disponibilizados. Geralmente também não se nota muita integração no atendimento do Call Center. Na maior parte dos casos a gestão do sistema é independente dos demais do órgão, ocorrendo provavelmente inconsistências nas informações oferecidas ao cidadão.

Madruga (2015) afirma também que o Call Center possui um papel estratégico dentro de uma organização, por ser um forte canal de relacionamento com os cidadãos. Já Barbosa (2008) coloca os atuais Call Centers como centros de atendimento telefônico, que devem possibilitar o acesso a todos os serviços e informações governamentais através de um único número de contato. Para tal, é necessário que se faça uso de tecnologias e

aplicações em e-gov, com o auxílio de um servidor público, como facilitador na prestação do serviço público. Rocha (2012) completa que vários governos têm desenvolvido seus centros de atendimento telefônico, colocando seus serviços disponíveis em um único contato telefônico, que seja, por exemplo, um tridígito. Ele acrescenta que desta forma, os governos economizam com o compartilhamento de estruturas de atendimento entre os órgãos. E conclui, demonstrando a importância, ainda na atualidade – apesar da evolução da internet e da comunicação pela web -, da manutenção do canal telefônico:

O uso dessas centrais de atendimento telefônico em relação a Web traz uma série de facilidades visto que o seu alcance é maior. Isso porque o seu acesso se dá por meio de qualquer aparelho telefônico(fixo ou móvel). Assim, aquele cidadão que não teria acesso aos serviços por não ter internet poderá acessar os serviços do governo por meio de uma ligação telefônica gratuita. (ROCHA, 2012, p. 18, 19)

c) Canal Web

Com o avanço e a popularização da internet, os governos têm utilizado do canal web como forma de comunicação e relacionamento com os cidadãos, Para Barbosa (2008), os chamados *web services* são ferramentas promissoras e tendência na área de serviços da tecnologia da informação. Além disso, facilitam a integração dos sistemas e soluções utilizados pelas diversas instituições governamentais e seus serviços, podendo gerar economias de implementação de estruturas para os governos.

Rocha (2012, p. 16) acrescenta que “(...) por meio da internet os cidadãos tem acesso a uma série de facilidades inclusive conseguem em alguns casos realizar todo o serviço de forma on-line sem a necessidade de se deslocarem a uma unidade física.”.

Uma das principais formas de uso da web tem sido por meio dos portais governamentais, pelos quais os serviços e informações são colocados mais acessíveis à população. Os portais governamentais têm a função de ser a porta de entrada dos cidadãos para os serviços oferecidos pelos governos, bem como para as informações destes. “(...) os portais são como um único ponto de interfaces baseadas em aplicações web na internet, utilizados na busca, compartilhamento e disseminação da informação, bem como o local onde serviços são providos para um ou mais grupos de usuários.” (DETLOR apud BARBOSA, 2008, p. 59).

Os portais também têm se tornado uma ferramenta de controle social, pelo qual os cidadãos podem ter acesso fácil e rápido às informações e gastos públicos. Em adição a

isso, os portais são um meio de comunicação de mão dupla, isto é, permitem que os cidadãos também enviem mensagens, críticas, elogios e denúncias o governo. Para Barbosa (2008, p.60):

Além de prestarem serviços públicos eletrônicos, os portais governamentais devem também cumprir o papel de agente de divulgação institucional e de comunicação social, sendo um dos instrumentos de transparência da gestão da administração pública.

Segundo Ferrer (2012), há alguns anos, os portais têm sido aprimorados, separando as informações gerais e notícias relacionadas à agenda política, de ambientes exclusivos para a prestação de serviços. A organização do conteúdo também têm tornado acesso e busca mais fáceis, uma vez que os serviços e informações eram separados de acordo com o órgão/instituição aos quais pertenciam e agora costuma haver uma separação por tipos de serviços e com mecanismos de busca como principal forma de acesso.

Além disso, Ferrer (2012, p.13) destaca que “Nesse modelo há um enorme potencial de economia de recursos, a partir da unificação de portais e de eliminação dos sítios de cada órgão ou secretaria.”.

Ainda no canal web, é possível citar mais uma alternativa de relacionamento com o cidadão na prestação de serviços e fornecimento de informações. A chamada Web 2.0 é uma tendência de comunicação pela internet, que incentiva o compartilhamento de informações entre os usuários e a criação de novos conhecimentos. “(...) a Web 2.0 usa a web como plataforma de socialização e interação entre usuários, graças ao compartilhamento e criação conjunta de conteúdo.”. (FERRER, 2012, p.37) Neste contexto, estão as diversas redes sociais virtuais, como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, que podem ser utilizadas pelos governos como meio de criar e manter um relacionamento constante com os cidadãos.

d) Dispositivos móveis

Com o avanço dos meios de comunicação, especialmente os sem fio, os celulares e smartphones tornaram-se dispositivos acessíveis a grande parte da população. No Brasil, por exemplo, em março de 2016, a Anatel registrou 256,81 milhões de linhas móveis. “Esse mesmo movimento de popularização dos celulares também vem acontecendo, em um ritmo menor, como outros aparelhos de tecnologias móveis, como *tablets*.” (ROCHA, 2012, p.19).

Da mesma forma, a internet também é hoje em dia uma tecnologia a qual muitos têm acesso e os governos têm feito cada vez mais esforços para que ela consiga atingir a todos.

Neste contexto, surge a possibilidade de que informações e serviços governamentais sejam entregues aos cidadãos através de mensagens SMS ou aplicações de governo eletrônico para celular. Segundo Ferrer (2012), essas soluções são em geral mecanismos para facilitar o acompanhamento de processos para o cidadão, evitando que ele tenha que comparecer a um local para saber a situação de um trâmite ou processo. Para a doutora, o SMS em especial tem um significado que o engrandece:

(...) o cidadão não tem que ir até o Estado, seja ele presencial ou na internet, o estado vai até ele, chega à sua mão, à sua intimidade, ao seu aparelho, o que demonstra um cuidado maior do Estado para com ele. Por isso, sempre que possível, recomendamos seu uso complementar aos outros meios. (FERRER, 2012, p.36)

Um relatório do The Government Summit (2015, p.16) aponta sete razões pelas quais o SMS é uma ferramenta efetiva para os cidadãos:

1. Personalizado – SMS pode ser facilmente adaptado para prover informações contínuas sobre as necessidades e desejos de determinado cidadão (ex: timelines e detalhes sobre algum processo ou trâmite)
2. Simplificado – Um SMS bem estruturado pode simplificar detalhes complexos de uma informação, em 160 caracteres ou menos;
3. Atenção focalizada – SMS tipicamente levam o receptor a focar sua atenção no conteúdo da mensagem, mesmo que apenas por alguns segundos;
4. Lembrete instantâneo – Lembretes no momento certo, avisando sobre datas limite para algum procedimento, podem reduzir o risco de absenteísmo (ex: lembrete para inscrever-se em algum programa a tempo);
5. Conveniente – Mensagens de texto podem conter links que direcionem para formulários e/ou serviços que podem ser completados imediatamente online, usando um smatphone;
6. Custo-efetivo – Plataformas online de SMS que enviam altos volumes de texto são muito mais baratas que outros canais de comunicação – geralmente custando menos de um centavo por mensagem;
7. Anônimo – Em situações delicadas que podem gerar um estigma para o cidadão (ex: recebimento de benefícios sociais, aluno em risco de repetência, etc), alguns cidadãos podem preferir responder a um SMS anônimo a uma ligação ou um contato pessoalmente.

(Tradução livre¹)

¹ 1. Personalized – SMS can be easily tailored to provide continuous information regarding a specific customer's needs and wants (e.g. timelines and details for their application process)
 2. Simplified – A well-framed SMS can simplify large amounts of complex details in 160 characters or less
 3. Focused Attention – SMS typically causes a recipient to focus their attention on the content of the message, even if it is just for a few seconds
 4. Instant Reminder – Well-timed reminders regarding deadlines can reduce the risk of missing deadlines (e.g. submitting an application on time)
 5. Convenient – Text messages can have links for application forms embedded in them which can immediately be completed online using a smartphone

As aplicações para dispositivos móveis – SMS ou aplicativos - permitem que o cidadão receba informações do governo e acesse os serviços desejados/necessários a partir de um celular ou smartphone. A amplitude da utilidade dessas soluções, bem como a popularização do seu meio faz com que os governos comecem a dar maior atenção ao seu desenvolvimento e aprimoramento na busca da melhora da qualidade da prestação de serviços aos cidadãos.

Este fator fez com que as organizações começassem a pensar na prestação de informações e serviços por meio desses dispositivos. No setor público, o seu uso é nomeado *Mobile Government, M-gov*, ou mesmo Cidadania Móvel, e explicado por Diniz e Cunha (p.1):

O M-Gov ou Cidadania Móvel representa os serviços públicos eletrônicos oferecidos em plataformas móveis. Trata-se da oferta de serviços públicos via telefones celulares e outros equipamentos portáteis, como PDAs. O significado de M-Gov também pode ser estendido para toda a infra-estrutura de comunicação sem fio e unidades públicas de atendimento móveis.

Segundo Arazyan (*apud* DINIZ, CUNHA) as aplicações de *M-gov* podem ser classificadas da seguinte forma (p.1, 2):

- a) M-comunicações: melhoria das comunicações entre governo e cidadão – informações, confirmações e emergências;
- b) M-serviços: m-transações e m-pagamentos;
- c) M-democracia: pesquisa de opinião, orçamento participativo e votação eletrônica;
- d) M-administração: melhoria nas condições de trabalho dos profissionais do setor público.

A importância do M-Gov é cada vez mais reconhecida tanto pelos cidadãos, mais exigentes, que requerem serviços mais rápidos, quanto pelo governo, no intuito de ofertar serviços mais eficientes e precisos. Porém, ainda é preciso que alguns governos se preparem e estruturam melhor gerencialmente para lidar com a evolução deste meio. Ademais, os custos ainda altos do desenvolvimento e manutenção de algumas aplicações também limita um pouco o avanço. A evolução dos serviços públicos móveis, no entanto, é inevitável e a busca pela maximização do acesso deve ser o foco.

6. Cost-Effective – Automated online SMS platforms that send high volumes of texts are much cheaper than other communication channels – often costing 1 cent per text

7. Anonymous – In sensitive situations that can create stigma for the customer (e.g. at-risk students, social service benefits), some customers may prefer responding to an anonymous SMS than a phone call or in-person contact

e) Terminais de Auto-atendimento

Os terminais de auto-atendimento no setor público nada mais são do que uma solução governamental inspirada no modelo bancário de atendimento aos clientes. As chamadas máquinas ATM (do inglês Automated Teller Machine – caixa automático, em português) permitem o autoatendimento do consumidor para transações bancárias. No governo, elas podem ser utilizadas para a emissão de “certificados, certidões, e em alguns casos de prestação de serviços que não requerem atendimento presencial ou certificação digital do cidadão. Permitem também a realização de serviços ao cidadão sem intervenção humana.” (FERRER, 2012, p. 36, 37)

Uma das principais vantagens dos terminais de autoatendimento é a economia de tempo para os cidadãos, pelo fato de os serviços ali disponíveis tenderem a ser realizados de forma mais rápida, já que o próprio cidadão acessa o serviço que precisa na web. Há também a possibilidade de serem alocadas máquinas de autoatendimento em diferentes locais, ofertando aos cidadãos praticidade e maior liberdade na escolha do tempo, local e acesso para realização dos serviços. Segundo Rocha (2012, p. 23)

Além disso, destaca-se o fato de que há redução de filas, visto que alguns serviços que antes seriam realizados nos guichês, podem ser feito no autoatendimento. Por fim, destaca-se que esses terminais podem ser disponibilizados em qualquer ponto que apresente uma grande demanda de serviços sem a necessidade de estarem restritos a unidades físicas do governo. Assim, há a facilidade de acesso de serviços de governo em diversos pontos como shoppings, aeroportos etc.

A variedade de canais de atendimento existentes facilita a vida dos cidadãos, que podem escolher o canal que melhor lhes atende em cada situação. Contudo, essa multiplicidade de canais demanda uma gestão melhor e mais específica dos governos, a fim de ofertar os serviços com qualidade em todos eles, bem como cuidar do relacionamento estabelecido com os cidadãos por esses meios.

3.2 Estratégia Multicanal

Como dito anteriormente, no atual paradigma de prestação de serviço público, busca-se a melhoria da qualidade do gasto e da prestação do serviço. Neste ponto, a modernização do governo emerge com a solução da estratégia multicanal, que tem como foco oferecer uma experiência integrada e interativa ao cidadão.

Como visto, existem variados tipos de canais de atendimento disponíveis para a oferta de serviços e informações públicas. A estratégia multicanal visa oferecer mais meios para o cidadão se comunicar e realizar serviços do governo, principalmente de forma eletrônica.

A prestação de serviços, ou o fornecimento das condições para que o cidadão cumpra com certas obrigações (trâmites ou processos que o cidadão tem a obrigação de fazer, como identificação, por exemplo) requer que haja diversos meios para fazê-lo, e uma estratégia adequada de atendimento requer provavelmente a oferta de vários canais para que ele possa escolher a forma de utilização da máquina pública. (FERRER, 2012. p.36)

“Para facilitar a estratégia multicanal, é necessário que exista uma consolidação inicial entre os tipos de canais.” (LARA, 2014, p.55)

3.2.1 Ferramentas Tecnológicas para o relacionamento com o cidadão: CzRM

No intuito de ofertar melhor seus serviços, de forma contínua e mais personalizada aos seus cidadãos, os governos, então, vão em busca dos multicanais. Para que a estratégia multicanal funcione adequadamente, é preciso, então, soluções de auxiliem na integração desses canais.

No âmbito privado, o CRM – Customer Relationship Management – é uma estratégia utilizada para gerenciar melhor os clientes, suas demandas e interesses, focando em soluções para lidar com aqueles por meio dos canais de relacionamento, como os sites, call centers e lojas com atendimento físico. (PAYNE; FROW *apud* LARA, 2014).

No meio público, esta estratégia foi adaptada para o CzRM – Citizen Relationship Management –, ou Gestão de Relacionamento com o Cidadão, na busca de “fornecer a informação certa, para as pessoas certas, no momento certo e da maneira correta” (KANNABIRAN; XAVIER; ANANTHARAAJ *apud* LARA, 2014). O CzRM utiliza-se da tecnologia para permitir ao governo ter um controle maior do cidadão, com uma visão mais abrangente e ao mesmo tempo centralizada, sabendo quais são suas preferências e comportamentos mais frequente.

Para isso, o CzRM aplica os princípios de customização (de produtos e informações), integração (entre canais de comunicação e processos) e identificação de clientes estratégicos (SCHELLONG, *apud* DEMO, PESSÔA, 2015), fazendo uso de uma plataforma

específica para tais finalidades. Assim, é possível reunir as informações dos cidadãos, bem como padronizar a coleta e o tratamento destas. E o que antes tendia a ficar disperso por diferentes “serviços”, “secretarias”, “ministérios”, é agregado. (DEMO, PESSÔA, 2015)

Os governos podem, então, identificar melhor as necessidades e demandas da população, e tomar melhores decisões sobre suas ofertas, aumentando a qualidade da prestação dos seus serviços e personalizando o atendimento (XAVIER, GOUVEIA apud DEMO, PESSÔA, 2015). Além disso, essa centralização possibilita que os custos operacionais e o prazo de atendimento sejam reduzidos. A estratégia também possibilita ao governo utilizar-se melhor dessas informações obtidas, aproveitando-as no aprimoramento dos serviços estatais (SCHELLONG *apud* LARA, 2014). No CzRM, a estratégia multicanal é trabalhada com uma visão completa do cidadão, com foco nas necessidades deste.

4. PRINCIPAIS CONCEPÇÕES E TENDÊNCIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO RELACIONAMENTO ENTRE GOVERNO-CIDADÃO E DA QUALIDADE DA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

O cenário mundial social, econômico e até cultural alterou-se muito ao longo das últimas décadas e com ele, os cidadãos e suas necessidades. Com isso, a forma que os governos ofertavam seus serviços e o foco destes têm tido que ser adaptados. Segundo relatório do The Government Summit (2015), três fatores têm impulsionado e moldado o primeiro setor no fornecimento de serviços e informações. O primeiro deles seriam as expectativas crescentes dos cidadãos sobre os serviços. As organizações do setor privado estão constantemente competindo por maneiras de terem seus negócios cada vez mais voltados aos consumidores e, ampliando as possibilidades de serviços aos cidadãos, estes passam a exigir o mesmo nível do setor público. A partir disso, surgem demandas como serviços automáticos online, redução do tempo de espera no canal telefônico e tratamento personalizado.

O segundo fator é um desafio para o setor público, que o leva a aprimorar a oferta de serviços e buscar inovações. As limitações fiscais governamentais, definidas por cortes nos gastos públicos desde a crise financeira sistêmica de 2008, trazem a busca por maior eficiência na forma como os governos atendem às necessidades dos cidadãos, levando-os a “fazer mais com menos”. Por último, o relatório aponta os avanços na tecnologia da informação como um fator que estimula a transformação na prestação de serviço ao cidadão. A extensão da internet e da tecnologia para o dia-a-dia da população traz novas oportunidades para os governos, possibilitando melhoria na qualidade das interações e do relacionamento com os cidadãos, facilitando o acesso destes aos serviços e informações, ao mesmo tempo em que reduz os custos para o setor público.

Diante deste novo paradigma da prestação de serviços públicos, então, é possível afirmar, como Ferrer (2012) descreve, que ele:

(...) tem como pilares fundamentais a satisfação de necessidades e novas demandas para os cidadãos, a redução de custos (racionalização e simplificação administrativa, melhoria do gasto público) e a incorporação de conceitos como “*citizen-centric government*”, que busca situar o cidadão no centro das ações que são desenvolvidas no governo. (p.2)

Neste contexto, algumas concepções e práticas têm se mostrado como tendências para o aprimoramento do relacionamento governo-cidadão e da qualidade da prestação dos

serviços públicos, na literatura. Dentre as várias orientações que têm surgido, Duggan e Green (2008) dispõem algumas na figura a seguir:

FIGURA 1 – Categories of service delivery innovation practices:



Fonte: DUGGAN, GREEN, 2008, p. 6

As categorias acima englobam algumas das tendências de políticas a serem desenvolvidas e sugestões para melhorar a prestação do serviço público que têm sido notadas ao redor do mundo. Da mesma forma, o relatório do The Government Summit elenca oito principais fatores que impulsionam as mudanças na prestação de serviço público e 24 tendências que modelam essas mudanças:

FIGURA 2 – Overview of Key Service Outlook Drivers:

 1. Customer Experience Strategy	The shift away from individual touchpoints in favour of a full spectrum of customer journeys that are highly tailored and maximize the level of integration between the physical and digital world
 2. Government Access Across Channels	The increasing focus on ensuring services are delivered in the simplest, most user-friendly and efficient way for the citizen
 3. Privacy Protection	The adoption of secure account technology, consent models, and new cyber security tactics to mitigate emerging privacy threats
 4. Technology Enablers	Leveraging the latest analytic, cloud computing, and social networking tools to improve service delivery capabilities
 5. Service Staff Culture	The establishment of new ways of recruiting, organizing, and developing service-focused professionals
 6. Fostering Solution - Oriented Innovation	Fostering a culture of innovation by bringing together a diverse set of stakeholders to rapidly prototype and scale new customer-centric ideas
 7. Government Collaboration	The evolving role of government from a passive service provider to a collaborator and facilitator
 8. Outcomes by Design	Changing the service delivery focus from inputs, activities and outputs towards outcomes – making services more impactful and meaningful for customers

Source: Deloitte Analysis

Fonte: DELOITTE ANALYSIS *apud* THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.6

Pelas similaridades encontradas entre os fatores-chave das transformações na prestação do serviço público e no relacionamento governo-cidadão, bem como as tendências de práticas realizadas pelos governos ao redor do mundo, serão divididos oito grupos, explicados juntamente com suas orientações, conforme apresentado a seguir.

4.1. Experiência do Consumidor: Conheça o seu cidadão e tenha o foco nele

Segundo Duggan e Green (2008, p.7), “The fundamental concept behind citizen-centered service bases services on citizen needs rather than organizational requirements.” Portanto, para que um governo consiga prestar serviços com foco no cidadão, é preciso que ele conheça as necessidades de cada indivíduo. Os governos líderes no aprimoramento da prestação de serviço público e relacionamento com o cidadão têm, de acordo com Duggan e Green (2008), desenvolvido técnicas para segmentar a população em grupos - baseados em características demográficas, por exemplo – a fim de prover informações e serviços adaptados para esses segmentos. Um dos objetivos desses governos, então, é especializar e ampliar suas estratégias de segmentação, a fim de guiá-los na oferta de serviços, para que possam atingir os resultados desejados. Segundo Duggan e Green ao segmentar

melhor a população, é possível conhecer melhor as necessidades de cada cidadão e, ao fazê-lo, os governos conseguem definir mais claramente os resultados que desejam alcançar e, assim, ajustar seus serviços para que possam ofertar o que é requerido e atingir os efeitos desejados.

