

**RESOLVE PALMAS: A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS COMO PRATICIDADE DA INOVAÇÃO
NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NA CIDADE DE PALMAS – TO.**

ROMÁRIO ROCHA DO NASCIMENTO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)
admrocha13@gmail.com

ANDRÉ LUIZ GOFFI
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO TOCANTINS (UFT)
goffiandre@gmail.com

RESOLVE PALMAS: A INTEGRAÇÃO DE SERVIÇOS COMO PRATICIDADE DA INOVAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NA CIDADE DE PALMAS – TO.

1. INTRODUÇÃO

A inovação no setor público tem passado por várias mudanças, desde quando Luiz Carlos Bresser-Pereira, assumiu o comando das propostas de reforma da administração pública nacional que passava por graves problemas, uma vez que as leis impediam que os ministérios e organizações do setor público trabalhassem de forma eficiente (Majeed, 2011). O chamado Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, aprovado em 1995 trouxe muitas determinações das quais modificava as ações das atividades do setor público para com suas obrigações e para com o atendimento ao cidadão. As propostas de alterações, á luz de princípios constitucionais, trouxeram grandes avanços no setor público, dos quais puderam adequar e revolucionar ao que se conhece sobre inovação no setor público.

A linha de inovação do setor público ainda é muito restrita em comparação ao setor privado, uma vez que ações dos órgãos públicos eram limitadas pelas normas estabelecidas em leis. Muitas foram às modificações legislativas dentro da gestão pública para com a prestação de serviços no setor público, após o Plano Diretor. Alguns dos decretos e leis foram: Lei 8.987/95, que dispõe sobre o prestação de serviços e atendimento ao cidadão, e que conseqüentemente deu origem a Lei 11.079/04, que dispõe sobre a concessão de serviços públicos através de parceiras privadas; Decreto nº 5.378/05, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Publica e Desburocratização com objetivo de coordenar e avaliar as ações na gestão pública e Decreto nº 6.932/09, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público. Muitas delas permitiram o Estado de trabalhar efetivamente e diretamente como regulador de serviços. Atualmente o Estado é o completo regulador dos serviços ao cidadão, e isso implica no estabelecimento de proximidade com o público, tendo como objetivo a livre afirmação e atividades coletivas, a fim de estabelecer relacionamento social e econômico.

A livre iniciativa que fora liberada pela Reforma do Aparelho do Estado alavancou o empoderamento da tecnologia, novos modelos de gestão, apoio de parcerias privadas, e a livre iniciativa de empreender no setor público. Coelho (2010) quando discute sobre inovação e intraempreendedorismo, sobretudo nas instituições públicas, destaca que essas evoluções foram soluções para problemas comuns na administração pública, trazendo inovação em métodos, tecnologias, processos e até mesmo transformando culturas organizacionais.

Da inovação do setor público para inovação no setor privado existem inúmeras diferenças, visto que o primeiro inexistente de elementos dos quais são mais valorizados pela segunda. “O setor público envolve elementos menos diretos e objetivos do que a inovação no setor privado, onde a lógica pelo lucro prevalece. Para a inovação no setor público, elementos como “retorno social” e “ganhos para a sociedade” precisam estar presentes” (Oliveira, Santana & Gomes, 2014, p. 14). A inovação é um conceito, um processo, uma prática para melhor gerir uma cultura que deve ser pertinente em qualquer tipo de organização, ou ao menos sistematicamente inibido pelo negócio como de costume (Serrat, 2017). A inovação no setor público visa absolutamente à qualidade de serviços para população, como atendimento, disponibilidade de informações, acesso á dados de interesse e relacionamento. No setor privado, o aumento da inovação leva ao desempenho organizacional, á competitividade e o lucro.