Uma das formas de se manter o controle e conhecimento do cidadão, suas informações, necessidades e demandas mais frequentes ao governo, é garantir que tudo isso seja coletado e fique armazenado em um único local, de forma padronizada e mais simples possível. A integração das informações do cidadão, não apenas permite que se segmente melhor a população e entenda as ânsias dos cidadãos, como, também, para Duggan e Green (2008), melhoram a qualidade da prestação dos serviços, bem como o relacionamento dos governos com os cidadãos, uma vez que, coletada determinada informação, esta não precisará ser perguntada ao cidadão toda vez que ele for utilizar algum serviço público. Além disso, os governos já saberão a quem mais destinar determinados tipos de serviço, de acordo com os dados e demandas previamente coletados e já armazenados sobre a população. Os autores ainda acrescentam que “In doing so, the costs of collecting and processing information can be reduced, and the integrity of programs is also improved.” (DUGGAN, GREEN, 2008, p.39) É destacado, no entanto, que, para que as informações integradas dos cidadãos possam ser compartilhadas por toda a estrutura governamental com segurança e responsabilidade, é preciso que se tenha uma legislação que assegure a integridade das informações e plataformas que permitam a circulação destas de forma salva.

“Citizen-centered service also means putting a focus on exceptional service delivery and making the receipt of services as easy as possible for the citizen.” (DUGGAN, GREEN, 2008, p.12) Diante desta afirmação, vê-se que garantir a qualidade dos serviços prestados e facilitar o acesso dos cidadãos é essencial para que se mantenha o foco no cidadão e duas medidas podem ser executadas para satisfazer as condições citadas.

A primeira delas, de acordo com Duggan e Green (2008) seria possibilitar aos cidadãos acessar todos os serviços e informações governamentais por meio de um único ponto de contato. Isso tornaria as transações com o governo mais simples e diretas. Muitos governos estão, então, utilizando plataformas para integrar os serviços públicos ofertados nos diversos órgãos governamentais. Tal solução não apenas facilita para que o cidadão tenha acesso a múltiplos serviços de origens distintas, como auxilia o governo a gerenciá-los ao longo do tempo. Alguns governos também têm implementado programas que buscam simplificar a estrutura administrativa governamental, eliminando pontos de contato do

cidadão com o governo, na intenção de que seja mantido um único caminho e que isso possa deixar o acesso mais simples.

O caminho que se intenciona a manter é o meio web. De acordo com Duggan e Green (2008, p.13), “Having basic public sector information available online is an almost de facto practice nowadays”, e a busca é para que os governos sejam também capazes de ofertar a grande maioria dos seus serviços por meio deste mesmo canal – sendo esta a segunda medida anteriormente colocada. Relatório do The Government Summit (2015) destaca que os governos mais avançados estão saindo dos pontos de contato individual, em favor de maximizar a integração entre o físico e o digital, e promover adaptações da experiência do cidadão na utilização dos serviços públicos. O avanço das tecnologias como smartphones, tablets, cartões únicos de identificação do cidadão, e aplicativos desenvolvidos para os meios mobile, que permitem pagar, identificar, realizar transações, geo-localizar, e ter milhões de informações na palma da mão, dentre os vários outros tipos de tecnologias e micro-tecnologias que vêm sendo desenvolvidos, ajudam a reduzir o custo de interface entre o mundo digital e o analógico. O relatório também afirma que avanços como estes aumentarão não apenas a interatividade quanto a qualidade dos serviços prestados.

Dentro deste primeiro fator-chave colocado, então, algumas tendências podem ser notadas:

a) Informação Integrada do Cidadão:

O uso de plataformas, soluções como o CzRM e são fundamentais. Para o cidadão, elas reduzem o tempo que este leva para requerer determinado serviço – uma vez que informações que o governo já possui não serão novamente demandadas. Para o governo, elas permitem que este tenha a íntegra, de forma organizada, do que cada cidadão “consume” e mais demanda do governo, além do que cada um necessita. Isso não apenas acelera os processos internos, mas também facilita a tomada de decisão na prestação de serviços públicos. “Integrating information also allows governments to truly transform transaction processing by pre-populating benefit forms with information that exists in government systems.” (DUGGAN, GREEN, 2008, p.39)

b) “Made-for-me”: serviços personalizados

Segundo Forrester (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015), a abordagem da prestação do serviço público construída sobre o modelo de produção em massa está sendo

substituída pelo modelo “made-for-me” (p.13), que é baseado nas necessidades individuais de cada cidadão. Para isso, os governos têm buscado conhecer seus cidadãos, como explicado anteriormente, a fim de identificar suas preferências e direcionar a prestação do serviço público.

The Government Summit declara que alguns governos têm optado por ofertar uma gama maior de opções na prestação de serviço público, permitindo que o cidadão selecione a de sua preferência. O cidadão pode optar, por exemplo, por receber um lembrete em um aplicativo no celular (para lembrar-se de renovar algum documento, pagar uma multa ou imposto, etc), enquanto outro pode preferir receber um SMS.

Essa personalização da prestação do serviço público é muito positiva para o cidadão, que tende a se sentir valorizado pelo poder público, e tem a chance de receber o que precisa, da forma como deseja. Para os governos, tal abordagem torna a prestação de serviços públicos mais efetiva. Contudo, Forrester (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p. 14) ressalta que é importante encontrar um equilíbrio entre a prestação customizada e a genérica: “While personalization has many benefits for the customer experience, an overemphasis can lead to costly service delivery and unsustainable programs. A system that caters to individual needs while remaining simple and easy to use will achieve optimal results.”

c) Homogeneidade na experiência com os canais de relacionamento

Diante das variadas opções de canais de atendimento e relacionamento que são colocadas para os cidadãos utilizarem, é importante que haja integração entre elas. Canal telefônico, portal na web, aplicativos para mobile, terminais de auto-atendimento e o canal presencial devem estar conectados, de forma que os cidadãos, aos utilizarem um meio e passarem para o outro, não percebam falhas de comunicação, nem divergências de informações entre eles. É preciso que haja continuidade na experiência do cidadão-usuário, para que ele sinta o processo como inteiro e homogêneo, ao invés de um conjunto partes separadas e desalinhadas.

O relatório do The Government Summit (2015) exemplifica que um cidadão pode fazer um requerimento online, checar o status do seu processo em um aplicativo pelo smartphone, assinar os documentos pessoalmente e receber os pagamentos por meio postal

ou depósito bancário. E este processo deve ocorrer naturalmente, sem lacunas entre um meio e outro.

É importante também que haja consistência de informações entre os diversos canais de relacionamento, de acordo com o CFI Group (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015). Todos os meios devem conter não apenas as mesmas informações, sem discrepâncias, como devem estar disponíveis e aptos a fornecê-las de forma correta.

A uniformidade da experiência é aumentada quando sistemas que conversam entre si, integrados e/ou conectados de alguma forma, são utilizados nos canais de atendimento ao cidadão:

For example, an authentication system for the online welfare claims application may involve a verification code to be sent to the user's tablet. When arriving at the in-person center, she may scan a barcode from her smartphone on a reader device to automatically print pre-populated paperwork on the service agent's printer.
(THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p. 15)

Portanto, o relacionamento e a comunicação com o cidadão são essenciais para o poder público compreender as necessidades deste e aprimorar os serviços ofertados. E estas necessidades devem estar supridas em todos os canais, de forma integrada, a fim de melhorar a qualidade da prestação do serviço público.

d) “Phygital”: integração entre o meio físico e digital

A evolução das tecnologias para mobile e micro-tecnologias, como os dispositivos portáteis, está tornando o mundo digital cada vez mais presente e integrado ao físico. De acordo com o relatório do The Summit Government (2015, p.15), a tecnologia portátil, como relógios e óculos digitais, com potentes smart chips, permitirá que os cidadãos-usuários pesquisem na internet, naveguem e vivam a realidade aumentada, por exemplo.

No setor público, esse tipo de solução poderá ser aplicada para as áreas de saúde, defesa e segurança, educação e nos atendimentos presenciais para prestação de serviço. A título de exemplo, na defesa, os chamados “wearable devices”, “wearable technologies” ou simplesmente “wearables” (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p. 15) podem auxiliar as forças de defesa a monitorar a localização, saúde e estado emocional das unidades militares operando em condições de risco. Já na educação, as ferramentas podem possibilitar aos professores criar uma experiência de aprendizado mais realística e segura,

ao mesmo tempo. Dispositivos podem ser utilizados para alertar alunos em uma aula de química, por exemplo, sobre algum gás tóxico detectado; e “smart glasses” podem transformar uma aula de história em uma experiência 3D. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p. 16) Forrester vê um futuro promissor para o “Phygital”: “In the future, wearables could allow government counter services agents to know who is walking in, why they are there, and what needs to be done.” (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p. 16).

O Phygital tem como principal foco o aprimoramento da experiência do usuário, e, neste sentido, ainda poderá ser utilizado de outras duas formas, de acordo com o parecer do The Government Summit. A tradução simultânea da fala, por meio de dispositivos móveis é uma delas. Esta solução transforma a sociedade, na medida em que elimina as barreiras culturais e linguísticas de comunicação, traduzindo imediatamente o que é dito em um idioma desconhecido pelo usuário, para o conhecido. Tal tecnologia simplifica o intercâmbio cultural e a comunicação de pessoas de diferentes países, que falam diferentes idiomas, facilitando a ocorrência de seminários e conferências entre diversas nacionalidades, como destaca o parecer.

As nomeadas “digital wallets”, ou carteiras digitais, em livre tradução, são a última maneira elencada pelo The Government Summit para aprimorar a experiência do cidadão ao utilizar um serviço público. Com elas, os cidadãos poderão realizar pagamentos diretamente de um aplicativo pelos seus smartphones.

É esperado que a tendência “phygital” se espalhe rapidamente pelas organizações privadas e, assim, os governos ao redor do mundo também adiram a ela. E o desenvolvimento e refinamento de tecnologias, aplicativos e dispositivos tornará as experiências dos cidadãos cada vez melhores e de mais qualidade.

4.2. Acessibilidade ao governo através dos canais de relacionamento:

Os cidadãos são detentores de diversos direitos perante o governo, bem como devem cumprir com suas tão variadas obrigações com o público. Tais contatos, nas duas vias, ocorrem por meio dos canais de comunicação e relacionamento que o governo disponibiliza para a população. Obstáculos no acesso a estes meios podem dificultar ou até mesmo impedir que o cidadão tenha acesso a direitos ou cumpra com obrigações para com o governo. Na perspectiva da prestação do serviço público, então, questões como distância, a necessidade de recursos específicos, conhecimento linguístico e/ou serviços

muito complexos, são fatores a serem identificados e minimizados pelo setor público, a fim de garantir o acesso de todos os cidadãos aos serviços e informações governamentais.

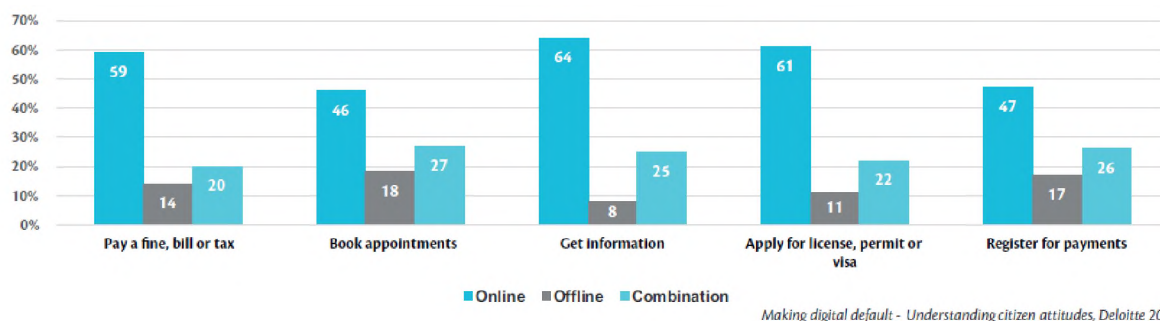
Para este propósito, o relatório do The Government Summit (2015) afirma que muitos governos estão empenhando-se para facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos, garantindo que estes sejam disponibilizados da maneira mais simples, fácil de usar e entender, e eficiente possível. Segundo o Duggan e Green (2008), os cidadãos desejam serviços que sejam fáceis de achar e lidar, e é fundamental que se disponha ao cidadão a escolha da forma de como ele irá interagir com o setor público. Neste contexto, alguns governos já estabeleceram como princípio a disponibilização dos serviços públicos por meio de múltiplos canais, e que a escolha de que canal utilizar será do cidadão.

Por outro lado, em muitos governos ainda é o setor público que decide o meio pelo qual irá ofertar determinado serviço, levando em consideração fatores como volume do serviço, nível de complexidade envolvido, sensibilidade/importância da informação trocada na prestação deste serviço, e a capacidade dos consumidores de acessar o canal. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.19) Os canais disponibilizados vão do presencial, com atendimento de balcão, a acesso mobile, por meio de canais digitais, portais e aplicativos, e contato por telefone.

Garantir o acesso aos canais de atendimento evolui também o acesso de pessoas com deficiências. Assim, o setor público deve possibilitar que pessoas com quaisquer incapacidades possam ser capazes de acessar os diversos canais e utilizar os serviços governamentais por meio deles. Duggan e Green (2008) colocam que, neste sentido, muitos países já possuem uma legislação específica, proibindo a discriminação de cidadãos com deficiências. Tais legislações reforçam que se deve garantir a acessibilidade ao prover serviços e informações em call centers, pessoalmente ou pela internet.

Na era da digitalização, este último tem sido o meio mais focado pelos governos. Os meios digitais, no geral, têm sido formas mais baratas de se ofertar e consumir serviços públicos – não demandando deslocamento por parte dos cidadãos, e permitindo que o acesso seja realizado a qualquer hora, de qualquer lugar, de forma mais simples e rápida; e não requerendo a utilização de um espaço físico muito amplo por parte do setor público. Assim, segundo o The Government Summit (2015), tem havido uma mudança para a opção destes canais nos últimos dez anos, e a expectativa é de que o número de usuários dos serviços digitais só aumente:

FIGURA 3 – Access method that people will use in the future:



Fonte: DELOITTE *apud* THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.20

Para os governos, uma possível orientação é justamente direcionar seus investimentos nos meios digitais, a fim de reduzir os custos operacionais da prestação de serviço e melhorar a qualidade dessa prestação. As novas visões acerca do eGovernment, vão muito além de apenas ofertar serviços online e têm a abordagem com o foco no cidadão, suas necessidades e seus anseios (DUGGAN, GREEN, 2008). Assegurar a acessibilidade de cidadãos com deficiências também nos canais eletrônicos deve ser, portanto, uma prioridade. A chamada eAcessibility têm sido buscada pelos governos, e, de acordo com Duggan e Green (2008, p.8) “(...) policies and legislation are being established to ensure the Web channel can be accessed by all.”

Além dos canais digitais, o canal presencial também pode apresentar maiores barreiras de acesso. Para superá-las, é necessário que os governos tentem tornar os serviços presenciais o mais próximo fisicamente dos indivíduos, o que talvez poderia ser feito através de várias unidades de atendimento, ou com unidades móveis. Disponibilizar a prestação de serviço em múltiplos idiomas, também garante a acessibilidade aos vários cidadãos, de diferentes nacionalidades, que podem dela precisar. Um dos desafios dos governos é justamente equilibrar a possibilidade de escolha e acesso dos cidadãos, com a necessidade de controle de custos. (DUGGAN, GREEN, 2008, p. 19)

As tendências extraídas do fator-chave agora abordado direcionar-se-ão no sentido do acesso digital e a manutenção do contato pessoal:

a) Acessibilidade para cidadãos com deficiência:

Discriminar alguém por causa de uma deficiência é proibido na maioria grande maioria dos países. Sendo assim, nos canais de relacionamento e atendimento ao cidadão

não poderia ser diferente. Os governos precisam garantir meios adaptados para os diversos tipos de incapacidades, a fim de permitir que todos os cidadãos possam acessar os serviços públicos pelo canal que desejarem, sem exclusão pela deficiência.

O canal presencial precisa ter adaptação para acesso de cadeira de rodas, por exemplo, para facilitar a locomoção de pessoas cegas, a utilização por surdos e demais deficiências. O canal telefônico também precisa ter adaptações para pessoas que não ouvem. E os digitais devem ser trabalhados de forma que cegos ou pessoas mais velhas, com dificuldades de enxergar, possam utilizá-los da forma apropriada às suas necessidades. Em alguns países já existem legislações que assegurem esta acessibilidade, mas é importante que o governo tenha isso em sua cultura, a fim de inserir o tema e medidas na agenda governamental para discussão e definição de ações.

b) Digital como Padrão

Com a evolução das tecnologias, smartphones, a difusão da internet e o aprimoramento das aplicações para os dispositivos mobile, os cidadãos têm demandado cada vez mais serviços por meio dos canais digitais, pela praticidade do acesso. Da mesma forma, os governos também têm desejado ampliar sua gama de serviços ofertados por estes meios, devido aos baixos custos de fornecimento e pela eficiência das ações. Além de convenientes aos cidadãos, quando são projetadas de forma que simplifique o uso, permitem navegação rápida e aumentam a satisfação daqueles. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015)

Por estas razões, os governos líderes no aprimoramento da prestação de serviço público e relacionamento com o cidadão estão pretendendo tornar os canais digitais o meio padrão para o contato do cidadão com o público. No seu parecer de 2015, o The Government Summit afirma que em muitos países os cidadãos não apenas estão abertos para o uso de serviços governamentais online, como desejam isso. Assim, compreendendo melhor as necessidades dos cidadãos, os governos têm desenvolvido suas plataformas online de acordo.

c) Reduzindo as barreiras digitais

Com a ampliação do número e do espectro de serviços ofertados aos cidadãos pelos meios digitais, alguns indivíduos da população podem acabar sendo excluídos dessa utilização. Seja pelo desconhecimento do uso das novas tecnologias e aplicações, seja pela dificuldade de acesso aos dispositivos móveis e à internet. Neste cenário, é função do setor

público promover a inclusão digital e reduzir as barreiras existentes no emprego desses canais. É preciso dar educação àqueles que não sabem utilizar os meios digitais, e condições de adquirir os dispositivos eletrônicos e acesso à internet a todos os cidadãos, por exemplo.

Outras barreiras que não as citadas acima também podem existir. Os governos devem sempre trabalhar na identificação dessas e adaptar soluções para resolvê-las. Até porque, como ressaltado no parecer do The Government Summit (2015, p.22), “A truly digital government strategy can only move as fast as all citizens are able to adopt it.”

d) O fator humano

Diante de todas as vantagens apresentadas pelo uso dos canais digitais – custos mais baratos, acesso mais prático e rápido, eficiência nos gastos, efetividade nas ações, e experiências do cidadão mais aprimoradas -, os governos estão de fato desenvolvendo sua abordagem web e digital. A tendência, como dito anteriormente, é que o meio digital torne-se o padrão e os atendimentos na prestação de serviço público, cada vez mais automáticos.

No entanto, para alguns tipos de serviço e/ou para alguns cidadãos, a presença física do elemento humano parece ser (e é de fato) indispensável. Serviços mais complexos, detalhados, ou que demandam um processo maior, dificilmente conseguirão se tornar automatizados. E algumas pessoas ainda valorizam muito o fato de poderem ter a opção de receber a prestação de um serviço pessoalmente, sendo necessária a manutenção desse caminho.

The Government Summit (2015) destaca, contudo, que o mundo digital influenciará nos atendimentos presenciais e a melhor forma de conjugar ambos é através do modelo híbrido de prestação de serviço, ofertado em unidades como as “one stop shops”, mencionadas anteriormente neste trabalho. Primeiramente, a oferta de serviços públicos de forma integrada em uma só localidade ajuda a reduzir os custos do governo, que concentra toda a oferta em um só local e dos cidadãos, que não precisam se deslocar de um local para outro para obter um serviço, ou mesmo serviços diferentes. Em segundo lugar, o modelo híbrido de serviço é definido pelo The Government Summit (2015) como um modelo que incorpora aspectos do atendimento presencial e digital, disponibilizando, por exemplo, ao lado de um terminal eletrônico de auto-atendimento, um funcionário do governo para auxiliar as pessoas que tiverem dificuldades em utilizar o equipamento. De acordo com o relatório:

A hybrid approach allows governments to satisfy the needs of citizens wanting in-person service while still taking advantage of the benefits of digital platforms. It also offers citizens who are less confident about e-government the chance to experience it in a supportive environment, increasing adoption by encouraging a “digital by default” attitude. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p. 23)

4.3. Privacidade e Segurança da Informação na Prestação do Serviço Público

Ao exercerem o seu monopólio como prestadores de determinados serviços – ofertados apenas pelo setor público –, os governos tornam-se detentores de muitas informações particulares dos cidadãos. Diariamente um volume imenso de dados e registros sobre os indivíduos são processados e compartilhados pelas unidades governamentais. Apesar de tentarem se proteger, o setor público recebe inúmeros ataques de vírus e programas tentando danificar seus softwares, e/ou apropriar-se de informações contidas em suas infraestruturas.

Esta situação, juntamente à imagem negativa que os cidadãos já possuem do governo, levam a uma descrença da população. Desta forma, para que os cidadãos confiem no setor público, para passar e armazenar suas informações, e fornecer-lhes os serviços que precisam, é necessário que haja um cuidado maior daquele na proteção das informações que já possui, bem como no uso desta informação. O governo precisa garantir que os dados dos cidadãos estão seguros e que são aproveitados por ele da forma mais eficiente e efetiva possível. Isto é, ao mesmo tempo em que o governo deve ser capaz de conduzir transações seguras, tanto para os cidadãos, quanto para seus procedimentos internos, deve utilizar as informações que possui para a melhor tomada de decisões.