Uma das grandes evoluções tanto no setor público, como no privado, foi o suporte da internet e da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), onde a rapidez no fluxo de informações trouxe grandes avanços, especialmente na prestação de serviços. Nos dias de hoje é comum verificar o uso desses recursos para promoção de serviços públicos, como a

utilização de sites, banco de dados, autoatendimento, mensagens e emails. A integração de serviços públicos por um único órgão, apesar de atualmente não ser um modelo tão novo no Brasil, ainda tem muito destaque quanto ao alcance da sociedade no sentido de melhorar a praticidade do atendimento. As abordagens na qual se baseia o modelo de integração refere-se ao *citizen-centric government* que consiste na aproximação do governo com a demanda do cidadão, assim como o modelo mundialmente famoso, chamado *single window*, onde tem como um dos principais objetivos, a unificação de serviços por um único centro (*one-stop shopping*).

A contribuição do presente estudo é apresentar a evolução e resultados da prestação de serviços do primeiro órgão de serviços integralizados na cidade de Palmas no Estado do Tocantins, por meio de indicadores, dados e informações ainda não tratadas. Este estudo tem grande relevância sobre análise do sucesso da primeira proposta de integração no Município, de modo a verificar a importância da prestação de serviços praticados pela gestão municipal. O foco é contribuir com o desenvolvimento de serviços do setor público municipal. Para o desenvolvimento da pesquisa, foi necessário a utilização de um procedimento de pesquisa documental, onde foram coletados dados e informações cruas do Resolve Palmas. Foi fundamental também a realização de entrevistas com equipe e responsável pelo Setor da Qualidade e Informação do Resolve (SQI), no qual objetivou alinhar informações sobre as práticas do Resolve e sobre as inovações constantes nele, em forma de estudo de caso. Após, todos os dados e informações foram analisados e descritos em forma de resultados.

A organização da pesquisa inicia na introdução, sendo apresentadas abordagens literárias sobre o tema. Na segunda seção, o problema de pesquisa e objetivos propostos. Posteriormente na terceira seção, a revisão bibliográfica, onde são abordados os constructos teóricos acerca da inovação no setor público e os marcos regulatórios na qual contribuíram para sua evolução. Na seção 4, o processo metodológico para o alcance dos objetivos propostos. Na seção 5, são apresentados resultados e discussões da pesquisa. E finalmente, na seção 6, aborda-se sobre considerações finais acerca dos estudos realizados.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Essa pesquisa surgiu da inquietação sobre a inovação no setor público, a luz da prestação de serviços públicos de um órgão de integração de serviços na cidade de Palmas-TO. Justifica-se a mesma pelo modo como a inovação na prestação de serviços públicos tem trazidos resultados no mais novo Estado da Federação Brasileira, onde o setor de serviços ainda é o principal setor econômico. Analisar e apresentar a eficiência dos resultados da proposta de um órgão de integração dos serviços representa uma necessidade de constatação, uma vez que toda proposta de inovação tem necessidade de avaliação de sucesso ou não.

Com apresentação do presente contexto, o estudo tem o objetivo de analisar e apresentar as inovações e os resultados da prestação de serviços públicos e atendimento ao cidadão do Resolve Palmas, localizado na cidade de Palmas – TO. O órgão em destaque que entrou em atividade em 2015 tem como principal objetivo, a integração de serviços para atendimento ao cidadão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A inovação sob a perspectiva do setor público

As organizações nunca devem abdicar da necessidade de inovar, pois necessitam constantemente de gerar idéias, a fim de torná-las mais eficazes para alcançar seus objetivos e serem melhores em sua área de atuação. Para Perry (2010) a inovação possui dois

componentes essenciais: criatividade e implementação. A implementação deve ser resultados de uma idéia positiva e construtiva, visto que a idéia de implementação fornece meios para que a idéia seja criativa, desenvolvida e posteriormente considerada inovação.