O relatório do The Government Summit (2015) afirma que o setor público deve assegurar que as informações pessoais e transacionais dos cidadãos serão mantidas confidenciais e ressalta a vantagem do governo disponibilizar um perfil do cidadão, para acesso governamental e do próprio cidadão, de forma segura. Uma espécie de portfólio, no qual ficariam armazenadas informações cadastrais, um histórico de transações com o governo e serviços personalizados baseados nas preferências e necessidades individuais. Isto permitiria que os cidadãos tivessem um controle do seu relacionamento com o governo e que este pudesse entender melhor as demandas de cada um dos seus cidadãos.

Na visão de Duggan e Green (2008), o controle da identidade dos cidadãos nas plataformas digitais governamentais não é importante apenas pelas razões acima. Para os estudiosos, o gerenciamento das identidades deve ter como base uma forte legislação e

políticas de privacidade, especialmente para o fornecimento de benefícios e serviços de autenticações e registros. Para tal, é preciso que a integridade nas identidades seja garantida, assegurando, assim, que “(...) the right benefits have been provided to the right person at the right time for the intended purpose, so that fraud and abuse of the system are avoided.” (DUGGAN, GREEN, 2008, p.42). No contexto do setor público, então, no qual há necessidade de armazenamento de um grande volume de informações e o compartilhamento destas é também um requerimento para uma boa prestação de serviço, faz-se necessário revisar os processos utilizados, a fim de assegurar que as leis de privacidade ao cidadão e suas políticas estejam sendo seguidas, e que processos de melhorias, se necessários, estejam sendo realizados. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p. 7)

a) Autenticação e Gerenciamento de Identidade com segurança

Quando os cidadãos compartilham suas informações pessoais com o governo ao fazer uso de um serviço ou obter informações governamentais, umas das questões mais importantes é que estes dados fiquem seguros, e não corram o risco de serem “roubados” na web. A fim de manter a confiança anteriormente citada dos cidadãos no governo, este precisa se certificar de manter um processo efetivo de confirmação da identidade de quem está entrando em seu canal. Conforme ressalta o relatório do The Government Summit (2015, p.25), as formas de autenticação de identidade atuais têm se digitalizado, juntamente com os meios de prestação dos serviços. São utilizadas assinaturas eletrônicas, identidades web, identidade por impressão digital, carteira de identidade do cidadão, identificação por ritmo de frequência cardíaca e por voz. Esses novos métodos utilizados, apesar de trazerem praticidade e conveniência, fazem surgir novos riscos relacionados à segurança da informação.

A praticidade e conveniência surgem do fato de que os cidadãos não precisarão mais se deslocar e enfrentar longas filas para realizar uma transação ou um processo junto ao governo. Contudo, é preciso que a autenticação digital dos cidadãos garanta a segurança dos usuários e das informações armazenadas. Já é visto pelo setor público que para o acesso aos canais digitais, é muito mais efetivo requerer dos indivíduos informações pessoais como data de nascimento, CEP, ou o número de algum documento, do que criar senhas, que podem acabar sendo esquecidas e dar ainda mais trabalho para serem recuperadas. Forrester (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015) afirma que a autenticação por informações pessoais torna o processo mais homogêneo e uniforme.

The Government Summit (2015) destaca que os riscos associados com a autenticação digital consistem na maior parte das ameaças atuais da era informacional. Isso, pois os hackers que conseguirem invadir os sistemas de autenticação digital governamentais acabarão tendo acesso a mais documentos e informações reunidos em um único lugar e, assim, poderão causar mais danos e se aproveitar mais do acesso hackeado do que nunca. Devido a isso, e ao fato de que ainda é muito difícil identificar os autores de crimes e invasões cibernéticas, alguns governos preferem manter o atendimento presencial para serviços de conteúdo mais sensível ou relevante, até que não haja mais riscos na utilização dos canais digitais. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015)

b) Modelos de Consentimento:

Na era digital, uma outra questão que tem sido colocada aos governos é sobre até onde vai o limite do público e do pessoal: é enfatizada a necessidade do uso responsável da informação por parte do governo. Com a ampliação das redes sociais - como Facebook, Twitter, e outras -, o uso das informações dos usuários captadas por estes meios vem sendo discutido. No setor privado, tais redes, tendo acesso às informações pessoais dos indivíduos pelos seus perfis (muitas vezes públicos), vendem estes dados a empresas para que estas possam desenvolver campanhas de marketing direcionadas a determinados públicos.

No setor público, tanto durante o uso de redes sociais, quanto em seus demais canais digitais, os governos têm uma facilidade de acesso a muitas informações dos cidadãos. Contudo, ao invés de fazer uso de seus privilégios, acessos e brechas na segurança digital para conseguir tais dados, os governos devem focar em desenvolver “Modelos de consentimento” (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015), para obter e utilizar as informações dos cidadãos de forma ética. Assim, a decisão de quando, onde, como e se a informação do cidadão poderá ser utilizada, ficará a cargo do próprio cidadão. Os “modelos de consentimento” vinculam estas decisões dos cidadãos aos sistemas, e têm se tornado uma política prioritária no setor público, no que se refere à privacidade e segurança da informação.

Na iniciativa Privacy by Design, desenvolvida pelo governo de Ontario, em 1990, é explicado que os “Modelos de Consentimento” definirão os padrões a serem seguidos pelas organizações na coleta e análise dos dados dos indivíduos nos canais digitais:

Examples of consent model features include data minimization, de-identification, and user access controls. Data minimization occurs when no personal information is collected unless there is a clear need. De-

identification focuses on eliminating information from data sets that could be used to identify a person. User access controls ensure customers are asked directly whether they are willing to let an organization gather personal information. (Privacy by Design, apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.26).

Na Privacy by Design também foram especificados sete princípios, que em 2010 foram reconhecidos como o padrão de privacidade global:

- Proativa, não reativa: não se deve esperar o risco à privacidade se manifestar, deve-se prevenir que ele ocorra;
- Privacidade como configuração padrão: O indivíduo não precisa fazer nada para proteger sua privacidade, a proteção já está inclusa no sistema, por padrão;
- Privacidade incorporada ao design: Privacidade está embutida no design do sistema, não é um adicional.
- Plena funcionalidade: Os objetivos e interesses da organização devem estar colocados no sistema, mas de forma que não haja trade-offs desnecessários ao usuário;
- Segurança do início ao fim: Privacidade deve se estender do início ao final do ciclo de vida da informação no sistema;
- Visibilidade e transparência: Deve ser assegurado aos usuários que o sistema está funcionando de acordo com os objetivos e compromissos estabelecidos, e que isso está sujeito a quaisquer verificações;
- Respeito à Privacidade do Usuário: Os interesses do usuário devem ser colocados em prioridade, oferecendo forte proteção da privacidade, comunicação apropriada e opções de fácil uso e simples entendimento.

(Privacy by Design, apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.26, Tradução livre)

Essas são as medidas aconselhadas a quaisquer organizações para guiarem suas políticas de segurança da informação.

c) Segurança cibernética:

“Cyber security refers to the information technology processes and practices designed to protect computer networks from unauthorized access by hackers.” (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.27)

Como dito anteriormente, o setor público carrega em seus sistemas e compartilha entre suas unidades grandes volumes de importantes informações sobre os cidadãos. Acesso a essas informações dos indivíduos, bem como a dados internos do próprio governo, por

pessoas não autorizadas – hackers – poderia causar sérios danos à sociedade e ao poder público. Tendo em vista que as habilidades e ferramentas desses invasores estão, assim como a tecnologia, cada vez mais avançadas e específicas, as ameaças aos governos são cada vez mais sérias. O parecer do The Government Summit (2015) ressalta que, entre os riscos enfrentados pelos governos, estão as redes de crime organizado, o terrorismo cibernético, as redes coletivas de hackers e o chamado “hacktivismo” – invasões de informações por motivações políticas.

A fim de se defenderem dessas potenciais ameaças, então, os governos devem desenvolver a habilidade de prevenir, detectar e responder de forma rápida e efetiva a quaisquer acontecimentos e suas possíveis consequências. Para isso, o relatório do The Government Summit (2015) sugere que os governos desenvolvam uma estratégia para garantir operações seguras e gerenciamento proativo de ameaças cibernéticas, além de encorajar o monitoramento dos processos e o uso de inteligências para combater as ameaças. O engajamento e a pró-atividade da gerência do setor público são fundamentais para o sucesso das medidas.

4.4. Otimização da prestação do serviço público pela tecnologia

Com a tecnologia cada vez mais presente no dia-a-dia dos cidadãos, das empresas e do governo, maximizar o uso das inovações pode melhorar a experiência dos cidadãos no recebimento dos serviços públicos, bem como o relacionamento governo-cidadão. O The Government Summit (2015) destaca o uso de analytics, mobiles, mídias sociais e computação em nuvem. Os governos devem aproveitar dessas ferramentas para análise de fatos, tomada de decisões e oferta de serviços personalizados e sob demanda.

É claro que não é possível que um governo consiga utilizar em seu dia-a-dia e se manter atualizado, dispondo de todas as tecnologias mais recentes existentes. Contudo, é importante que os líderes das organizações governamentais estejam sempre atentos e cientes das inovações que surgem, a fim de estarem preparados para aproveitar potenciais oportunidades de uso destas para otimizar, tornar mais eficiente e de mais qualidade a prestação de serviço público. Além disso, o diagnóstico do The Government Summit acentua que:

Transformation of service delivery requires a willingness to experiment and improve the capacity to use technology for existing services. It also requires the ability to conceptualize and design public services with the latest digital technology. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.27)

a) Analytics:

No mundo atual, onde a produção de informações é em massa, o controle e gerenciamento dessas informações de forma eficiente e eficaz torna-se um ponto importante para o desenvolvimento. Para o setor público, gerenciar as informações produzidas interna e externamente e aquelas coletadas pelo governo promove a melhora da qualidade da prestação do serviço público. É preciso que os dados e informações armazenados pelo governo sejam trabalhados e transformem-se em conhecimento relevante, e assim possam servir de suporte para a tomada de decisão.

Segundo o The Government Summit (2015), os governos têm investido em ferramentas como o analytics para organizar e padronizar melhor suas informações, tornando-as mais simples de serem analisadas. “The pressure to have data collected, organized, and analyzed in real time has never been greater.” (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.30)

b) Computação em nuvem:

The Government Summit (2015) define a computação em nuvem como “the hosting of services over the web or through a network of servers that manage information and connect devices.” (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.31). Assim, esta definição já é capaz de mostrar porque muitos governos foram (e ainda são) tão resistentes quanto ao uso da computação em nuvem para o uso público. Na nuvem, as informações governamentais são “entregues” a terceiros, para as que gerenciem, e ficam armazenadas na internet, ao invés de um meio físico. Tal situação aumenta o risco de invasões de hackers, já que a web é um ambiente aberto e a segurança neste meio é mais difícil de ser controlada.

Contudo, com o setor privado avançando com sucesso no uso desse recurso, especialmente em empresas que lidam com informações relevantes e confidenciais dos consumidores – como o setor bancário -, alguns governos aumentaram sua confiança na computação em nuvem e resolveram experimentá-la. O relatório do The Government Summit (2015) aponta para as vantagens desta tecnologia para armazenamento de informações e hospedagem de servidores. Algumas podem ser definidas sendo:

- Flexibilidade: a maioria dos sistemas de computação em nuvem são pagos enquanto utilizados, isto é, os governos não têm que investir uma grande quantia em equipamentos físicos, que desvalorizam com o tempo e aos quais ficariam “presos”.
- Escalabilidade: de acordo com o número de acessos em uma página na nuvem, ou com a quantidade de espaço demandado para armazenar informações, os governos podem aumentar (upscale) ou reduzir (downscale) a estrutura utilizada na computação em nuvem. O custo-benefício da tecnologia é, assim, sempre positivo, e os gastos públicos, eficientes.
- Acessibilidade: A computação em nuvem possibilita o acesso às informações de qualquer lugar, a qualquer hora, por meio do computador, ou dispositivos móveis – smartphone, tablet.
- Inovação: Os constantes avanços desenvolvidos na área de computação em nuvem garantem que os governos que utilizam do recurso possam ter acesso às mais recentes inovações tecnológicas.

Assim, como os cidadãos tendem a cada vez mais demandar uma conectividade flexível, inovação e bom custo-benefício do setor público, os governos tendem a investir progressivamente na computação em nuvem.

c) Mídias Sociais:

Nos dias de hoje, a adesão às redes sociais - como Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram - tem sido alta e, com o passar dos anos, tende a aumentar. Segundo a Deloitte University Press (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.32), é previsto que até 2020 mais de 5 bilhões de pessoas estejam conectadas nessas redes. Isso se deve ao fato de que as mídias sociais não somente atuam como forma de entretenimento, como facilitam a socialização entre as pessoas.

Diante deste cenário, o setor público também tem adentrado ao mundo das mídias sociais, a fim de aproveitar a rapidez de comunicação e escalabilidade que essas plataformas oferecem. O relatório do The Government Summit (2015) salienta que as mídias são tão fortes por serem vias de mão dupla para interação. Elas podem ajudar a aumentar a conscientização da população sobre algo, engajá-la em alguma questão, além de serem bons ambientes para coleta de informações sobre os pontos fortes e fracos dos governos.

O poder público pode, por exemplo, alertar a população sobre algum desastre ou

fenômeno natural que está para acontecer, por meio das redes sociais, e receber feedbacks da população sobre a situação. Pode também engajá-la em uma ideia ou movimento político, e, através de todas essas informações, pode captar entendimentos importantes acerca dos seus cidadãos - que podem ser úteis para a melhoria da prestação do serviço público, para a personalização das ofertas, e tomada de decisão.

Contudo, as redes tendem a produzir um volume muito grande de dados e de forma desordenada, tornando-os difíceis de serem trabalhados. Assim, os governos precisam investir em ferramentas de análise de mídias sociais (analytics) efetivas, a fim de otimizar e maximizar o uso das informações que têm disponíveis em seus canais digitais. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015)

4.5. A força de trabalho na prestação do serviço público

Na prestação do serviço público aos cidadãos, os profissionais envolvidos compõem uma das partes mais importantes do processo. Duggan e Green (2008, p.8) ressaltam que “citizen-centered service must be delivered by people committed to service excellence.” Tal necessidade deve-se ao fato de que estas pessoas estarão em contato direto com os cidadãos, no atendimento ou administração deste, ou na concepção e gerenciamento dos projetos. Sendo um ou outro, deverão estar bem preparados para atender às necessidades dos indivíduos e melhorar a qualidade da prestação do serviço.

Os agentes que lidam com a prestação de serviço precisam ser verdadeiros profissionais, especializados no que fazem, a fim de fazê-lo da melhor forma. Contudo, o mercado de força de trabalho atual parece estar em crise. Apesar das altas taxas de desemprego, e o aparente excedente de profissionais disponíveis, e, para as carreiras públicas - no Brasil, especificamente -, apesar do nível de rigorosidade dos concursos, os líderes das organizações públicas afirmam que haver uma carência de profissionais especializados. Os servidores e contratados não possuem, em sua maioria as habilidades e conhecimentos necessários para o desenvolvimento dos setores onde trabalham.

Diante desta situação e na necessidade de um bom atendimento às demandas dos cidadãos, os líderes do setor público têm trabalhado no desenvolvimento dos profissionais que possuem. Programas de aprendizado e reciclagem do conhecimento têm sido o foco, especialmente para os trabalhadores da ponta, a fim de torná-los comprometidos com a excelência na prestação do serviço público. “To help integrate customer-centric approaches, these organizations are redefining the role of front-end service employees to a “profession”

and treating their development as essential to long-term success.” (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.34) Investir nas pessoas e no aprimoramento contínuo de suas habilidades e conhecimentos é a solução para profissionais mais engajados e fornecimentos de serviços com mais qualidade.

a) GovCloud: flexibilidade para os servidores

Com o mundo tecnológico atual, no qual os cidadãos estão cada vez mais exigentes por eficiência e rapidez para satisfazer suas vontades e necessidades, o setor público tem partido pela busca de melhorar a qualidade da prestação dos seus serviços. Como dito anteriormente, a computação em nuvem – que possibilita o governo a oferecer seus serviços e armazenar informações no meio web, ao invés de requerer um meio físico, ou um software ou programa instalado – facilita o acesso aos serviços e informações públicas por parte dos cidadãos, que podem fazê-lo de qualquer lugar, a qualquer hora. Além disso, é vantajoso para o governo, pois possui um bom custo-benefício, gerenciável, de acordo o tamanho da estrutura em nuvem necessitada.

Analisando agora sob a ótica dos servidores públicos, a utilização da computação em nuvem pelo governo – GovCloud, segundo o The Government Summit (2015) – pode auxiliar a atrair novos talentos e reter os já presentes na estrutura governamental. Explica-se: no intuito de aprimorar a qualidade dos serviços públicos e da prestação dos mesmos, a atração e retenção de bons talentos na força de trabalho do governo são fundamentais. Para que isso ocorra, porém, é preciso que o setor público adapte suas condições de trabalho, de forma que estas vão ao encontro dos anseios da nova geração de talentos. De acordo com Deloitte University Press (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.35) “Flexible working arrangements, the ability to work on multiple projects, and the freedom to move between agencies are all part of the DNA of today’s skilled employees”.

Assim, o GovCloud surge a fim de trazer maior liberdade ao serviço público. Com a flexibilidade que a computação em nuvem oferece, os servidores poderiam trabalhar de onde estivessem, quando quisessem, pois não precisariam estar conectados a um servidor interno, nem baixar programas ou aplicações para conseguirem ter acesso às informações de trabalho. Todo material poderia estar disponível online, de forma protegida e, ao mesmo tempo, com um fácil acesso. Tal situação permitiria a ampliação da aplicação de home office para os servidores governamentais, já que teriam acesso a toda estrutura e conteúdo que precisariam para executar suas funções, sem sair de casa, ou de onde estivessem.

Uma melhoria como esta poderia aumentar a satisfação dos servidores, bem como a produtividade dos mesmos, levando a melhores serviços e atendimentos prestados. O foco sai da quantidade de horas trabalhadas, ou da presença do servidor no ambiente de trabalho, e passa mais para a qualidade e quantidade dos resultados entregues por esse profissional.

O GovCloud também traria vantagem de redução de custos governamentais, na medida em que torna os gastos mais eficientes e que a estrutura física antes demandada para os servidores trabalharem poderia ser reduzida.

b) E-learning para o desenvolvimento do capital humano

A geração de servidores que tem iniciado sua ocupação no setor público e no mercado de trabalho e daqui uns anos será a maioria em atividade – os chamados Milênios ou geração Y - é uma geração de mais difícil retenção nas organizações. Os indivíduos têm maior liberdade e menos resistência a mudanças e facilmente podem mudar de emprego e até de país na busca de uma nova oportunidade de trabalho. Sendo assim, o setor público, a fim de atrair esses talentos e retê-los deve procurar novas formas de alinhadas as carreiras dos servidores aos interesses próprios deles, além de desenvolver suas habilidades. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015)

Em relação ao aprimoramento das competências destes servidores, especificamente, este deverá ser realizado da forma mais eficiente e eficaz possível, uma vez que a geração Milênio, por ter crescido junto ao desenvolvimento tecnológico, espera agilidade e praticidade em seu treinamento. Para que isso ocorra, a educação online tem emergido como a melhor solução. A chamada E-learning trouxe uma forma rápida de desenvolvimento de capacidades para os servidores, por ser realizada online. Para o setor público, a opção é prática e econômica, pela sua escalabilidade e menor custo de execução. Os governos conseguem oferecer aos seus servidores um conhecimento consistente e de qualidade, com um investimento menor do que seria na educação presencial, e de acordo com a demanda que tiverem (do número de pessoas a serem treinadas).

Obviamente, a E-learning não é a única forma de aprendizado e aprimoramento de competências. Os workshops, programas de mentores e investimentos em treinamentos presenciais também são formas válidas de aperfeiçoar as capacidades dos servidores. O E-learning vem, contudo, trazendo eficiência e eficácia ao serviço público e auxiliando na retenção de talentos da geração Y – bem como o fará para a Z. Sendo assim, o parecer do

The Government Summit (2015, p.36) afirma que “The challenge for public sector organizations will be anticipating the future relevance of skills and having the e-learning courses available as they slowly become more in demand.”

c) O profissional do atendimento ao cidadão

Tradicionalmente, as carreiras valorizadas no setor público, que recebem mais reconhecimento, treinamento e investimento são as gerenciais, estratégicas, financeiras e/ou de profissionais da TI. Contudo, com o aumento do nível de exigência dos cidadãos sobre a qualidade da prestação do serviço público, os governos passaram a perceber a maior necessidade de compreender as necessidades e desejos dos cidadãos a fim de aprimorar sua experiência com o poder público.

Neste contexto, nota-se que os servidores que detêm o maior conhecimento prático sobre tais questões são justamente os menos considerados - os profissionais da ponta. Os trabalhadores responsáveis pelo atendimento ao cidadão e também aqueles que decidem como se dará a execução dos serviços públicos lidam diretamente com os cidadãos e com o dia-a-dia da aplicação das políticas e prestação dos serviços públicos, portanto, são eles que podem levar a mudanças concretas na experiência do cidadão.

A partir desta nova visão dos profissionais da prestação de serviço, os governos passam a ver a necessidade de treiná-los e desenvolver as habilidades que precisam para a área na qual atuam, a fim de atingirem a expertise. Além disso, a carreira deste profissional deve ser planejada, tendo espaço para crescimento deste indivíduo dentro do governo. Começando em uma posição na linha de frente do atendimento, poderá chegar a uma posição estratégica e, eventualmente, até executiva/gerencial, nas quais serão aplicados os conhecimentos adquiridos nas alocações iniciais, de contato direto com o cidadão.

4.6. Inovação

No contexto atual do mundo, no qual mudanças ocorrem muito rapidamente, o que é moderno e eficiente hoje, amanhã já se torna obsoleto e desnecessário. Sendo assim, é importante que o setor público, da mesma forma que o privado, se preocupe em manter o processo de inovação sempre ativo em suas organizações, a fim de ter sempre as melhores soluções aplicadas em suas atividades.

Surge, então, a necessidade do governo de ter um programa de inovação formal e proativo vigente, que possa continuamente revisar os processos e aprimorar a forma de fazer as coisas dentro do setor público. O The Government Summit (2015) destaca que a inovação é um processo que produz valor para as organizações e, diferentemente da invenção, na qual novas ideias são apenas “pensadas”, na inovação o foco é a aplicação de novas ideias para produzir valor para os usuários e para a organização. Isto é, a inovação gera produtos, serviços e mudanças não apenas novos, mas de relevância.

Para desenvolver contínua inovação, no entanto, o setor público deve se comprometer com o processo inovador. É preciso criar uma cultura organizacional de criatividade e orientada para o desenvolvimento de soluções efetivas para as dificuldades ou problemas enfrentados pelas organizações. Isso inclui o desenvolvimento de conceitos, de protótipos, design de projetos piloto, planejamento e execução. De acordo com o parecer do The Government Summit (2015, p.40), as inovações dentro de uma organização podem ser classificadas em três níveis:

- 70% de inovação em serviços centrais: Otimizar programas e serviços atuais em suas necessidades;
- 20% da inovação em serviços adjacentes: Aprimorar serviços e programas extensivos;
- 10% de inovação em serviços de transformação: Desenvolver avanços e inventar programas e serviços para necessidades emergentes.

a) Rápida prototipagem de idéias

Como visto, o processo de inovação é essencial para manter o setor público em dia com as expectativas crescentes dos cidadãos e as constantes e rápidas mudanças do mundo. Contudo, investir em ideias que não foram testadas e comprovadas antes, algo novo, soa como risco para muitos governos, e pode custar grandes investimentos de tempo e dinheiro serão desperdiçados se o projeto não der certo. Assim, administrar e mitigar os possíveis riscos na inovação é uma necessidade em destaque para as organizações públicas. Para isso, rápida prototipagem surge como uma solução.

A rápida prototipagem é como um experimento que os governos podem fazer de suas ideias inovadoras, vendo-as funcionar bem ou não, colocadas na prática, porém em uma escala reduzida, minimizando os custos e tornando os testes mais reais e rápidos.

Através da prototipagem, o poder público pode ver o que dá certo e o que não funciona no protótipo e consegue refinar sua ideia inicial, corrigindo potenciais falhas, erros e aprimorando as ações, dentro de um ambiente controlado e menor, para que possa, depois, aplicar a ideia à realidade por inteiro.

No protótipo, o produto/serviço é testado controladamente por cidadãos e experts, que darão o feedback da experiência. Uma vez que os desenvolvedores entendem como os cidadãos estão lidando e respondendo ao novo produto/serviço, eles podem corrigir os erros e refinar as ações, e logo em seguida instaurar um projeto piloto em escala reduzida, para uma parcela da população alvo. Dependendo, então, do sucesso do piloto, a organização pode ampliar a aplicação do piloto para a escala maior. (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015)

A fim de conseguir aplicar a rápida prototipagem, o setor público precisa conhecer as melhores práticas na área e prover treinamento e recursos às suas organizações. Aqueles que forem adquirindo experiência com a prototipagem, então, podem auxiliar as organizações no processo de aprendizado do processo.

4.7. Colaboração e parcerias

Os governos têm tornado a colaboração e a parceria uma prioridade dentro do setor público – entre suas diferentes organizações internas, com os cidadãos, com organizações sem fins lucrativos e até com organizações do setor privado. Essa rede de contatos é importante para renovar a visão do poder público diante do que é necessário no fornecimento do serviço público. Trazer novas perspectivas, novas possibilidades de soluções e a busca por novos recursos e habilidades.

Desenvolver a capacidade de governança dos governos torna-se necessário para impulsionar o trabalho coletivo e a colaboração dos stakeholders na transformação integrada dos serviços. Essa abordagem colaborativa possibilita a redução de custos para o setor público, o aumento da efetividade e, no processo, cria novos valores para os cidadãos. (DUGGAN, GREEN, 2008, p. 9)

No trabalho com os cidadãos, os governos estão buscando o retorno da população sobre as políticas realizadas e os programas de desenvolvimento, e incentivando a participação do povo na proposição de mudanças legislativas, por meio de portais online interativos e outros meios de relacionamento acessíveis. Para o setor público, o

engajamento dos cidadãos não somente aprimora os resultados da atuação do governo, como colabora para o aumento da confiança dos cidadãos nele. (DUGGAN, GREEN, 2008)

E essa participação e colaboração social se dão, na maioria dos países, por meio dos canais digitais, na web. Desta forma, a tomada de decisão e a governança são abertas aos cidadãos, para resolver problemas que anteriormente eram considerados apenas responsabilidade do governo. O The Government Summit (2015) realça que com essa mudança, o papel do governo como provedor passivo dos serviços públicos passa para colaborador e facilitador do dia-a-dia dos cidadãos.

Duggan e Green (2008) colocam, neste contexto, que os governos que conseguiram realizar as maiores transformações na prestação de serviço público e relacionamento com o cidadão são aqueles que aumentaram a responsabilização dos serviços aos maiores níveis parlamentares. Isto é, eles levaram os serviços públicos para os níveis mais altos do executivo, aumentando a visibilidade deles e a responsabilização dos líderes do executivo pela prestação de qualidade. Mecanismos de accountability e essa aproximação dos líderes na prestação do serviço assegura que as considerações e necessidades de melhoria nos serviços e na sua oferta sejam incorporados ao desenvolvimento de políticas públicas, e permite relações efetivas entre as organizações prestadoras de serviço público e os cidadãos. Duggan e Green reforçam que “In the era of increased public sector accountability for results, many governments have formalized reporting requirements in legislation or central policy.” (DUGGAN, GREEN, 2008, p.53)

Assim, o trabalho com os stakeholders se mostra essencial para a transformação no serviço público e sua prestação. Nesta situação, os governos estão reconhecendo também o valor da colaboração interna entre governos e construindo abordagens mais efetivas para a prestação de serviços por meio de um governo com uma forte rede de contatos.

a) Open Data: transparência e publicidade

O setor público produz um volume de informação muito grande diariamente, sobre todas as suas áreas de atuação. Até alguns anos atrás, essas informações ficavam retidas no governo, e a sociedade não tinha acesso. No entanto, com a constante demanda social para controle desses dados e as políticas que foram sendo criadas em muitos países a favor da divulgação deles, os governos passaram a publicá-los. Portais governamentais foram sendo preenchidos com esse grande volume de informações governamentais, levando a uma maior transparência nos gastos e receitas públicas.

Contudo, os conceitos de transparência e publicidade do open data vêm sendo questionados e aprimorados. Isso, pois não adianta que o setor público apenas disponibilize as informações online, de qualquer forma, sem que esteja processada e organizada de forma inteligível a qualquer cidadão. Também não adianta que a informação seja disponibilizada online e isso não seja divulgado, para que a população tenha ciência e possa conferir manter o controle dos dados. Sendo assim, é ponto fundamental do movimento de publicização das informações governamentais a qualidade de tais informações. Muito mais importante que o volume do que é publicado, os dados, informações e documentos devem estar bem estruturados, dispostos de forma clara, fácil compreensão, precisos e facilmente acessíveis por aqueles que precisarem.

O parecer do The Government Summit (2015) destaca que prover esse acesso da população às informações governamentais encoraja o diálogo entre cidadãos e governo, melhorando o relacionamento governo-cidadão, e impulsiona a participação social nas decisões públicas. Este movimento também aproxima as organizações e órgãos públicos, que muitas vezes precisam combinar dados de diferentes departamentos para disponibilizar a informação completa ao cidadão. Isso traz possibilidade de novas parcerias dentro do governo, criação de novos serviços e estimula a inovação.

A avaliação do sucesso do open data deve ser baseada nos benefícios trazidos pelo movimento, como desenvolvimento econômico e maior satisfação do cidadão usuários dos serviços públicos, não na quantidade de informação disponibilizada na web, nem no número de downloads efetuados dela.

b) Crowdsourcing

De forma generalista, o crowdsourcing pode ser definido, segundo o The Government Summit (2015, p.47) como um processo que “(...) involves finding solutions to complex problems by engaging a group of individuals.” Estes indivíduos podem ser exclusivamente cidadãos ou alguns experts em determinado assunto. E, a fim de atingir seu objetivo, é preciso que o crowdsourcing alinhe as necessidades da organização, com as capacidades do grupo escolhido. Existem diversas maneiras que o conceito de crowdsourcing pode ser aplicado no setor público. A Deloitte University Press (apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015) aponta as cinco principais como sendo por meio de competições, compartilhamento de conhecimento, levantamento de fundos, votação e distribuição de tarefas.

A organização deve identificar seu problema, definir os objetivos e, assim, delimitar o grupo com o qual irá atuar, identificando as motivações deste (financeira, reconhecimento social, etc). Coloca-se, então a recompensa que atraia o maior número de participantes e motive a imaginação destes. (DELOITTE UNIVERSITY PRESS, apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015) O crowdsourcing pode ajudar a desenvolver novas ideias, protótipos, ou reunir stakeholders para tomada de decisões de melhorias sociais.

4.8. Foco nos resultados/impactos dos serviços prestados

Os governos têm mudado o foco da prestação de serviços, planejando-os e executando-os de forma que gerem impactos que sejam realmente importantes aos cidadãos. Isto é, é importante que os serviços vão ao encontro das necessidades dos cidadãos. Tal renovação de direcionamento vem em resposta às falhas dos governos de tomar decisões que sejam baseadas em evidências e necessidades de fato.

a) “Nudging”

Diferentemente do que pode-se pensar, alguns governos têm percebido que os cidadãos nem sempre agem de forma racional, respondendo às sanções colocadas pelo setor público com mudanças de comportamento que gerem melhores resultados para si. Diante deste cenário, tais governos têm experimentado a prática chamada “nudging” que, de acordo com o The Government Summit (2015), seria conceber programas e políticas que levem em consideração os atalhos cognitivos dos cidadãos (na maioria da vezes irracionais), a fim de obter melhores resultados e impactos nas vidas daqueles cidadãos.

O desenho de políticas públicas baseado em tendências cognitivas tem suporte no depoimento de economistas do comportamento, que afirmam que as pessoas não apenas são irracionais, como sua irracionalidade segue padrões que podem ser influenciados. (ARIELY apud THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015). Assim, os governos devem compreender o comportamento das pessoas, para ajustar as políticas e direcionar a reação dos cidadãos, e aprimorar os resultados obtidos na prestação de serviço público.

5. INICIATIVAS VOLTADAS AO RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO E AO APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO NA PERSPECTIVA INTERNACIONAL

Seguindo os fatores-chave elencados no capítulo 4, e as tendências nele abordadas, muitas experiências ao redor do mundo podem ser encontradas que exemplifiquem a aplicação dos conceitos nos governos. Austrália, Canadá, Reino Unido e Singapura, no entanto, são as localidades que mais se destacam nas literaturas estudadas, pela evolução da prestação de serviços públicos e do relacionamento governo-cidadão, atingidas pelas medidas do setor público. A seguir, algumas das principais ações serão explicitadas, de acordo com os fatores-chaves explorados:

5.1. Austrália

No início da década de 1980, a Austrália passou por uma mudança de governo que levou a políticas que promoviam novas formas de negócios e prestação de serviços no setor público. Uma reforma que veio em seguida encorajou o setor público a funcionar no mesmo nível de qualidade do setor privado. Assim, foram adotados princípios para redefinir os serviços ofertados aos cidadãos. (PRÉFONTAINE et al, 2000)

O conceito de *accountability* foi introduzido, então, a fim de aprimorar a eficiência nos projetos e programas do setor público. O objetivo inicial do poder público era economizar e, como o setor de tecnologia da informação possibilitava a redução dos custos, este evoluiu muito desde então. O governo também buscava maior produtividade e melhorias nos serviços.

Desta forma, surgiram em 1997 os chamados Centrelinks, o melhor exemplo de colaboração no setor público australiano. Os Centrelinks são eixos do tipo “one stop shop”, criados para funcionar em rede, a fim de simplificar a prestação de serviços públicos. Originalmente, proviam apenas serviços sociais e relacionados à área de trabalho, mas, segundo Duggan e Green (2008), hoje em dia mais de 140 serviços e produtos governamentais estão disponíveis nos centros, ofertados por 25 órgãos diferentes e acessíveis em mais de mil pontos, por múltiplos canais.

O setor público australiano possui uma gama bem ampla de canais de relacionamento com o cidadão, e continua expandindo seus meios. Nos Centrelinks, por

exemplo, o SMS é um canal que se mostra muito útil, permitindo que sejam enviadas mensagens personalizadas aos cidadãos. Estes podem receber em seus celulares e smartphones lembretes sobre renovação de documentos, atualizações de processos ou transações que estejam realizando no governo, alertas para pagamento de taxas, multas e afins.

Por meio dos Centrelinks, o governo australiano oferece efetivo acesso aos serviços para a população, e garante um melhor direcionamento dos gastos públicos nas diversas áreas de atuação. Duggan e Green ressaltam que uma das estratégias do governo para adaptar melhor os serviços de acordo com as necessidades de cada cidadão foi criar o modelo de prestação de serviços baseado em eventos que ocorrem ao longo da vida. Assim, o setor público poderia ofertar serviços abrangendo todo o ciclo de vida do cidadão, indo ao encontro das expectativas deste em cada momento, e ao mesmo tempo de maneira mais simples e direta para os indivíduos acessarem.

Para que este tipo de fluxo de prestação de serviço ocorresse, no entanto, o governo teve que reorganizar suas práticas. Ao invés de ofertar seus serviços separadamente e de forma desvinculada, o setor público australiano passou prestar seus serviços de modo integrado. Nesta abordagem, os servidores públicos utilizam das informações que possuem acerca dos cidadãos para identificar em quais tipos de programas governamentais eles se encaixam e assistências e auxílios específicos para os quais eles podem estar habilitados.

Neste contexto, para compreender melhor seus cidadãos e atender melhor às necessidades destes, o governo australiano implementou nos Centrelinks grupos de referência de comunidade (DUGGAN, GREEN, 2008). Os cidadãos podem participar desses grupos, de acordo sua identificação, e, assim, informar ao setor público sobre seus anseios e carências, representando sua classe. Desta forma, o governo consegue direcionar melhor suas decisões e gastos acerca das políticas públicas para cada categoria social. Duggan e Green (2008, p.14) destacam alguns destes grupos, como o "(...) Older People's Reference Group, (...) Disability Customer Reference Group, National Multicultural Reference Group (...)".

FIGURA 4 – Página Online do Centrelink – Reference Groups:



Fonte: Australian Government - Department of Human Services, 2016.

Dentre as diretrizes seguidas pelos Centrelinks, além da oferta de serviços integrada e a busca por maior eficiência, estão assegurar a acessibilidade aos cidadãos aos serviços e informações públicas, e oferecer serviços responsivos. No sentido de satisfazer a esses critérios, a abordagem “no wrong door” também é adotada. Tal orientação busca garantir que os serviços públicos possam ser acessados pelos cidadãos da forma mais simples, rápida e fácil possível. De acordo com Duggan e Green (2008), esta filosofia prega que não importa por qual canal os cidadãos iniciem o acesso a um serviço, eles sempre devem conseguir encontrar o caminho para executarem as ações ou receberem as informações que precisam, através de uma experiência uniforme e contínua. Isto é, não deve haver porta de entrada errada para comunicar-se o governo; todas devem ser certas, permitindo que o cidadão acesse o que precisa. O conceito de “no wrong door” tem seu foco no cidadão, uma vez que procura oferecê-lo a solução apropriada, sem que precise ser encaminhá-lo a diferentes acessos. Uma experiência assim só tornou-se possível com o uso da internet e das TICs.

O acesso aos serviços e informações governamentais também é garantido à

população rural e interiorana da Austrália através dos Centrelinks. O governo australiano desenvolveu uma estratégia específica para essa parcela da população, a “Centrelink’s National Rural and Regional Servicing Strategy” (DUGGAN, GREEN, 2008, p. 27), para que pudesse entregar os serviços disponíveis nos centros aos cidadãos. Assim, hoje em dia já são mais de 560 pontos de acesso distribuídos pelo interior do país, alcançando as regiões mais remotas.

Similarmente, a estratégia dos Centrelinks de fornecer serviços de qualidade à sociedade australiana e garantir acesso a todos, inclui disponibilizar os serviços em múltiplos idiomas. Em respeito à diversidade cultural e linguística do país, o Centrelink oferece serviço de Call Center multilíngue, em que o usuário pode escolher o idioma na qual deseja se comunicar (são mais de 200 possibilidades disponíveis, através de intérpretes contratados) (DUGGAN, GREEN, 2008). Há, em adição a isso, a versão multilíngue do site governamental e outras medidas que garantem que os serviços públicos sejam responsivos.

A acessibilidade para indivíduos com qualquer tipo de deficiência é também uma questão de grande preocupação na Austrália. O país possui um plano contra a discriminação de deficientes e uma estratégia de ações voltadas a essa comunidade. Como grande provedor de serviços públicos do país, o Centrelink deve, então, trabalhar, para assegurar o fácil acesso aos serviços e informações governamentais para pessoas com deficiências. Dentre as medidas apontadas por Duggan e Green (2008) do plano de ação do Centrelink, estão: disponibilizar informações de forma adaptada para as pessoas com deficiências, e garantir acesso equitativo a indivíduos deficientes às TICs, ao site, e aos postos de atendimento presencial. Desta forma, o governo trabalha no sentido de reduzir as barreiras para os cidadãos com deficiências.

Além de todas as medidas que garantam a acessibilidade dos serviços e informações nos Centrelinks, a todos, de todas as formas, e em todos os sentidos, os centros têm como uma outra diretriz a formação de bons profissionais para a prestação do serviço público. Neste sentido, a estratégia do Centrelink inclui uma espécie de “Faculdade Virtual”, que permite aos servidores dos centros ingressar em carreiras na organização, ao conectar as funções exercidas por eles a qualificações reconhecidas e credibilidade no país (DUGGAN, GREEN, 2008). Assim, os servidores recebem uma formação e são treinados, além de desenvolverem habilidades para aprimorar a prestação de serviços. E tudo isso por meio do e-learning, de forma interativa, prática e rápida.”The Agency has set a clear goal in its strategic plan to ensure it has a skilled workforce able to deliver services to the community in an ‘empathetic, knowledgeable, professional, courteous and consistent manner.’”

(DUGGAN, GREEN, 2008, p. 37)

Os esforços para melhorar a prestação de serviço público na Austrália foram e são diversos, fazendo o país ser um inovador nesta área. No contexto da busca pela eficácia, outra alternativa encontrada pelo governo foi reduzir o tamanho da máquina pública, repassando para o setor privado tudo o que este pudesse ofertar bem e, para isso, passou a incentivar e financiar projetos estruturadores do meio privado. Tal estratégia de colaboração ajudou a alcançar os objetivos colocados pelo governo australiano de maior eficácia e produtividade.

De acordo com Préfontaine et al (2000), na linha de tentar reduzir o tamanho do aparato da administração pública, o governo australiano também recorreu ao crowdsourcing. O governo australiano, assim, passou a adotar uma forma mais avançada de colaboração, nas quais os fornecedores envolvem-se mais na definição dos projetos. Além disso, os parceiros passaram a ser encorajados a participarem do processo decisório dos projetos.

A Austrália também tem se comprometido com melhorar a governança do setor público, além da *accountability*, já citada. Para tanto, o governo australiano buscará medidas para medir o uso e satisfação dos cidadãos com seus serviços, além de estabelecer metas de nível de satisfação dos usuários, nível de conexão com o governo e melhorias nas capacidades do setor público (DUGGAN, GREEN, 2008).