De acordo com Serrat (2017) a inovação é algo que é novo, capaz de ser implementado e produz algum tipo de impacto benéfico, visto que não se trata de um evento ou atividade, mas sim de um conceito, processo, prática e capacidade que define organizações de sucesso. Dentro do setor público, o autor ainda complementa que a inovação pode ajudar a criar valor para a sociedade. Dentro desta discussão, Perry (2010, p.5) escreve que “a palavra inovação é usada habitualmente pelos formuladores de políticas, onde há altas expectativas em relação à revitalização, aumento e renovação das economias de sinalização e dos serviços do setor público”. Atualmente no âmbito político, a palavra inovação tem sido usada involuntariamente como forma de relacionar as intenções de melhoria do setor público com a realidade do cidadão. Ainda de acordo com Serrat (2017, p. 565) liderar a inovação no setor público, tem como objetivo a contenção de custos, a maximização da relevância, eficiência, eficácia e impacto dos resultados personalizados com vistas a abordarem as necessidades da velha e nova administração pública de forma coordenada.

O setor público tem interesses coletivos, dos quais seus objetivos estão na busca do fortalecimento de interações sociais e democráticas. Para Gerzson e Müller (2009, p. 66) “o setor público, particularmente, incorpora o pressuposto da transparência, das ações que dizem respeito à atuação ética, responsável e acessível nas questões de interesse público”. A expectativa da inovação dentro das organizações públicas é fazer com que elas tenham interesse na melhoria da vida cidadãos, gerando compromisso com a desigualdade e melhorando a prestação de serviços. Porém, para Bommert (2010) a inovação no setor público geralmente é levada essencialmente pela necessidade de urgência atrelada aos desafios de crise financeira, visto que impõe restrições orçamentárias exigindo que os Governos encontrem outras maneiras de resolver os problemas sociais, econômicos e ambientais.

Dentro da necessidade de inovação, as organizações determinam qual a intensidade necessária de inovação. Hock e Hauknes (2005) propõem três tipos de inovações que podem ocorrer: i) incrementais e radicais, no qual são definidos por meio da necessidade e intensidade de inovação na organização, onde as radicais procuram mudar drasticamente o valor da organização, enquanto as incrementais estão relacionadas ao aperfeiçoamento de serviços ou processos; ii) inovações de cima para baixo ou de baixo para cima, onde a inovação pode iniciar tanto do topo da pirâmide hierarquia quanto da base (funcionários para gestores ou vice-versa); iii) inovações por necessidade e por eficiência, na qual consiste na elaboração de inovação com vistas a melhor algum processo em específico. Nesse mesmo cenário da inovação, os pesquisadores Klumb e Hoffmann (2016, p. 96) refletem sobre um tipo de inovação chamada de auxiliares, que consiste no relacionamento e parcerias com outros prestadores de serviço, seja público ou não e até com o próprio cidadão, para melhorar o desenvolvimento organizacional.

Antes de se falar em inovação, especialmente no setor público, deve-se pensar em uma estrutura interativa de modo a criar perspectivas sobre os novos processos e os resultados para população. Serrat (2017) elenca três inseparáveis formas de se levar a sério o pensamento da inovação no setor público. São elas: i) valores: relaciona-se com uma cultura inovadora que precise de governança pró-inovação e suporte para garantir que as idéias sejam transportadas. As políticas e comportamentos são imprescindíveis nessa variável, uma vez que é importante para promover uma cultura de confiança em que a inovação é vista como natural, e as pessoas se comunicam livremente através novas idéias e novas formas de fazer as coisas; ii) Recursos: trata-se da fonte onde a organização ganha lucro, onde a inovação deve ser colocada em destaque na estratégia. Nesse pensamento é importante identificar campos prioritários para a inovação. A construção de um ambiente físico que une pessoas em concerto faz com que o