5.2. Canadá

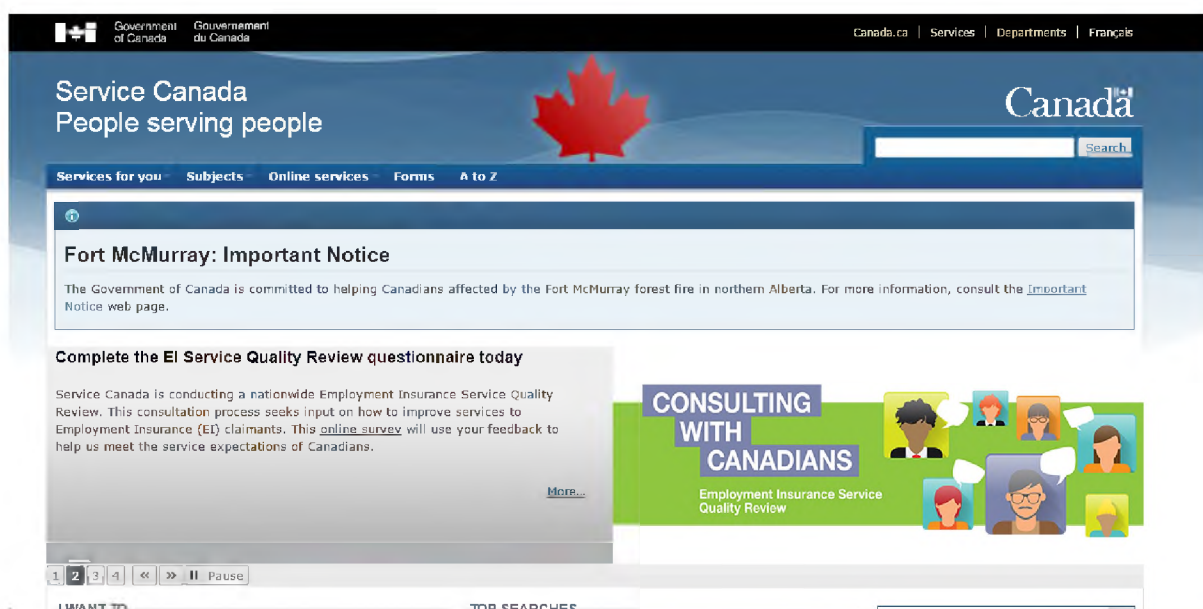
O governo do Canadá tem, desde a década de 1990 realizado mudanças na forma como presta seus serviços. No plano de ação para os anos de 1999 a 2002, por exemplo, a promoção da inovação nos serviços públicos foi elencada como uma das prioridades (PRÉFONTAINE et al, 2000). Para atingir tal objetivo, foi planejada a diversificação dos métodos de prestação de serviço, além da oferta de serviços de forma integrada.

Em adição a isso, com o avanço das novas tecnologias, e do e-commerce no setor privado, o setor público também vivencia a pressão social por mudanças e adaptações, que melhorem a qualidade daquela oferta. Como resultado desse conjunto de fatores, o governo canadense tem desenvolvido um modelo mais eficiente de prestação de serviços. No mesmo sentido, as províncias e governos locais do Canadá também têm diversificado seus métodos de prestação do serviço público.

De acordo com Duggan e Green (2008), entre ações executadas pelo setor público canadense para aprimorar sua oferta de serviços, muito se destacam a criação do Service Canada e do Service British Columbia (Service BC). Esses centros surgiram a partir da busca do governo pela modernização, pelo foco no cidadão e por tornar os serviços mais acessíveis aos cidadãos. Suportados e precedidos pelas conclusões de por algumas iniciativas, como o *Government On-Line* (GOL) e *Modernizing Services for Canadians* (MSC), tais eixos proporcionam acesso a programas sociais e serviços públicos por meio de uma rede do tipo “one stop shop”, que funciona em múltiplos canais e postos de atendimento ao redor do país. Os Service Canada e British Columbia também se utilizam da segmentação dos cidadãos para definir sobre a oferta de serviços, de forma que ela vá ao encontro das necessidades dos cidadãos.

O Service Canada foi implementado em 2005, trazendo uma série de transformações e assegurando que os cidadãos pudessem ter fácil acesso e opção de escolha na utilização dos serviços públicos. Assim, o centro é acessível pelos canais de atendimento integrado, que incluem telefone, internet, atendimento presencial e serviços para mobile, e a maioria dos serviços está disponível em mais de um canal (DUGGAN, GREEN, 2008).

FIGURA 5 – Página Online do Service Canada:



Fonte: *Government of Canada, 2016.*

O Service British Columbia, por sua vez, busca avançar no sentido de promover experiências positivas para os cidadãos, com serviços que sejam fáceis de lidar e responsivos às necessidades dos indivíduos. Para isso, é preciso realizar uma clara e definida segmentação dos cidadãos, que ajudará a mudar o foco da prestação de serviços

de forma segmentada e desconexa, para uma abordagem de prestação integrada, a fim de atingir resultados positivos para os cidadãos.

A segmentação dos cidadãos, de acordo com Duggan e Green (2008), dá-se em duas partes: a primeira, na qual os cidadãos são divididos em grupos por características mais genéricas – como deficiências, idade, etc – e a segunda, na qual a segmentação é mais refinada e os grupos podem ser divididos de acordo com as necessidades específicas desejadas. Assim, cria-se um perfil para cada grupo de cidadãos baseado em suas necessidades, com os serviços e benefícios mais apropriados para suprir as carências e expectativas destes indivíduos. Os cidadãos, então, podem se autoidentificar de acordo com os segmentos disponíveis no centro - por características gerais e específicas - e, a partir daí, serão ofertados com “pacotes” de serviços específicos para os grupos com os quais se identificaram – ou podem escolhê-los da lista completa de serviços.

O Service Canada, Service BC e o Centrelink da Austrália são exemplos da tendência de se disponibilizar os serviços de forma integrada para os cidadãos. Essas organizações simplificam o contato dos indivíduos com o governo, por conjugarem os vários órgãos do setor público em um único ponto de acesso, para prestação de vários serviços. O Service Canada, por exemplo, já fornece mais de 50 programas e serviços, de 15 diferentes órgãos federais, com potencial de expansão para até 200 serviços no futuro. Além disso, a integração também reduz as duplicações de informações e as disparidades que haveria na oferta de serviços se estes fossem prestados por diferentes agências, em diferentes locais, por diferentes canais, tornando mais íntegra e fácil a prestação de serviços públicos para os cidadãos. Duggan e Green (2008) complementam que, tendo os serviços operando como um único negócio, a prestação de serviço torna-se melhor e mais rápida, “cutting across the multiple boundaries of programs, departments and jurisdictions.” (p. 47).

Os governos locais do Canadá também têm aderido à integração de unidades e serviços, no modelo “one stop shop”. A fim de agregar os serviços provinciais, por exemplo, o Service Ontario foi criado como centro de integração e prestação das atividades governamentais. Ele presta os serviços transacionais por meio dos canais presencial, online, terminais de auto-atendimento e telefônico. E Ferrer (2012, p.9) destaca que “Uma particularidade dessa iniciativa é o incentivo que se oferece aos cidadãos para que utilizem o canal online, como, por exemplo, tempo menor para a entrega da prestação de serviços urgentes por esta via.”. O governo almeja que em alguns anos o Service Ontario seja a porta de entrada para qualquer serviço governamental ofertado ao cidadão pela província.

O relatório do The Government Summit (2015) ressalta que, assim como o Centrelink da Austrália, os Service Centres do Canadá (Canada, BC, Ontario, e demais) têm o objetivo de levar acesso aos serviços e informações governamentais de qualidade a quaisquer áreas do país, incluindo as mais remotas, nas quais muitos cidadãos vivem. Deste modo, os centros possibilitam que os cidadãos que moram em áreas mais afastadas possam se conectar aos serviços e programas governamentais através da internet, a qual eles acessam nos centros de serviço físicos implantados nas comunidades. Além de contarem com a ajuda de um servidor para realizarem os procedimentos online, os cidadãos dispõem de respostas mais rápidas a suas demandas e serviços disponibilizados no idioma local, fatores que levam à alta adesão da população aos Service Centres.

Similarmente à Austrália, o Canadá também preza pela profissionalização e treinamento dos servidores que trabalham na prestação do serviço público. Ao que Duggan e Green (2008, p.38) enfatizam, nota-se que, na verdade, no Service Centre do Canadá a importância dada ao fator humano e sua especialização é ainda maior do que no território australiano: "One of Service Canada's top priorities is to build service culture excellence within its ranks, and the organization has placed a strong emphasis on professionalizing the role of service and service provider."

Assim, o governo canadense estabeleceu não apenas um programa de desenvolvimento de carreira para os agentes da prestação de serviço, como um centro de aprendizagem específico para especializar os profissionais que atuam no Service Canada. A Service Canada College (DUGGAN, GREEN, 2008) opera como uma faculdade, na qual os indivíduos aprendem conceitos e princípios de excelência na oferta de serviços públicos, e os cursos são oferecidos em várias localidades do país. Com a instituição da faculdade e da carreira, o governo reconhece a importância do agente prestador do serviço e reconhece seu trabalho como profissão.

Em adição às medidas anteriormente citadas para aprimoramento da prestação do serviço público, o Service Canada e o governo canadense têm comprometimento com o fortalecimento da transparência e da accountability. Para tanto, o Service Canada implementou mecanismos de se reportar aos cidadãos e ao parlamento, de forma clara e transparente. Por meio destes mecanismos, a agência informa sobre o que os cidadãos devem esperar do centro de serviços, os padrões de prestação de serviço seguidos por eles, além de receberem feedbacks dos cidadãos através da realização de pesquisas (DUGGAN, GREEN, 2008).

5.3. Reino Unido

No Reino Unido, o governo tem prestado seus serviços com foco nas necessidades e desejos dos cidadãos. Assim, para que possa conhecer seus cidadãos e descobrir suas carências e anseios, o governo britânico desenvolveu em 2006, uma política de compartilhamento de informação pelo setor público, - a Information Sharing Vision Statement (DUGGAN, GREEN, 2008, p. 41). Com essa política, o setor público pode ter informações mais completas dos seus cidadãos em todos os âmbitos governamentais, e possibilitando a segmentação desses cidadãos em grupos. Desta forma, os agentes do setor público podem desenhar serviços mais específicos para cada categoria, e entregar, assim, serviços melhores e que resultem em benefícios de valor para os cidadãos.

No intuito de entregar valor para os indivíduos, o governo britânico também promove a estratégia multicanal, disponibilizando diversas formas de contato do cidadão com o poder público. Para o Reino Unido, esta estratégia é importante, pois possibilita que o cidadão contate o setor público pelo primeiro meio que acessar e consiga solucionar sua demanda por ele. Isso traz conveniência e rapidez à prestação do serviço público, e garante a escolha do cidadão sobre suas interações com o governo, tornando o contato de cada indivíduo mais personalizado. A concepção dessa estratégia baseou-se em alguns princípios, tais como:

- Compreender que diferentes cidadãos usam diferentes canais ou combinações de canais, para diferentes propósitos e sob diferentes circunstâncias;
- Tratar diferentes cidadãos de forma diferente;
- Enxergar os canais não como partes distintas e desconexas, mas como componentes da estratégia de relacionamento como um todo;
- Influenciar a migração de canais por meio da educação do cidadão e suporte;
- Criar ganhos nas novas formas de interação e combinações de canais.

(DUGGAN, GREEN, 2008)

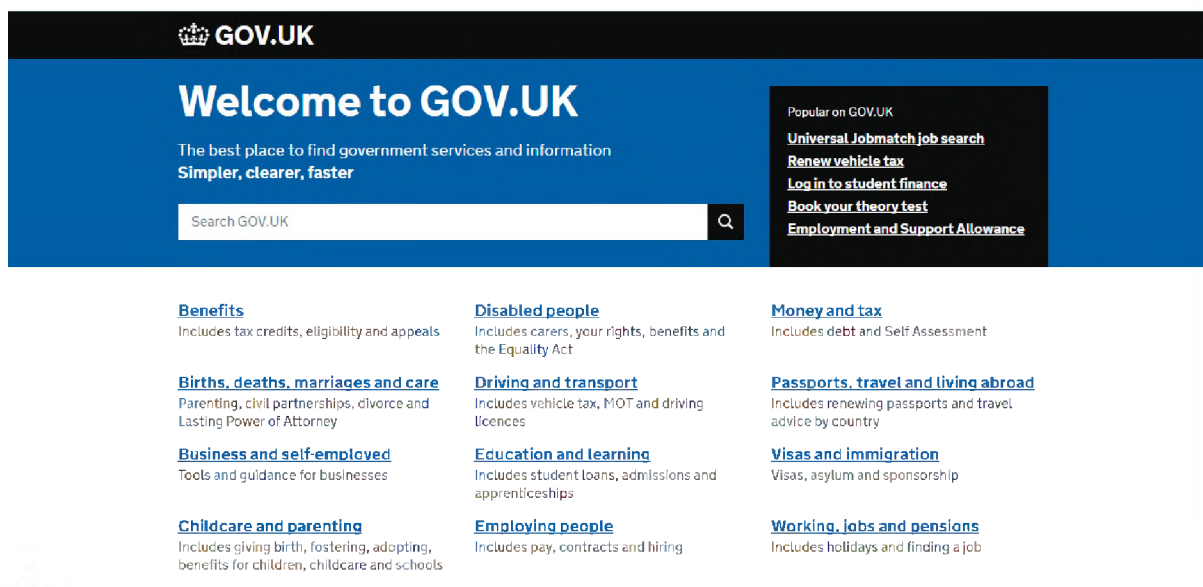
Para que seja capaz de oferecer uma ampla gama de canais prestando os serviços de qualidade, o setor público do Reino Unido desenvolveu uma estratégia de gerenciamento dos canais de relacionamento do governo. Tal estratégia busca desenvolver e aprimorar os canais, modernizando-os e otimizando suas funcionalidades. A partir disso, a intenção é que se direcionem os cidadãos para os melhores canais para cada serviço. Ou seja, todos os canais devem possibilitar que os cidadãos resolvam sua demanda no primeiro acesso.

Porém, com o tempo, o governo irá “educando” os cidadãos, gerenciando-os e guiando-os a utilizar cada canal para suas melhores aplicações, isto é, para os serviços que melhor se adaptam em cada meio. Assim, eles utilizarão sempre os canais mais eficientes e efetivos para cada tipo de serviço, tendo uma melhor resposta às suas necessidades.

Contudo, o campo da tecnologia da informação tem cada vez mais avançado ao redor do mundo e os governos têm investido muito nessa área, uma vez que o uso da tecnologia reduz muito os custos dos processos e traz maior eficiência para a prestação de serviços. Como resultado, os gastos públicos diminuem e a qualidade do serviço público aumenta consideravelmente. Tendo visto isto, o governo britânico lançou sua estratégia de “Digital by Default” (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015, p.21), que pretende prover serviços pelos meios digitais de forma tão efetiva, que se tornarão o principal canal para os cidadãos que os utilizarem – sem excluir os menos favorecidos tecnologicamente. A iniciativa buscou digitalizar todos os serviços que poderiam ser prestados online, e agregá-los em uma plataforma online única, com novos padrões de prestação de serviço.

Uma plataforma única para prestação de serviços e disponibilização de informações traz para os cidadãos a vantagem de reduzir os esforços necessários para acessar o que de precisa. Nesta linha, o portal GOV.UK foi criado entre 2012 e 2013 pelo governo britânico, com um mecanismo de busca como principal forma de acesso ao conteúdo. O portal foi desenvolvido neste formato seguindo o modo como as pessoas mais lidam com o mundo digital atualmente: considerando que o Google é a ferramenta de busca mais utilizada para se conseguir informações e serviços online, o Reino Unido desenhou a sua plataforma segundo esta tendência.

FIGURA 6 – Página Online do GOV.UK:



Fonte: GOV.UK, 2016.

O cidadão, ao entrar no portal, pode acessar os serviços e informações pelos principais temas elencados na página principal, ou digitar o que deseja diretamente no espaço de busca, em destaque na página de acesso. O portal, então, lhe indicará o link devido. É interessante apontar que o governo britânico faz questão de destacar em sua página que a intenção do Portal é oferecer serviços e informações governamentais de forma mais simples, mais clara e mais rápida. E este intuito é claramente notado pela forma como as informações são dispostas no site. Não apenas o mecanismo de busca faz as informações mais fáceis de serem encontradas, mas, quando são acessadas, elas estão colocadas de forma simples, familiar e intuitiva.

Uma vez concluída a busca, os serviços e o acesso às informações, cria-se um repositório de dados dos cidadãos que são arquivados. Este mecanismo permite que se guarde um histórico das demandas mais frequentes dos cidadãos, construindo uma base de dados da relação estado-cidadão. Além disso, permite que, por meio da projeção dessas demandas, entenda-se melhor as tendências e necessidades dos cidadãos quanto aos serviços, dando maior embasamento e direcionando melhor a tomada de decisões do setor público. Este histórico possibilita ainda que sejam gerados alertas para os cidadãos quando da necessidade de renovação dos serviços anteriormente buscados.

Para a realização deste projeto, o poder público faz uso de uma tecnologia de computação em nuvem no GOV.UK. Desta forma, memória, base de dados e processamento de servidores ficam compartilhados e conectados pela Internet. Os dados

ficam disponíveis de maneira que podem ser acessados de qualquer local, a qualquer hora. O uso da computação em nuvem é muito mais econômico e viável do que de unidades físicas.

Ferrer (2012) destaca que a computação em nuvem trouxe sustentabilidade de tecnologia da informação e comunicação, além de economia. Por isso, o Governo Britânico está comprometido com a adoção desta, por meio de um programa de TICs. De um modo geral, a computação em nuvem gera:

- a) Grandes economias de escala;
 - b) Utilizar sistemas flexíveis e adequados às necessidades das políticas e estratégias governamentais;
 - c) Cumprir as metas ambientais e de sustentabilidade;
 - d) Obter aprendizado e utilização das tecnologias emergentes.
- (FERRER, 2012, p. 53)

A plataforma do GOV.UK possibilita, então, que muitas transações e serviços governamentais sejam realizados online, de forma transacional, sem necessidade de deslocamento físico dos cidadãos. Para os serviços que sejam necessariamente presenciais, o cidadão pode digitar seu código postal e encontrar os locais de atendimento mais próximos a ele. (FERRER, 2012)

Um dos principais objetivos do modelo GOV.UK é fornecer respostas objetivas e específicas aos cidadãos, em resposta às buscas. Assim, a visualização da página inicial é basicamente a caixa de busca e as demais interações online serão “customizadas” de acordo com o comportamento e utilizações dos cidadãos.

“A proposta para o Portal de e-gov tem como princípio elementar que a tecnologia deva ser útil para todos e utilizável por todos.” (FERRER, 2012, p. 56) Contudo, uma parte considerável da população britânica não possuía instrução suficiente para utilizar das praticidades disponíveis nos canais de relacionamento digitais. O governo estimou cerca de 8,2 milhões de cidadãos adultos nesta situação, sendo que cerca de metade destes compunham a parcela mais pobre do Reino Unido (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015).

Assim, para evitar a exclusão, o governo desenvolveu uma política de inclusão digital, com várias medidas para encorajar e apoiar os cidadãos a se conectarem a esses serviços online o mais rápido possível. Uma das principais iniciativas, chamada, segundo o The Government Summit (2015), Go ON UK, teve como objetivos encorajar as pessoas a utilizarem a plataforma e também garantir que todos os indivíduos pudessem desfrutar

deles. Para isso, o governo estabeleceu parcerias com diversos setores - públicos e privados – a fim de formar meios de educar os cidadãos desprovidos de conhecimento. Um desses meios é, por exemplo, o digitalskills.com, uma plataforma na web lançada em 2015, na qual experts do mundo digital (empresas e indivíduos) compartilham suas habilidades e conhecimentos com aqueles que desejam aprender (THE GOVERNMENT SUMMIT, 2015).

5.4. Singapura

Em Singapura, o foco da estratégia governamental no planejamento para a década de 2010 é a satisfação do cidadão. O setor público deseja entender melhor as necessidades e preferências dos indivíduos, a fim de agir de maneira mais proativa e responsiva, através dos canais de atendimento eletrônico escolhidos pelos cidadãos para receber os serviços e informações (DUGGAN, GREEN, 2008).

Para tanto, o país tem estabelecido parcerias com o setor privado, com o propósito de desenvolver abordagens inovadoras, fazendo uso de tecnologias como a computação em nuvem, os dispositivos móveis e “wearables” (usáveis, vestíveis, em tradução livre) e tecnologia para mobile. Em se tratando deste último, em Singapura, o M-gov é um dos três principais programas no planejamento para a década de 2010. De acordo com Duggan e Green (2008), é um programa de três anos de duração, que objetiva impulsionar a prestação de serviços em meios mobile. O intuito do governo é incentivar o uso mobile, deixando mais prático e conveniente o acesso aos serviços públicos.

Assim, amplia-se o uso dos serviços governamentais já disponíveis online, pelo acesso com dispositivos como smartphones e tablets, já que muitas pessoas não utilizam, nem utilizariam os serviços estando apenas acessíveis na internet, pelo computador:

“Many services are now available through Short Messaging Service, including pension alerts, passport renewal notices, access to individual pension information, and submission of pension plan contribution details (for small employers)” (DUGGAN, Martin. GREEN, Cathy. 2008. P. 28)

Reconhecendo o poder da tecnologia de “wearables” – dispositivos móveis que o indivíduo pode carregar consigo, geralmente vestindo, atrelado ao seu corpo – o governo de Singapura também tem investido no desenvolvimento de soluções com esse tipo de ciência, a fim de trazer melhorias no dia-a-dia dos cidadãos. Entre as iniciativas, o The Government Summit (2015) exemplifica o implante medidor de glicose sanguínea que está sendo desenvolvido pelo Instituto de Microeletrônica de Singapura e a empresa de biotecnologia

Singapore Biomicro Pte Ltda. Tal dispositivo dispensa a necessidade de picadas diárias nos diabéticos para realizar a medição e controle glicêmico, e é um desenvolvimento importante e útil no país, considerando que mais de 10% da população sofre de diabetes. O dispositivo é implantado no paciente e transmite as informações sobre seus níveis glicêmicos para o leitor externo, deixando o dia-a-dia dos cidadãos menos doloroso e mais prático e, assim, melhorando a qualidade de vida deles.

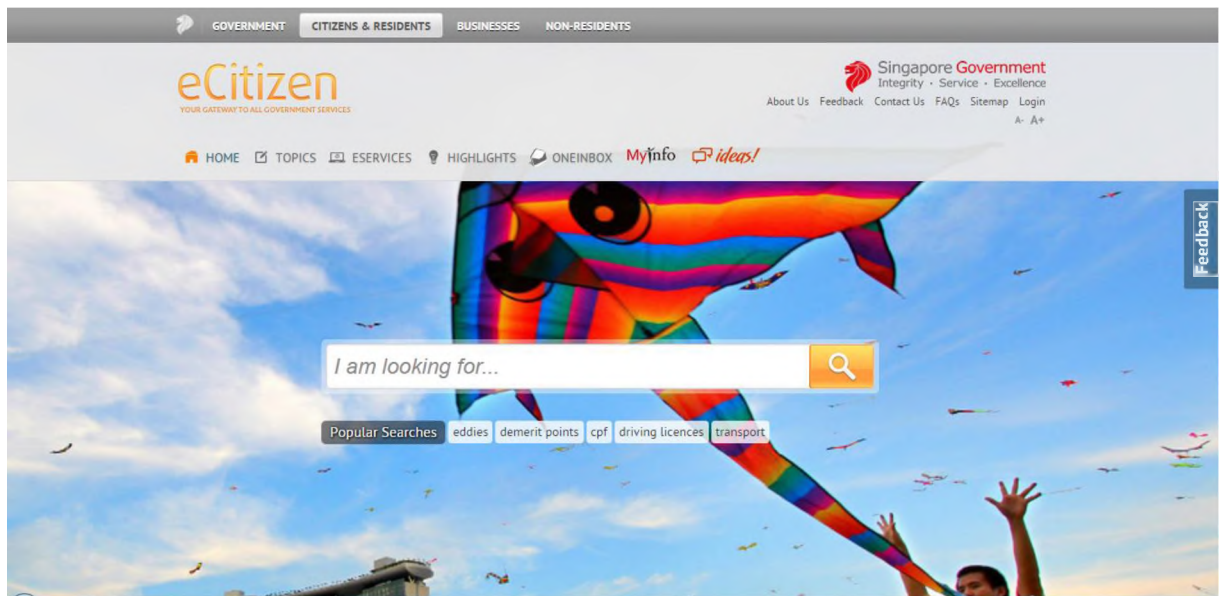
Do mesmo modo, a adoção de canais digitais para prestação de serviços tem atraído a atenção dos governos ao redor do mundo e Singapura também tem dedicado esforços neste sentido. Os cidadãos singapurenses possuem desde 2002 acesso a um portal chamado eCitizen, no qual podem acessar e realizar serviços governamentais online. Em 2006, os serviços públicos disponíveis foram integrados a serviços do setor privado, por uma empresa privada contratada pelo governo para gerir o portal.

A política do governo é construir um governo completamente integrado, no qual os cidadãos possam completar suas transações e serviços com o mínimo de interação entre os órgãos governamentais e o mínimo de mudanças entre agências, de forma uniforme e contínua. Com o uso da tecnologia, a integração de processos e serviços de diversos órgãos e setores governamentais e privados pode ser feita, em um único ponto de acesso para o cidadão. O modelo “one stop shop” singapurense oferece serviços como:

- MovingHouse – an online service to notify organizations of a change in mailing address, as well as to apply and terminate services when a citizen moves
 - TravelBuddy – a portal into all services an individual may need when traveling: booking transportation, accommodation arrangements, application for travel insurance, application for a passport, checking flight schedules, etc.
- (DUGGAN, GREEN, 2008, p. 48)

Similarmente ao portal britânico, o de Singapura possui a ferramenta de busca como principal forma de encontrar as informações e serviços no site, estando em destaque na página principal:

FIGURA 7 – Página Online do eCitizen:



Fonte: Singapore Government, 2016.

6. METODOLOGIA

Este capítulo pretende abordar a forma pela qual este trabalho se realizara, e como se pode classificá-lo, de acordo com seus objetivos e meios de desenvolvimento. Visto que o potencial do estado de Minas Gerais na prestação do serviço público foi analisado e, para tal, foram investigadas tendências, concepções e experiências internacionais no aprimoramento da prestação de serviço público e do relacionamento governo-cidadão, a presente pesquisa pode ser caracterizada como exploratória. A pesquisa exploratória, segundo GIL (2002), busca “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”, tendo sido este o foco desta investigação.

Quanto à abordagem, foi uma pesquisa qualitativa, vez que, de acordo com GIL (2002), o ambiente natural é a fonte direta de dados para a execução deste tipo de pesquisa. Isto é, os dados estavam facilmente disponíveis nos sistemas da organização, não sendo necessário produzi-los. Este trabalho, portanto, não teve como objetivo produzir, nem analisar dados quantitativos, estatísticos. Condizendo com a descrição de Selltitz (1967, p. 63) acerca das pesquisas exploratórias, o presente trabalho utilizou-se de técnicas de levantamento bibliográfico e pesquisa documental, além de entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado, com exemplos que "estimulem a compreensão" deste. Em adição a isso, foi realizado estudo de múltiplos casos - estando de acordo também com a complementação de GIL (2002) sobre pesquisa exploratória. Ademais, será realizada também, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), a observação assistemática e participante.

A pesquisa bibliográfica foi feita por meio de consultas a livros, artigos, monografias, sítios da internet e dissertações que discorriam sobre os temas de serviço público, qualidade na prestação do serviço público, tendências para melhoria da prestação do serviço público, canais de atendimento ao cidadão e ferramentas tecnológicas para aprimorar o serviço, tais como o relatório da instituição The Government Summit em parceria com Deloitte (2015), a pesquisa da Dra. Florencia Ferrer (2012) e o trabalho de Damião José Rodrigues da Rocha (2012). Foram buscadas também bibliografias que mencionavam experiências internacionais sobre avanços na prestação do serviço público e relacionamento governo-cidadão e aquelas que falavam especificamente sobre o assunto no Governo de Minas Gerais, relacionamento com o cidadão do governo mineiro, e tecnologia da informação em Minas, como o trabalho da IBM, escrito por Duggan e Green (2008), e a pesquisa de Pérola Nessim (2015). Pela atualidade do tema estudado neste trabalho, a fim de garantir maior assertividade e precisão

nas informações coletadas, foram buscadas referências também atuais, produzidas há pouco tempo. Desta forma, novos autores e fontes precisaram ser pesquisados.

A pesquisa documental foi realizada dentro do órgão com o qual o presente projeto se envolveu. Foram pesquisados legislações, editais, registros e documentos internos sobre os processos, canais de relacionamento com o cidadão e ferramentas tecnológicas utilizadas na Superintendência de Governança Eletrônica, mais especificamente da Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico – DCGCAE, localizadas na Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do estado de Minas Gerais. Tais locais foram escolhidos por conterem informações referentes aos principais canais de atendimento estudados e documentos sobre as medidas atuais do governo de Minas relativas ao relacionamento com o cidadão e à prestação de serviços públicos. Essas informações são principalmente referentes ao relacionamento, atendimento e prestação de serviços realizados pelos meios digitais e eletrônicos, porém, ofertados e podendo ser executados para todas as Secretarias e áreas do estado. Este viés de abordagem foi priorizado na análise de Minas Gerais por ser o que mais se destaca entre as tendências de relacionamento e prestação de serviço ao cidadão pesquisadas, além de ser o que mais tem evoluído e sido ampliado em todo o mundo. No entanto, a análise realizada para as medidas da Superintendência de Governança Eletrônica na SEPLAG, e os meios e canais de atendimento eletrônicos pode vir a ser replicada também para as outras diversas formas de prestação de serviços no estado de Minas Gerais. Tal aplicação só não foi aqui executada, pois inviabilizaria o trabalho, devido à sua magnitude.

Desta forma, as entrevistas foram realizadas com os gestores estratégicos da Superintendência de Governança Eletrônica e da DCGCAE, a fim de esclarecer sobre o panorama atual do relacionamento governo-cidadão e da prestação do serviço público no estado de Minas Gerais, bem como identificar o potencial do governo de Minas para avançar nestes sentidos. As entrevistas foram realizadas de forma semi-estruturada, na qual o entrevistador possui uma lista de questões a serem respondidas, como se fosse um guia. (BARROS, 2008) Este modelo foi escolhido por oferecer certo nível de flexibilidade à entrevista. Diferentemente da entrevista estruturada, na qual o pesquisador deve seguir à risca o roteiro e as respostas tendem a ser mais diretas, na semi-estruturada, segundo Mattos (apud BARROS, 2008), podem até serem formuladas novas questões, complementares, ao longo da entrevista. A entrevista semi-estruturada mostrou-se, então, o melhor tipo a ser aplicado para as finalidades deste trabalho, pois possibilitou maior compreensão de percepções e pontos de vista dos gestores, permitiu que fossem esclarecidos alguns aspectos não compreendidos ao longo da entrevista e fossem

indagadas questões complementares às previamente listadas, a fim de obter informações mais completas e/ou aprofundadas. Conforme destacam Boni e Quaresma (2005, *sp*), “Esse tipo de entrevista é muito utilizado quando se deseja delimitar o volume das informações, obtendo assim um direcionamento maior para o tema, intervindo a fim de que os objetivos sejam alcançados.”.

Os estudos de múltiplos casos foram realizados, conforme afirma Gil (2002), para descrever a situação do contexto em que a pesquisa foi feita. No caso, foram identificados os principais governos de ações promotoras de melhorias na prestação do serviço público e do relacionamento com o cidadão e, a partir disso, estudadas as mais importantes iniciativas desses governos nesses sentidos. Para isso, o presente trabalho reuniu informações de materiais publicados e abertos, muitos dos quais disponíveis na internet. Os governos de maior notoriedade foram identificados e selecionados a partir do seu destaque nas literaturas estudadas. Nessa escolha, foi garantido que uma localidade de cada continente fosse indicada, com exceção da África, que não apresentou países/regiões de destaque nos âmbitos e bibliografias pesquisados.

Foram selecionados Austrália, Canadá, Reino Unido e Singapura e elencadas e estudadas as principais medidas dos seus governos. Selltiz (1967, p. 63) ressalta que os estudos de caso são utilizados nas pesquisas exploratórias, pois os mesmos exprimem exemplos que "estimulam a compreensão" do problema.

Por fim, foi fundamental no desenvolvimento da pesquisa a observação assistemática e participante realizada durante estágio na Superintendência de Governança Eletrônica, na qual houve participação do observador no grupo observado e atuação do mesmo nas atividades desenvolvidas. Tal componente possibilitou a obtenção de informações explícitas e implícitas, ou internas, além do aprendizado acerca da prestação dos serviços estudados e do relacionamento do governo com os cidadãos por meio dos canais de atendimento eletrônicos.

Sendo assim, a partir dos casos estudados, das informações coletadas e das entrevistas realizadas, foi analisada a situação atual de Minas Gerais e sua potencialidade na prestação do serviço público e relacionamento com o cidadão.

7. O RELACIONAMENTO GOVERNO-CIDADÃO E O APRIMORAMENTO DA QUALIDADE DO SERVIÇO PÚBLICO NA PERSPECTIVA DO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS DENTRO DO PRESSUPOSTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O governo mineiro disponibiliza diversos canais para que o cidadão possa acessar informações e serviços governamentais. Dentre esses, destacam-se o portal mg.gov.br, as unidades de atendimento integrado (UAI), terminais de autoatendimento e o Lig-Minas. O portal mg.gov.br oferece serviços e informações de vários órgãos, organizados de modo a facilitar o acesso pelo cidadão. Esse portal possui um sistema de gestão de conteúdo, que garante sua constante atualização de forma descentralizada.

As Unidades de Atendimento Integrado (UAI) oferecem atendimento presencial e contam com terminais de Autoatendimento para a oferta de serviços. Originada dos antigos Postos de Serviços Integrados Urbanos (PSIU), as UAIs trouxeram um conceito de desburocratização no atendimento ao oferecer serviços de variados em um mesmo local, com um atendimento moderno e de qualidade. O LIG-Minas atua como um canal central de comunicação entre os cidadãos e o governo, disponibilizando informações sobre os serviços prestados via telefone. As demandas não solucionadas imediatamente por intermédio do LigMinas são encaminhadas aos órgãos responsáveis e estes respondem ao cidadão via e-mail, ou devolvem resposta para que o call-center retorne por meio telefônico ao cidadão (de acordo com a opção que este escolher).

Essas 04 formas de atendimento (web, telefônico, terminais de Autoatendimento e presencial) não apresentam uniformidade nos fluxos de atendimento, o que faz com que as demandas nelas feitas só possam ser acessadas pelo canal em que se realizaram. Esse fato contribui para falta de praticidade ao cidadão e para dificuldade no gerenciamento das demandas por parte do governo.

Para facilitar o atendimento e o acompanhamento das demandas dos cidadãos realizadas pelos canais de atendimento governamentais, é necessário que se pense em soluções nas quais seja garantido o cumprimento da Resolução SEPLAG 077/11 (MINAS GERAIS, 2011b), que dispõe sobre as normas e procedimentos a serem seguidos no atendimento ao cidadão no âmbito público estadual, nos meios presenciais e eletrônicos. Tal Resolução estabelece que os procedimentos de atendimentos devem ser constantemente simplificados para o cidadão, reduzindo tempo, custos e deslocamentos, além de priorizarem as opções digitais e a automação de atividades. Para esse fim, as

TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) exercem papel fundamental no sentido de facilitar os fluxos dos processos na oferta dos serviços e controle das demandas, possibilitando atender aos requisitos acima expostos.

Recentemente, foi iniciado no atendimento Seplag do LigMinas o uso da plataforma BIC (Base Integrada do Cidadão), que objetiva unificar e padronizar as informações cadastrais dos cidadãos que utilizam os serviços do governo por meio do LigMinas. Tal marco demonstra o interesse do estado em melhorar a qualidade de seus serviços e seu relacionamento com o cidadão.

Apesar deste avanço, ainda é possível notar necessidades de melhorias. O estado possui vários meios de comunicação citados anteriormente e estes canais oferecem serviços diversos, mas sem que haja uma homogeneidade na oferta deles. Enquanto alguns podem ser obtidos completamente online, outros se restringem apenas a informações, não oferecendo condições para que o cidadão realize nenhuma etapa eletronicamente; somente presencialmente. Além disso, esses meios apresentam diferentes formas de recebimento e encaminhamento das demandas dos cidadãos, levando à falta de padronização e problemas na qualidade do atendimento, bem como dificuldades na gestão das informações geradas dos serviços. Por este e outros fatores, nota-se um desalinhamento com os dispostos da Resolução.

Em uma das conclusões alcançadas na pesquisa realizada por Nessim (2015), é afirmado que:

É importante a criação de um banco de dados único, que abranja as informações obtidas por todos os canais de comunicação com o cidadão, de forma a facilitar a organização e utilização desse recurso para a melhoria dos serviços. (p.70)

[e que] (...) as informações coletadas sejam parametrizadas para expor quais são as manifestações recorrentes apontadas pelo usuário do serviço, de forma a nortear aos prestadores de serviço a solucionar os problemas de maior enfoque, na percepção do cidadão. (p.69)

As conclusões de Nessim (2015) ora apresentadas decorrem do fato de que as informações resultantes dos serviços ofertados pelo governo, apesar de alcançarem muitos agentes, devem se deslocar muito até seus destinos finais, o que pode provocar ruídos no fluxo informacional, nas demandas dos cidadãos e em suas respectivas respostas. Tal constatação vai de encontro aos artigos 10 e 19 da Resolução SEPLAG 077/11 (MINAS GERAIS, 2011b), que estabelecem a necessidade de simplificação dos procedimentos para o cidadão nas Unidades de Atendimento, e da busca pela informatização dos processos, priorização pelas opções digitais e automação de

atividades.

7.1. CANAIS E FERRAMENTAS DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

Em 2011, foi instituída no estado de Minas Gerais uma Política de Atendimento ao Cidadão, pelo Decreto 45.743/11, que visa normatizar o atendimento oferecido ao cidadão no âmbito público estadual. O artigo 5º pontua especificamente sobre os canais de atendimento, explicitando a necessidade manutenção dos mesmos pelos órgãos, com a finalidade de melhor ofertar serviços ao cidadão. (MINAS GERAIS, 2011a)

Além disso, há a obrigatoriedade da divulgação dos canais, e a padronização deles e dos serviços ofertados. São ditos como canais de atendimento ao cidadão as UAIs (Unidades de Atendimento Integrado), o LigMinas (155), o Portal MG, todos os sítios e Portais Governamentais, os Terminais de Autoatendimento, além do meio SMS de comunicação do governo com o cidadão.

a) LIGMINAS

Sendo um canal de atendimento eletrônico, a Linha de Informações do Governo – LigMinas, utiliza-se de recursos de TIC para repassar ao cidadão informações sobre o governo e serviços públicos (MINAS GERAIS, 2011a) - como o valor cobrado por estes serviços, documentos necessários para realização e endereços das unidades de atendimento estaduais. Além disso, registra demandas sobre serviços não cadastrados, reclamações e denúncias relativas ao âmbito público estadual. O canal concentra órgãos da administração pública direta, fundações e autarquias estaduais, abrangendo:

- a) Centro de Referência em Álcool e Drogas- CREAD
 - b) Departamento Estadual de Trânsito – Detran
 - c) Departamento de Estradas de Rodagem - DER
 - d) Fundação Centro de Hematologia e Hemoterapia do Estado de Minas Gerais -Hemominas
 - e) Fundação Estadual do Meio Ambiente - FEAM
 - f) Instituto de Gestão das Águas - IGAM
 - g) Instituto de Previdência dos Servidores do Estado de Minas Gerais - IPSEMG
 - h) Instituto Estadual de Florestas - IEF
 - i) Instituto Mineiro de Agropecuária - IMA
 - j) Secretaria de Estado de Fazenda- SEF
 - k) Secretaria de Estado de Meio Ambiente - SEMAD
 - l) Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão - SEPLAG
 - m) Secretaria de Estado de Saúde – SES
- (PLANEJAMENTO-MG, 2015a)

b) PORTAL MG

O Portal mg.gov.br, assim como o LigMinas, trata-se de um meio eletrônico, tendo, portanto, quase as mesmas finalidades, porém na web. É o site oficial do Governo de Minas Gerais, e possui um *lay out* simples e prático, atualizado em 2010, de forma a facilitar que qualquer cidadão localize as informações e conteúdos que necessitem.

Além de notícias e informações sobre o governo de Minas Gerais e seus serviços, o Portal conta com Fale Conosco, canal comunicação direta, por meio do qual o cidadão pode encaminhar sua demanda sobre as mais diversas questões, e obter resposta em até dois dias úteis.

c) Terminais de auto atendimento

Como outra opção de canal eletrônico, porém que demandam presença para serem acessados, os terminais de autoatendimento auxiliam nas unidades de atendimento presenciais, como UAIs e Detran.

Os terminais oferecem acesso a serviços do governo que possam ser requeridos ou concluídos online – como consulta situação de veículo, emissão de atestado de antecedentes -, por meio de um sistema desenvolvido especificamente para esse tipo de tecnologia. Em adição a isso, é recomendado que as unidades de atendimento disponibilizem um agente público para auxiliar o cidadão na utilização dos terminais. Desta forma, os serviços tornam-se mais facilmente acessáveis pelos cidadãos, levando à maior rapidez no atendimento e redução de filas nas unidades.

d) UAI

Sendo um dos mais importantes canais de atendimento ao cidadão presencial do estado de Minas Gerais, as UAIs oferecem serviços diversos, desde emissão de Carteira de Identidade e Trabalho, Seguro desemprego e disponibilização de vagas de trabalho, até Emissão de passaporte - serviço do âmbito federal, mas no qual as UAIs auxiliam.

Seu principal objetivo é facilitar o acesso do cidadão ao serviço público (MINAS GERAIS, 2011a), seja por aquele cidadão que não tem acesso/tem dificuldade de acesso aos meios eletrônicos, seja pelos serviços, que devem de fato ser realizados e/ou

concluídos presencialmente. Sendo assim, busca-se manter um atendimento diversificado, disponibilizando vários serviços, em apenas um local físico.

e) MG APP

O MG App é um aplicativo para smartphones, lançado pelo governo mineiro, para ofertar diversos serviços públicos aos cidadãos. Possui uma estrutura simples e intuitiva, fácil de ser usada, e simplifica a vida do cidadão ao trazer a solução para várias necessidades para o alcance das mãos.

A plataforma objetiva reunir em um só canal digital os serviços estaduais e incorporar mais funcionalidades e atualizações frequentemente (AGÊNCIA MINAS GERAIS, 2016). Desenvolvida pela PRODEMGE, em sob coordenação da Seplag, com a Superintendência de Governança Eletrônica, o MG app reúne tanto os serviços que não eram prestados pelo Governo por meio de smartphones, como alguns que já estavam disponíveis, porém em aplicativos dispersos – como serviços da Cemig e COPASA. (MG.GOV.BR, 2016)

A centralização facilita o acesso ao cidadão e permite mais agilidade na prestação dos serviços. O aplicativo está disponível para os sistemas Android, iOS e Windows Phone.

f) BIC

A plataforma BIC – Base Integrada do Cidadão - é uma ferramenta que, associada aos canais de relacionamento, é capaz de integrar e padronizar as informações dos cidadãos armazenadas nos bancos de dados dos canais, disponibilizando-as de forma unificada e organizada. O sistema reúne estas informações, oriundas de bases de cidadãos armazenadas em diferentes órgãos e entidades da Administração Pública, em um repositório de informações. Essas bases são integradas, utilizando tecnologias e metodologias de análise, tratamento e processamento dos dados.