peçoal se envolva criativamente e veja novos padrões, aproveitando as novas tecnologias para reunir as necessidades e as possibilidades. A gerência e o fluxo de conhecimento podem enriquecer o material da organização e o pensamento criativo das pessoas. A inovação garante que a falta de recursos não seja uma restrição séria. A proposta é desviar uma pequena proporção do orçamento para gerar, inovações; iii) Processos: pensar em um processo de negócios que começa com um objetivo e acaba com a conquista desse objetivo. Os processos operacionais e de suporte melhoram o conhecimento de idéias de geração para seleção, implementação e difusão. A inovação deve se torna um pré-requisito de trabalho, onde deve ter espaço para idéias e as pessoas alocadas em todos os níveis. Deve-se desenvolver um menu de ferramentas, métodos e abordagens para experimentar as coisas.

Bommert (2010) escreve que o apoio sócio-político pode servir como propulsor da inovação, visto que a conscientização pública, a mídia e apoio político criam um ambiente para tomada de riscos por meio da liderança e a disponibilização de recursos financeiros. Geralmente se o apoio á inovação no setor público não é acompanhado e apoiado por parceria da própria administração pública, ela tende a diminuir. Nesse mesmo pensamento, Oliveira, Santana e Gomes (2014) escrevem que a geração de inovações no setor público deve considerar uma grande variedade de ações, assim como acompanhamento e intervenções do Estado na sociedade. Dessa forma, o mesmo autor, considerando que existem inúmeras inovações no setor público com impactos na sociedade, destaca quarteto tipológico que permite proporcionar uma melhor percepção sobre a dinâmica inovadora do setor público.

Ambiente para o qual está voltada a ação: se a ação está voltada para o ambiente interno ou externo à organização; Tipo de inovação: classifica a ação pelo tipo de inovação que ela representou (nova para a sociedade, nova para a organização ou uma mudança de rotina); Capilaridade: apresenta os beneficiários do ambiente de cada ação; Fatores de sucesso: aponta os principais fatores de sucesso da ação (Oliveira, Santana &Gomes, 2014, p. 20)

Ainda de acordo com o Oliveira, Santana e Gomes (2014), a proposta dessas tipologias é determinar, a gama de inovações no setor público brasileiro. Essa tipologia foi extraída de iniciativas premiadas no Concurso Inovação no Setor público, que avalia as melhores práticas inovadoras na gestão pública federal, estadual, municipal e distrital, desde 1996. A inovação que se ver, porém, necessitou de iniciativas de políticas públicas para que pudesse ter o impulso que possui hoje. Na seção seguinte, faz-se uma breve abordagem sobre os marcos políticos que influenciaram inovações no setor público.

2.2 Marcos regulatórios da prestação do serviço público

O Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado e aprovado em 21 de setembro de 1995, trouxe grandes discussões, acerca da necessidade da reforma da administração e prestação do serviço público. O plano definiu objetivos e estabeleceu diretrizes para a reforma da administração pública, procurando criar condições para reestruturação em bases modernas e racionais (BRASIL, 1995). Dentre os objetivos globais estabelecidos pelo Plano Diretor está a capacidade administrativa do Estado de governar com efetividade e eficiência a ação dos serviços para atendimento ao cidadão. Essa determinação reflete á concepção de Oliveira, Santana e Gomes (2014) quando escrevem que o Estado é o agente inovador e responsável por quaisquer inovações dentro do setor público.

Com objetivo específico de aperfeiçoar as relações entre os órgãos da administração e cidadãos, a proposta do Plano Diretor é trazer atribuições institucionais de ações para com os cidadãos. A atuação da proposta se fundamenta nas seguintes áreas: na definição da qualidade do serviço, como indicadores de desempenho, além de outro elemento fundamental, o tempo

de espera do cidadão para ser atendido, onde justifica-se que as filas são a praga do atendimento público ao cidadão (BRASIL, 1995).