A plataforma se mostra como uma alternativa em vistas a auxiliar na visão ampla do cidadão, já que consolida as informações cadastrais de todos os cidadãos, integrando os dados de diversos órgãos governamentais (MINAS GERAIS, 2015). A intenção governamental é tornar a BIC um repositório de informações confiáveis, relevantes e atualizadas sobre os seus cidadãos para o governo de Minas Gerais. A solução também possibilita que os órgãos e entidades da Administração Pública Mineira passem a utilizar a

BIC como fonte de informações demográficas dos cidadãos e de relacionamento destes com o governo.

7.2. O relacionamento governo-cidadão e a prestação de serviço público no estado de Minas Gerais: análise do cenário atual, facilitadores e limitantes para as transformações

A partir das entrevistas realizadas foram apuradas as percepções dos respondentes acerca do contexto atual do estado de Minas Gerais no que se refere ao relacionamento governo-cidadão e à prestação do serviço público tendo como pano de fundo as contribuições que as novas tecnologias de informação e comunicação oferecem. As considerações a seguir retratam essas percepções atreladas às observações apuradas ao longo da pesquisa evidenciando também as principais potencialidades e desafios do governo mineiro nessas temáticas.

Cada governo, no exercício de suas funções e na prestação de serviço público, é monopolista. Ou seja, os cidadãos não podem escolher se desejam receber os serviços deste governo, ou recebê-los de forma diferente, por um outro governo ou por um ente privado. Logo, o setor público deve se assegurar da qualidade dos serviços prestados e, para tanto, estabelecer um relacionamento estável e positivo com o cidadão é essencial, pois só assim o governo pode compreender de fato as necessidades e desejos da população. Neste contexto, o responsável pela Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico – DCGCAE - de Minas Gerais entende o relacionamento com o cidadão como um “indutor” da qualidade do serviço público:

Tudo que o estado faz e em tudo que atua, ele indiretamente ou diretamente, necessariamente está influenciando na qualidade do serviço. Então, se ele traz determinadas ferramentas que melhoram esse relacionamento com o cidadão – como mecanismos para identificação do perfil do cidadão e do que ele deseja, e plataformas que possam aprimorar o relacionamento com o cidadão - necessariamente isso se reflete na melhoria da qualidade do serviço que é prestado.

Além disso, à medida que o estado se relaciona com o cidadão, este apresenta ao poder público - pelas suas escolhas, preferências e avaliações – o que considera bom, ruim e os tipos de serviços que mais precisa. O responsável pela Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE) destaca a avaliação dos atendimentos e da prestação de serviços como uma das principais formas de relacionamento governo-cidadão. Ele

afirma que este feedback dado pelo cidadão necessariamente impacta na qualidade da prestação de serviços e por isso é tão importante incentivá-lo:

Na medida em que se deixa esse relacionamento mais estanque, a tendência é o estado implementar serviços sem considerar as necessidades do seu usuário, por outro lado, na medida em que aumenta-se o relacionamento governo-cidadão, a tendência é haver uma melhoria dessa qualidade da prestação de serviços.

No estado de Minas Gerais, os canais de relacionamento possuem meios que para que o cidadão possa avaliar o serviço e/ou informação que recebe. Nas UAIs, por exemplo, quando um atendimento é finalizado, o usuário é convidado a avaliar o atendente, por meio de um dispositivo eletrônico que há disponível em cada guichê de atendimento. Assim, os gestores podem acompanhar a qualidade do serviço e do atendimento baseados na satisfação que o cidadão declara. Por ser um procedimento rápido, eletrônico e realizado na hora, logo ao final do atendimento, a adesão à avaliação é total por parte dos cidadãos, o que faz com que ela seja confiável. Quando um funcionário ou vários começam a receber avaliações ruins, então, os gestores notam a falha e podem agir na correção desta, treinando os atendentes. A fim de que este treinamento seja efetivo, é preciso identificar a razão dos atendimentos estarem sendo abaixo do padrão - seja por falta de clareza nos processos e desconhecimento dos serviços, por parte dos atendentes, seja por falta de cordialidade destes para com os cidadãos. A partir disso, as falhas podem ser reparadas e a qualidade da prestação do serviço apurada.

No call center do LigMinas também há a ferramenta de avaliação, para que o cidadão qualifique o atendimento final da ligação, bem como no Portal e no Fale Conosco. Neste último, o cidadão pode avaliar a qualidade da resposta que recebeu, se esta estava de acordo com suas expectativas, e isso ajuda a aprimorar não apenas os serviços, como, principalmente, a qualidade dos atendimentos. O responsável pela SCGE destaca o quanto a opinião do cidadão auxilia os gestores a analisarem os serviços e a oferta dos mesmos nos canais de relacionamento: "(...) essa informação [do cidadão] é muito importante para fazermos essa avaliação [da prestação de serviços]."

Os canais de relacionamento são o meio pelo qual os cidadãos recebem os serviços públicos. Portanto, melhorias em suas estruturas também refletem em melhorias para a prestação desses serviços. Avanços em relação ao tempo de atendimento, integração dos canais, completude e clareza das informações, por exemplo, trazem benefícios para o cidadão, ao tornar os processos mais eficientes e eficazes. Se um serviço fica mais rápido se ser executado, mais simples e a qualidade dele melhora; se

uma informação é revisada e melhorada no banco de dados, isso faz com que o cidadão tenha acesso a serviços mais otimizados, o que ele recebe como mais qualidade para o seu dia-a-dia. À vista disso, o responsável pela DCGCAE acentua a importância dos mecanismos de avaliação, como uma forma de retorno para os gestores, quanto ao que pode ser melhorado, seja em termos de serviços, ou de aprimoramentos nos canais de relacionamento. “É um processo construtivo. Ao longo do tempo, você recebe o retorno do cidadão e pode investir na melhoria deste canal.”.

Considerando-se que o nível de evolução dos canais de relacionamento impacta tão profundamente na forma como o cidadão recebe os serviços públicos, desenvolver melhorias para aprimorá-los é um dos principais papéis do governo. A emissão de carteira de identidade e da carteira de trabalho (CTPS) em Minas Gerais, por exemplo, eram serviços realizados de forma completamente presencial, nas UAIs, e os cidadãos enfrentavam longas filas para emitir seus documentos. Há alguns anos, então, o governo implementou o agendamento online, para que os cidadãos pudessem marcar um horário de comparecimento e atendimento nas UAIs e não tivessem que ficar aguardando em demoradas filas. Segundo o gestor da SCGE, essa medida foi inspirada na boa prática realizada pela Polícia Federal para emissão de passaporte, para simplificar a vida do cidadão. Desta forma, apesar dos serviços não serem transacionais (realizados completamente online), uma etapa importante do processo de emissão dos documentos foi facilitada, permitindo que hoje, o cidadão com seu protocolo de atendimento e demais documentos necessários, seja prontamente atendido. O representante da SCGE afirma que ações como esta:

“(...) envolvem muito a otimização do processo da prestação do serviço. Hoje em dia, que a tecnologia está mais difundida, o gestor deve fazer a avaliação do que pode trazer para evitar, por exemplo, que o cidadão se desloque até a unidade.”

Neste contexto, ele destaca outra ação da SCGE, desta vez em parceria com a Polícia Civil (PC). No passado, o cidadão que desejava ter seu atestado de antecedentes criminais, precisava buscá-lo pessoalmente em um posto da PC. Atualmente, o usuário já pode emitir o atestado via internet, pelo site da Polícia Civil, sem a necessidade do deslocamento. Esse tipo de medida demonstra a intenção do governo de Minas quanto aos serviços públicos, que “(...) é, ao máximo, tentar trazer os serviços para a plataforma digital, de forma que o cidadão não tenha que se deslocar a uma unidade física para realizá-los.”.

A Superintendência Central de Governança Eletrônica é a responsável pelos canais eletrônicos de relacionamento com o cidadão e vem ao longo dos anos implantando estes meios e aprimorando-os. Uma das principais iniciativas elaboradas pelo setor, pela DCGCAE, foi a unificação do call center. As centrais telefônicas de todas as secretarias eram estratificadas e distintas, e a Superintendência e a Diretoria construíram um número único de atendimento, o 155. A nova central fornece atendimento gratuito, é um contato fácil de ser absorvido e introduzido aos cidadãos, e disponibiliza todos os serviços governamentais em um só canal – seja para realização, ou consulta informacional. Tal medida já trouxe, na visão dos gestores do setor, uma melhoria muito grande na prestação de serviços ao cidadão.

Além disso, em conformidade com o intuito governamental de levar os serviços cada vez mais para o meio digital e atrair os cidadãos para utilizá-los, a Superintendência e a Diretoria têm trabalhado em uma série de melhorias para o portal mg.gov. A fim de que o portal tivesse uma arquitetura de informação mais adequada, ele passou a contar com um sistema de Fale Conosco que permite ao cidadão receber um protocolo para acompanhar suas demandas. Em adição, foi estabelecido um prazo de resposta às demandas, de 2 dias, e atualmente o cidadão também pode avaliar a qualidade das respostas que recebe – se a informação está correta, se atende à sua necessidade, se a resposta foi cordial, e quaisquer outros fatores relacionados. Assim, preocupa-se não apenas com o prazo, mas com a qualidade do que é entregue à população. A partir de tais medidas, o cidadão recebe um ganho ao ter garantida sua resposta em um curto prazo, de forma correta, sem precisar ir a uma unidade para solucionar sua dúvida ou ter acesso a um serviço.

A funcionalidade que permite o acompanhamento das demandas por meio de um protocolo foi implementada ainda nos demais sites governamentais das secretarias, através da ferramenta de Fale Conosco, presente também nestas páginas. Assim, os gestores da Governança conseguem ter uma visão mais macro do atendimento ao cidadão, ampliando para os outros órgãos as avaliações dos sítios e das respostas ao Fale Conosco, cujo controle é realizado por meio de indicadores definidos. Um ponto negativo, contudo, é que o cidadão ainda é muito resistente na questão da avaliação os canais de relacionamento, não sendo muito ativo para auxiliar o governo nesse aspecto. No Fale Conosco, por exemplo, apenas 5 a 10% dos usuários avaliam as respostas. Portanto, será necessário pensar formas de recompensa para incentivar os cidadãos a serem mais participativos neste ponto.

A ampliação desta avaliação, especialmente dos sítios, a todos os órgãos governamentais representa um avanço aos cidadãos. Isso, pois são estabelecidos critérios como acessibilidade, usabilidade e interação, verificados frequentemente, a fim de analisar se cumprem o determinado. Uma vez que tais critérios sejam satisfeitos, os sites tem um padrão garantido, oferecendo ao cidadão um acesso melhor à informação e aos serviços públicos. Desta forma, um usuário deficiente visual, por exemplo, terá ferramentas para utilizar os sites com facilidade e acessar o que precisa. E todos os demais indivíduos terão, com sites mais padronizados, acesso mais simples e direto às informações e serviços.

Ainda na linha de ampliar os serviços digitais, foi criado um índice de interatividade dos serviços, cujo propósito é classificá-los em três níveis de interatividade, sendo eles: informacional – caso o serviço componha-se apenas da oferta de uma informação -, interativo – caso alguma etapa possa ser realizada online, mas ainda haja etapa(s) presencial(is) -, ou transacional – caso o serviço possa ser realizado completamente por meio digital. Ao executar a classificação dos serviços de todos os órgãos disponíveis para consulta no portal, são identificados aqueles que poderiam ser elevados de nível – do informacional para interativo ou transacional, e do interativo para transacional -, desenvolvendo alguma solução para que esse salto digital se tornasse possível.

A implementação dos terminais de auto-atendimento nas UAIs é lembrada pelo responsável da SCGE como uma outra forma de melhoria da qualidade da prestação do serviço, pois dispensa a necessidade de enfrentar fila por parte do usuário, além de tornar o atendimento mais rápido e também ajudar da ampliação dos canais digitais. Nos terminais de auto-atendimento, podem ser disponibilizados todos os serviços interativos e transacionais do governo, pelo portal mg.gov e acesso à internet para os demais sites governamentais. Porém, atualmente a oferta é focada em alguns determinados serviços, por meio de um sistema específico, no qual eles estão dispostos para fácil e rápido acesso.

O gestor aponta como destaque do ano, no entanto, o MG App. Ele afirma que “(...) em 2014, o acesso à internet via celular ultrapassou o acesso pelos computadores, dado que demonstra que o estado de fato tem que investir no M-gov.”. E de fato tem investido. Em janeiro deste ano, foi lançada a plataforma mobile, a qual deverá ser incorporada o máximo de serviços possível, para atender o cidadão e levar praticidade ao seu dia-a-dia.

Outro destaque é a integração dos canais de relacionamento, utilizando a Base Integrada do Cidadão (BIC). Atualmente, a informação dos cidadãos ao redor do estado é extremamente fragmentada e, a partir do uso da BIC, não se integra diretamente os canais

de relacionamento, mas as informações dos cidadãos coletadas por esses canais, bem como a movimentação desse pelos meios. Isto é, a plataforma que inicialmente havia sido pensada para integrar apenas dados cadastrais dos cidadãos, agora está unificando as informações de relacionamento do cidadão. Ela já foi implementada no 155, está sendo na UAI e, segundo o responsável da SCGE, futuramente o será no portal e no MG App.

A partir desta integração informacional, os gestores estão conseguindo e conseguirão conhecer melhor o cidadão, no sentido de identificar suas demandas mais frequentes no call center, nas UAIs, no portal, no MG App e nos outros canais em que a ferramenta vier a ser implantada. Conseqüentemente, os gestores terão melhor embasamento para suas decisões acerca da prestação de serviço, podendo direcionar mais os investimentos conforme as demandas, personalizar os atendimentos e as ofertas de serviço, agregando valor e trazendo maior qualidade para a prestação. O responsável pela DCGCAE reconhece que esta é apenas uma parte do processo de CzRM - realizar a gestão do relacionamento com o cidadão – e o representante da SCGE afirma que o objetivo do setor público é “(...) saber todo o ciclo de vida do cidadão no estado.”

A disponibilização de múltiplos canais de relacionamento apresenta-se como uma facilidade para o cidadão na utilização do serviço público, uma vez que ele pode escolher entre central telefônica, portal online, terminal de auto-atendimento, plataforma mobile (MG App), e canal presencial para receber sua informação/serviço, de acordo com o que mais lhe convier em cada ocasião. Contudo, esta liberdade de escolha limita-se à disponibilidade de determinados serviços a determinados canais.

Por outro lado, o maior investimento público em plataformas tecnológicas, levando os serviços e informações cada vez mais para o digital, assegura um custo muito menor do que os atendimentos presenciais: para o cidadão, que não precisará gastar – tempo, dinheiro - para se deslocar, e para o governo, já que a estrutura digital tende a ser muito mais barata de manter do que a física. Segundo o gestor da SCGE, “Hoje o custo da UAI para cada atendimento, em média, está 16 reais, enquanto de uma plataforma como o portal mg.gov, gira em torno de 10, 20 centavos. É absurdamente menor.”

No objetivo de aprimorar mais a prestação do serviço público ao cidadão, a Superintendência de Central de Governança Eletrônica, por meio da Diretoria Central de Gestão dos Canais de Atendimento Eletrônico, tem buscado oportunidades de melhorias. De acordo com o gestor da SCGE, para o segundo semestre de 2016, será trabalhada uma integração maior entre os canais em si, impulsionada pelo novo portal de serviços. O

portal mg.gov, em vigor atualmente, traz muitas seções informacionais, e não possui muito espaço para personalização da oferta dos serviços, tendo uma estrutura mais rígida. Aproximadamente ao final do ano, será lançado um novo portal do governo, cujo escopo é ter uma área personalizada para o cidadão, de forma que ele possa cadastrar suas demandas, seus dados, e não precisar fornecer essas informações a cada vez que acessar o site. Dados como chassi do carro e CNH – que muitas vezes não são memorizados -, poderão ser cadastrados e, a cada vez que o indivíduo acessar um serviço que demande essas informações, bastará utilizar as referências catalogadas.

A integração do novo portal será realizada com a central telefônica, o aplicativo para celular, o Fale Conosco, e a plataforma BIC. A intenção é que, ao realizar uma demanda no call center, no Fale Conosco, ou pelo aplicativo, o cidadão possa acompanhá-la pelo portal, já que este utilizará a mesma ferramenta para controle de demandas dos demais canais. Estas demandas serão unificadas e padronizadas pela plataforma BIC, e disponibilizadas para consulta particular dos cidadãos e uso governamental. O portal também pretende integrar os agendamentos para serviços governamentais – emissão de carteira de identidade, CTPS, marcação de perícia, dentre outros -, possibilitando que o cidadão solicite agendamentos, acompanhe e acesse todas as marcações.

A nova plataforma tem como objetivo, ainda, trazer mais serviços interativos e transacionais, de forma personalizada. Haverá uma área de notificações para o cidadão, que proporcionará um relacionamento ativo do governo em relação ao indivíduo, não apenas esperando que o cidadão entre em contato com o setor público. Esta área servirá para alertar e notificar o usuário sobre alguns compromissos, como: renovação de documentos, vencimento de multas, pagamento de contas, entre outros. Neste novo projeto, uma das principais parcerias iniciais da Governança Eletrônica é com o Detran, introduzindo mais os serviços deste órgão no meio web – como aviso de multa, feito hoje em dia por correspondência -, a fim de atualizar a forma como o serviço é prestado e garantir que o indivíduo seja notificado - uma vez que há uma incidência muito grande de desatualização de endereços para envio de notificações por cartas.

Além disso, o cidadão contará com uma *timeline* personalizada no novo portal. Esta linha do tempo exporá compromissos e campanhas realizadas pelo estado, as quais você poderia ter interesse ou possibilidade de participar. Como um exemplo, o responsável pela SCGE cita a parceria estabelecida com o Hemominas: se ocorrer uma campanha de doação de sangue, o cidadão será avisado em sua timeline desta ação. Caso o indivíduo já seja doador de sangue, se o estado estiver precisando de sangue tipo O, e o indivíduo for

O+, ele receberá uma notificação específica, para alertá-lo desta necessidade pública, a fim de que possa comparecer à doação. Esta notificação poderá ser enviada via SMS ou pelo MG App também.

No âmbito da transparência das ações governamentais, o governo desenvolveu e agora está aplicando uma solução que monitorará as entregas do setor público, o MG Planeja. Tal medida funcionará, dentre outras formas, por meio do MG App, com o cidadão interessado em monitorar alguma obra pública, possibilitado de receber o andamento da obra pelo aplicativo, ou controlar as entregas do seu município. Para exemplificar, o gestor da SCGE explica que, se estado resolver implantar um hospital regional em uma cidade de um indivíduo, o cidadão receberá via aplicativo uma notificação falando que essa entrega será feita. Essa divulgação ocorrerá antes e também ao longo da execução da obra, para que o cidadão possa dar retorno ao estado sobre essa execução: informar se a obra está mesmo em andamento, se está no estágio indicado, avaliar a qualidade do serviço executado e do bem que está sendo produzido. Assim, o MG Planeja auxiliará no engajamento e controle social por meio do aplicativo MG App. .

Os gestores da SCGE e DCGCAE afirmaram que iniciativas de S-gov – utilização de redes sociais para a prestação de serviços públicos - foram discutidas na organização, mas ainda não foram desenvolvidas. Atualmente, o governo de Minas possui páginas nas redes Facebook e Twitter, mas atua basicamente na linha informacional, sem a prestação de serviços de fato por esses canais. Para os gestores, o S-gov seria uma solução viável ao estado, mas no atual cenário não é prioridade de investimento. É preciso ainda compreender melhor as funcionalidades que as redes sociais podem oferecer para a prestação de serviço público, o nível de adesão social para utilizar estes meios no relacionamento com o governo, e as limitações deste modelo de relacionamento. Os representantes entrevistados mostraram preocupação com a capacidade das redes sociais de permitir ao cidadão realizar e acompanhar demandas, e integrar com os sistemas governamentais – como o de agendamento. Portanto, não pretendem focar no desenvolvimento desta iniciativa por enquanto, dando maior ênfase à ampliação da plataforma mobile.

Similarmente, o uso de mensagens instantâneas – como o Whatapp – e de chat são alternativas de comunicação considerada pela Superintendência, mas sobre a qual não há nenhum planejamento. O gestor da DCGCAE afirma que “A grande dificuldade que existe hoje é que algumas demandas não podem ser respondidas na hora, pois precisam de uma análise maior. Então, corre-se o risco de criar uma frustração no cidadão.” As

mensagens instantâneas e o chat, assim como as redes de sociais, são mais uma forma de disponibilizar a prestação de serviços aos cidadãos, que precisam ser estudados e podem vir a ser implementados futuramente.

Uma iniciativa de âmbito interno do estado no sentido de aprimorar a prestação de serviços públicos é a construção da Sala de Situação. Esta é uma plataforma para monitoramento de informações e indicadores do estado, na qual haverá uma área dedicada aos canais de relacionamento, tanto presenciais, quanto eletrônicos. A sala de situação possibilitará ao governo a melhoria da tomada de decisão, pois disporá os serviços mais acessados, os canais mais utilizados, os índices de qualidade, fornecendo informações melhores para suportar a tomada de decisões dos gestores, sobre como e onde melhorar os canais de atendimento.

A Superintendência Central de Governança Eletrônica tem, então, o objetivo de sempre ampliar o leque dos canais de relacionamento, aprimorar a estrutura e os serviços prestados neles. Tal setor, no governo de Minas, é o responsável por gerenciar os canais de relacionamento, além de ser uma área central, que cria e integra a normatização dos projetos e os modelos de governança de participação. É a área responsável por gerenciar também os projetos, realizar a articulação entre os órgãos e a participação deles. O responsável pela SCGE destaca, neste contexto, que:

O MG App é um exemplo bastante interessante, porque demandou uma articulação muito grande com a COPASA, com a CEMIG, com o Detran, com a própria PRODEMGE - desenvolvedora -, porque dependemos muito dos órgãos para disponibilizar os serviços. Nós somos apenas o canal de disponibilização, mas quem de fato é o prestador, quem disponibiliza a informação ou os sistemas que nossos canais utilizam, são os órgãos.

Assim, a Superintendência tem esse papel de articular as informações e os serviços dos diversos órgãos, negociar com eles, definir os parâmetros, as regras e os padrões para a prestação de serviços nos canais de atendimento eletrônicos.

Além destas funções, a Governança Eletrônica é o setor que disponibiliza as plataformas para os órgãos, o que gera uma boa economia de custos para estes e para o estado. Se as contratações fossem feitas separadamente, não haveria ganho em escala. Então, ao se fazer uma licitação única para o call center ou fale conosco, por exemplo, com um padrão estabelecido, a tendência é que o custo saia bem menor do que contratações feitas de forma distinta. Em adição a isso, a forma como os serviços são ofertados é simplificada para os usuários, uma vez que, tendo uma ferramenta única e

padronizada para todos os órgãos governamentais, os cidadãos acostumar-se-ão a utilizar aquele padrão. E não apenas a utilização fica facilitada, mas também a avaliação dos cidadãos, conhecendo já o formato base da prestação do serviço.

Contudo, no exercício do seu papel no governo de Minas Gerais, a Superintendência de Governança Eletrônica enfrenta alguns desafios. A questão orçamentária e financeira é, atualmente, um dos principais fatores limitadores do desenvolvimento das novas propostas e do aprimoramento das medidas já implementadas, citadas acima. A tecnologia, apesar de gerar economia futura nos custos dos processos, é algo caro de se adquirir. Então, é necessário um investimento inicial para obtê-la.

Outro dificultador desses avanços é o grande número de agentes envolvidos. Cada órgão é responsável pela prestação dos seus serviços e deseja que o processo seja feito da forma mais adequada para a sua organização. Assim, é exigido um trabalho de articulação entre esses órgãos, nem sempre sendo uma tarefa simples a ser executada. Neste cenário, o responsável pela Superintendência destaca a importância da Seplag como Secretaria financiadora dos projetos: “A Seplag é reconhecida no estado de ter esse papel de articulação, então ela traz essa força (...)” para que a Governança consiga gerir e articular com os órgãos envolvidos na prestação de serviços.

Além da articulação entre os vários órgãos, a integração entre as diversas plataformas e sistemas destas organizações também é um fator problemático. Algumas plataformas podem ser atuais e modernas, enquanto outras, antigas e obsoletas. Então, é necessário que a tecnologia aplicada seja capaz de integrá-las, para que haja conexão entre elas, ao mesmo tempo em que assegure a manutenção do funcionamento regular de todas.

Os gestores da Governança salientam ainda que a manutenção das informações disponibilizadas nos canais eletrônicos relativas aos serviços dos órgãos causa sérios problemas para a Superintendência. Alguns órgãos não são comprometidos com suas funções de manter esses elementos atualizados nos canais, deixando a informação incorreta e desatualizada disponível, o que prejudica o cidadão que a consulta. Um desafio da Superintendência é, então, tentar garantir a governança desses órgãos, para que mantenham suas informações sempre atualizadas e os sistemas e plataformas funcionando, possibilitando que os canais de relacionamento operem sempre corretamente.

Esse desafio pode talvez ser justificado pelos diferentes níveis de maturidade de cada órgão. Alguns são compostos de pessoas capacitadas, interessadas, mas outros são formados por servidores não tão capacitados e desinteressados quanto à questão do atendimento ao cidadão, resultando em menor comprometimento com a manutenção e melhorias dos canais de relacionamento.

No governo de Minas, a PRODEMGE é colocada como uma facilitador do progresso de avanço pelos gestores da SCGE e DCGCAE. É ela a responsável pelo desenvolvimento da maioria dos sistemas, programas e plataformas utilizadas dentro do estado para execução de tarefas internas ou oferta de serviços e informações aos cidadãos. Nesse interesse da nova gestão em ampliar os canais mobile, por exemplo, foi realizado um investimento da PRODEMGE para montar uma equipe capacitada para desenvolver as plataformas mobile, em três formatos, aplicáveis para iOS, Windows e Android. À vista disso, os gestores ressaltam a importância do interesse tanto da alta gestão da PRODEMGE, como da alta gestão do governo, para que projetos desta magnitude possam ser realizados.

As políticas de atendimento ao cidadão, criadas desde 2003, atuam também como facilitadores, dando ao órgão direcionamentos relacionados à prestação de serviços aos cidadãos. Tais políticas foram pensadas com a participação dos órgãos, para que eles se sintam incluídos na construção das soluções e opinem sobre as melhores práticas. Seguindo a mesma ideia de participação, o comitê do 155 estabelecido para discutir melhorias nos canais de atendimento, auxilia a Governança a tomar decisões mais assertivas acerca destes meios. Os órgãos gestores, que participam do comitê, expõem suas visões acerca das possíveis melhorias e/ou mudanças, ajudando a guiar a Superintendência.

As políticas de atendimento ao cidadão, criadas desde 2003, atuam também como facilitadores, dando ao órgão direcionamentos relacionados à prestação de serviços aos cidadãos. Tais políticas foram pensadas com a participação dos órgãos, para que eles se sintam incluídos na construção das soluções e opinem sobre as melhores práticas. Seguindo a mesma ideia de participação, o comitê do 155 estabelecido para discutir melhorias nos canais de atendimento, auxilia a Governança a tomar decisões mais assertivas acerca destes meios. Os órgãos gestores, que participam do comitê, expõem suas visões acerca das possíveis melhorias e/ou mudanças, ajudando a guiar a Superintendência.

O próprio avanço tecnológico da última década permitiu que o estado avançasse muito nos canais de atendimento. Tecnologias surgidas recentemente permitiram o canal mobile funcionar da forma como é hoje, e a ampliação ao acesso 3G de internet e à internet banda larga, facilita muito o crescimento dos canais. O governo de Minas Gerais, em 2008, levou sinal de telefonia celular para as sedes dos municípios mineiros e, ao longo dos últimos 3 anos, tem levado sinal de telefonia 3G para os distritos, o que torna o acesso aos serviços e informações governamentais mais fácil para os cidadãos, utilizando a plataforma mobile. Neste contexto da internet, a pesquisa a boas práticas em outras esferas governamentais, ou até outros países, tornou-se muito mais fácil, inspirando inovações.

Um fator que dificulta esse processo de inovação, no entanto, é a necessidade do estado obrigatoriamente executar licitação na aquisição de bens, serviços e contratações. Sendo a tecnologia um assunto de extrema complexidade, muitas vezes o setor público esbarra em aspectos em que a lei não permite avançar, mas que a tecnologia exigiria. Assim, os limites legais, principalmente estabelecidos pela Lei 8.666, limitam o gestor em suas escolhas, que precisam se encaixar nos requisitos da lei. Além disso, para que haja inovação, deve haver liberdade para testar e errar. Tendo em vista que o governo trabalha com recursos públicos, errar não é uma questão tão simples assim.

O CzRM no estado mineiro, por exemplo, acabou não sendo executado com a contratação de uma ferramenta de mercado. A SCGE está procurando construir um modelo que englobe os componentes de CzRM, para implantar o conceito no setor público de Minas. Parte desse conceito será implantada com o novo portal, no fim do ano, com a linha de integração personalizada entre os canais. Considerando também as limitações orçamentárias e financeiras enfrentadas pelo governo, tal medida conseguiu ser uma solução consegue para seguir o conceito do CzRM.

8. CONCLUSÕES

Ao se buscar estabelecer um panorama do atual situação mineira e das potencialidades do estado para o aprimoramento do relacionamento governo-cidadão e da qualidade na prestação do serviço público, a partir das principais concepções, tendências e experiências estudadas conclui-se que no cenário atual têm-se evidenciado iniciativas e ações que refletem a preocupação do governo de Minas em estabelecer aproximação com os cidadãos e melhorar a qualidade da prestação do serviço público.

Dentre essas iniciativas, destacam-se a unificação das centrais telefônicas de todas as secretarias do estado, assim como o portal mg.gov., UAIs, e o MG App. Todas essas medidas demonstram a intenção do governo em tentar facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços por meio dos canais de relacionamento, disponibilizando múltiplos caminhos de acesso ao governo e garantindo a acessibilidade a todos os usuários por ferramentas de adaptação dos canais. Semelhantes ao modelo britânico, com o GOV.UK, tais iniciativas são uma tentativa de ofertar serviços no modelo “*one stop shop*”. Nesse mesmo direcionamento, o novo portal do governo mineiro que será lançado no final do ano traz consigo novas ferramentas semelhantes ao que é aplicado na Austrália e no Canadá. Nesses países, a integração dos canais de relacionamento governo-cidadão se apresenta mais desenvolvida. O novo portal do governo de Minas possibilitará o compartilhamento de informações entre os canais governamentais, ainda precário nas plataformas atuais, tornando a experiência do cidadão uniforme e contínua.

Além de padronizar e disponibilizar as informações sobre demandas e serviços utilizados a cada cidadão, de forma personalizada, o compartilhamento e a integração possibilitados pelas mudanças trazidas pelo novo portal permitirão aos cidadãos escolher o canal pelo qual desejarão acessar um serviço. No entanto, dependendo das especificações de cada atividade, o atendimento presencial pode ser requerido em algumas das etapas do encaminhamento do processo. Mesmo assim, com a nova proposta de integração dos canais de relacionamento - portal, MG App, central telefônica - o acompanhamento e a realização de etapas iniciais no recebimento de serviços poderão ser feitos de forma muito mais prática, e o acesso entre os diversos canais poderá ser alternado. Isto é, independente do meio pelo qual você iniciar uma demanda, será possível continuá-la e acompanhá-la – em certa medida – por qualquer outro canal.

É preciso destacar, no entanto, que esta integração a ser realizada é apenas um passo na evolução da experiência uniforme do cidadão para recebimento de serviços públicos. Ao se analisar a situação do governo de Minas constata-se que apesar dos avanços no que se refere à integração dos canais de atendimento, muito ainda pode ser feito para garantir maior qualidade na prestação dos serviços públicos, uma vez que vários serviços não são contemplados dentro das plataformas atuais e outros existem em plataformas próprias não interoperáveis com as aquelas gerenciadas pela Governança Eletrônica. Esse cenário reflete uma propensa desarticulação que não se deve a limitações de ordem tecnológica, mas podem guardar relação com questões de natureza institucional e que requerem engajamento dentro de políticas públicas alinhadas a uma visão estratégica. Tal premissa remete a construção de propostas que resultem de ampla articulação entre os diversos setores do governo sob a coordenação de uma área que possa assumir o papel de articulador para canalizar os meios disponíveis de prestação de serviço e de atendimento ao cidadão por meios eletrônicos como uma ferramenta de integração entre diversos os órgãos envolvidos. Além disso, a pesquisa trouxe indícios de dificuldades no que se refere à colaboração e cooperação entre os diversos órgãos e setores governamentais. Um trabalho de articulação entre os órgãos se mostra necessário, tanto para manter os serviços em funcionamento, quanto para viabilizar melhorias na prestação deles.

Para tanto, sugere-se o desenvolvimento de novos estudos que possam analisar esse contexto de integração e os fatores determinantes para viabilização e execução de novas propostas. A Governança Eletrônica, pela sua natureza institucional, mostra-se em condições de assumir papel central dentro de uma proposta de ampliação da integração entre setores do governo no intuito de aprimorar a prestação dos serviços públicos aos cidadãos.

Referências

AGÊNCIA MINAS GERAIS. **Aplicativo MG APP, com diversos serviços públicos estaduais, está disponível para download.** 2016. Disponível em: <<http://www.agenciaminas.mg.gov.br/evento/aplicativo-mg-app-com-diversos-servicos-publicos-estaduais-esta-disponivel-para-download>>. Acesso em: 09 mai. 2016.

ANGELIM, Gustavo Pereira. **O modelo de gestão de atendimento integrado: desafios e perspectivas.** in VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá. p. 28-31. 2003

ANNENBERG, Daniel. **Centrais de Atendimento ao Público.** in Seminário “Da burocracia à corrupção” - Painel 6: Experiências bem sucedidas de combate e prevenção da burocratização e da corrupção – depoimentos. p. 37-74. 1995. Disponível em: <http://desburocratizar.org.br/ihb/upload/ihb/arquivo/Painel_6%20site.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2016.

ASSEMBLEIA DE MINAS – PODER E VOZ DO CIDADÃO. **Legislação Mineira.** 2011. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa.html?tipo=DEC&num=45743&comp=&ano=2011>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

AUSTRALIAN GOVERNMENT – DEPARTMENT OF HUMAN SERVICES. **Centrelink.** 2016. Disponível em: <<https://www.humanservices.gov.au/>>. Acesso em: 09 mai. 2016.

BARBOSA, Alexandre Fernandes. **Governo Eletrônico: Dimensões da avaliação de desempenho na perspectiva do cidadão.** Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de São Paulo. 2008.

BARROS, Talma Bastos De. **Conceitos Em Pesquisa Científica.** 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/conceitos-em-pesquisa-cientifica/10409/>> Acessado em: 15 mar. 2016.

BONI, Valdete. QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais.** Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC v. 2, n. 1. p. 68-80. 2005. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>> Acessado em: 05 fev. 2016.

BRASIL. Lei de Concessões nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma da Gestão Pública**. Correio Braziliense. 2002. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/articles/2002/02.12.02-Reforma_Gest%C3%A3o_P%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2016.

COUTINHO, Marcelo James Vasconcelos. **Administração pública voltada para o cidadão**: quadro teórico-conceitual. Revista do Serviço Público - Ano 51, n. 3. 2000.

CARRIJO, Carmen Vânia; ALVARENGA, Lúcio Ismael de. **Qualidade do atendimento prestado ao cliente-cidadão da Secretaria Municipal de regulação Urbana de Aparecida de Goiânia**: um estudo exploratório e propositivo. GO: UNIFAN. 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3104.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2016.

CUNHA, Douglas. **Serviços Públicos**, 2014. Disponível em: <<http://douglasscr.jusbrasil.com.br/artigos/136827785/servicos-publicos>>. Acesso em: 3 dez. 2015.

DEMO, Gisela; PÊSSOA, Renata. **CRM na administração pública**: desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro p. 677-697, 2015.

DINIZ, Vagner; CUNHA, Maria Alexandra. **M-Gov ou Cidadania Móvel**. 2016. Disponível em: <<http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/foro-iberoamericano-sobre-estrategias-para-implementar-la-carta-iberoamericana-de-gobierno-electronico-gobierno-movil>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

DUGGAN, Martin; GREEN, Cathy. **Transforming Government Service Delivery: New service policies for citizen-centered government**. IBM Global Social Segment. Nova Iorque. 2008.

FERRER, Florencia. **Políticas e modelos de atendimento ao cidadão no Brasil**. São

Paulo, 2012.

GIL, Antônio Carlos - **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Carlos de Brito et al. **Fatores relevantes na formação da satisfação global do cidadão no relacionamento com os serviços públicos municipais** - O caso da prefeitura municipal de Juiz de Fora.

GOVERNMENT OF CANADA. **Service Canada** – People Serving People. 2016. Disponível em: <<http://www.servicecanada.gc.ca/eng/home.shtml>>. Acesso em: 09 mai. 2016.

GOV.UK. **Welcome to GOV.UK**. 2016. Disponível em: <<https://www.gov.uk/>>. Acesso em: 09 mai. 2016.

GUEDES, Kelly Pereira; GASPARINI, Carlos Eduardo. **Descentralização fiscal e tamanho do governo no Brasil**. 11 v. p. 303-323, 2007.

HECKERT, C. R.; SILVA, M. T.. **Qualidade de serviços nas organizações do terceiro setor**. Produção, v. 18, n. 2, p. 319-330, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas 2003.

LARA, Rodrigo Diniz. **Marketing de relacionamento no setor público: Um modelo de gestão da relação entre os cidadãos e a administração pública**. Belo Horizonte; UFMG; 2014. 168 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós- Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

MACHADO, Marco Antônio. MACHADO, Ednéia. **O QUE É MARKETING?**.

MADRUGA, Roberto. **A História do Telemarketing e Call Center: da fase artesanal ao canal de relacionamento**. 2015. Disponível em: <<http://www.conquist.com.br/blog-e-artigos/a-historia-do-telemarketing-e-call-center-da-fase-artesanal-ao-canal-de-relacionamento/>>. Acesso em: 15 mar. 2016.

MG.GOV.BR - Governo de Minas Gerais. **MG App**. 2016. Disponível em:

<<https://www.mg.gov.br/governomg/ecp/comunidade.do?app=governomg>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

MG.GOV.BR - Governo de Minas Gerais. **Unidade de Atendimento Integrado – Serviços**. 2015. Disponível em: <<https://www.mg.gov.br/governomg/portal/m/governomg/aceso-rapido/10652-uai/10652/5309>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

MINAS GERAIS. Decreto nº 45743, de 26 de setembro de 2011a.

MINAS GERAIS. Resolução SEPLAG nº 077, de 22 de novembro de 2011b.

_____. Termo de Referência SGA, 2015.

NESSIM, Pérola Hana. **Gestão da informação na apuração e análise da satisfação dos usuários de serviços nas unidades de atendimento integrado do estado de Minas Gerais**. 2015.

PLANEJAMENTO-MG. **Acesso aos canais de atendimento eletrônico do governo de Minas cresce 20%**. 2013. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/banco-de-noticias-banco/1766-aceso-aos-canais-de-atendimento-eletronico-do-governo-de-minas-cresce-20>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

_____. **Canais de atendimento ao Cidadão**. 2015a. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/canais-de-atendimento-ao-cidadao>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **LigMinas**. 2015b. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/canais-de-atendimento-ao-cidadao/lig-mina0073>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **Portal MG**. 2015c. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/canais-de-atendimento-ao-cidadao/portal-mg>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **Terminas de Autoatendimento**. 2015d. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/canais-de-atendimento-ao-cidadao/terminais-de-autoatendimento>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **UAIs**. 2015e. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/canais-de-atendimento-ao-cidadao/uais-unidades-de-atendimento-integrado>>. Acesso em: 13 nov. 2015.

_____. **Uai é referência em atendimento ao cidadão**. 2011. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/banco-de-noticias/309-uai-e-referencia-em-atendimento-ao-cidadao>>. Acesso em: 04 dez. 2015.

PRÉFONTAINE, Lise et al. **New Models of Collaboration for Public Service Delivery - Worldwide Trends**. 2000.

RACHEL, Adrea Russar. **O que se entende por serviço público e quais princípios estão a ele relacionados?**, 2009. Disponível em: <<http://fg.jusbrasil.com.br/noticias/554734/o-que-se-entende-por-servico-publico-e-quais-principios-estao-a-ele-relacionados-andrea-russar-rachel>>. Acesso em: 03 dez. 2015.

ROCHA, Damião José Rodrigues da. **Citizen relationship management – CzRM: Análise da Experiência do Governo de Minas na implantação de um modelo de gestão do relacionamento com os cidadãos Belo Horizonte**; FJP; 2012. 82 f. Curso de Especialização de Gestão Estratégica, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro.

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1967.

SILVA, Helena Pereira da; LIMA, Jussara Borges de. **Governo Eletrônico e Informação utilitária**: uma relação necessária para uma efetiva inclusão digital.

SILVA, Márcio A. **Call center ou contact center: Diferenciação ou evolução do setor?** 2011. Disponível em: <http://www.catho.com.br/cursos/call_center_ou_contact_center_diferenciacao_ou_evolucao_do_setor>. Acesso em: 15 mar. 2016.

SINGAPORE GOVERNMENT. **eCitizen – Your gateway to all government services**. 2016. Disponível em: <<https://www.ecitizen.gov.sg/Pages/default.aspx>>. Acesso em 09 mai. 2016.

THE GOVERNMENT SUMMIT - Thought leadership series in collaboration with Deloitte. **Service Delivery Trend Outlook: The potential future of government customer service delivery**. 2015.

Apêndice:**Roteiro da entrevista semi-estruturada:**

1. Na sua percepção, qual a contribuição do relacionamento estado-cidadão para a qualidade da prestação do serviço público?
 - a. De que forma a melhoria dos canais de relacionamento estado-cidadão poderia contribuir para a qualidade da prestação do serviço público? Relate alguns casos representativos.
2. Quais as principais iniciativas do governo de Minas Gerais já implantadas pela Superintendência de Governança Eletrônica, para garantir a aproximação do governo em relação ao cidadão, no âmbito da prestação do serviço público?
 - a. Quais os principais resultados ou efeitos dessas iniciativas implantadas para a qualidade da prestação do serviço público?
3. Você sugere possíveis soluções alternativas que possam aprimorar o relacionamento estado-cidadão e melhorar a qualidade da prestação do serviço público, aplicáveis ao governo de Minas?
 - a. Existem propostas concretas nesse sentido? Caso afirmativo, descreva-as.
 - b. Qual a participação da Superintendência de Governança Eletrônica para concretização dessas propostas?
 - c. Quais os principais fatores limitadores/facilitadores dessas propostas e de outras possíveis ideias?