Junto ao plano diretor, a Lei nº 8.987/95, aprovada em 13 de fevereiro de 1995, definiu diretamente a prestação de serviço público para com cidadão (Marcondes, 2014). Já para concessão de serviços por parte de instituições públicas para privada em forma de parcerias foi estabelecida pela Lei de nº 11.079/04 (Sartal, 2016). Atualmente, a relevância da relação entre empresas privadas e instituições públicas são muitos comuns e fazem parte de um marco político no qual foi muito relevantes para inovação no setor público. A relação e concessão de serviços de instituições públicas para privada, hoje em dia é uma dos principais critérios de avaliação do Concurso Inovação no setor público.

A Lei de Regime de Concessão e Permissão da Prestação de Serviços, no seu art. 6º estabelece que: “Toda concessão ou permissão pressupõe a prestação de serviço adequado ao pleno atendimento dos usuários, conforme estabelecido nesta Lei, nas normas pertinentes e no respectivo contrato”. (Lei nº 8.987, 1995). Os avanços baseados em princípios constitucionais permitiram grandes progressos quando se trata de atendimento ao cidadão. O artigo 6º da Lei de Regime de Concessão e Permissão da Prestação de Serviços definiu que:

§1º Serviço adequado é 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. (Lei nº 8.987, 1995).

As iniciativas que permearam após esse marco, possibilitaram maior acessibilidade á informação e relacionamento direto do governo com população. Oliveira (2011) explica que as iniciativas tiveram grandes avanços no atendimento á população mais dispersa dos grandes centros, onde eram menos favorecidos pelas políticas públicas em decorrência das dificuldades logísticas.

2.3 Integração de serviços: A praticidade na prestação de serviços públicos e atendimento ao cidadão

Ferrer (2012) lembra que para atender a demanda de forma unificada dos cidadãos, a primeira menção de centro de atendimento unificado no Brasil, foi em 1986 que baseava-se na ideia de instalação de um “*shopping center*” somente para prestação de serviços públicos. Porém, apenas na metade da década de 1990 por meio de marcos políticos foi possível a concretização de centrais de atendimento ao cidadão de forma unificada. Com Plano Diretor da Reforma do Estado e a Lei 8.987/95 a expansão e a evolução na prestação de serviços por parte dos Órgãos públicos começou a ser disseminada. A agregação de valor ao serviço, assim como mecanismos de buscar melhores formas de atendimento foram amplamente elaborados. Os governos estaduais e municipais começaram a agir com grandes propostas para campo das políticas públicas, na qual dispersava maior participação social e ações mais ágeis.

Dentre os muitos avanços que os estados conseguiram esta a expansão dos centros de atendimento integrado, considerado uma das maiores revoluções na administração pública contemporânea (Abrucio, 2007). A integração de serviços permite que o cidadão, possa garantir a execução dos serviços que necessita por parte do Estado ou Município em um único só lugar. Esse modelo revolucionário foi condicionado pela incorporação dos conceitos como *citizen-centric government* (Governo centrado ao cidadão). Para Ferrer (2012, p. 03) esse conceito “busca situar o cidadão no centro das ações que são desenvolvidas no governo”. Ainda segundo o autor esse paradigma avança sobre a prestação de serviços como pilares

fundamentais para novas demandas para o cidadão e a redução dos custos. Literariamente próximo a esse conceito está o modelo *Single Window*, que consiste em reduzir os esforços do cidadão, dentro da sua necessidade de serviços, e a aproximação do relacionamento entre governo. E dentro das categorias de objetivos do modelo *single window* está os centros de atendimento único (*one-stop shopping*), que visa limitar o desgaste de tempo do cidadão (Coutinho, 2000). Em um dos poucos estudos, especificamente sobre o modelo de Gestão de Atendimento Integrado, Angelim (2003), escreve sobre a importância de premissas operacionais para o seu funcionamento.

[...] prestar atendimento de alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez, a custo reduzido; simplificar as obrigações de natureza burocrática; dar resposta pró-ativa às reclamações e às sugestões dos cidadãos; acolher, orientar e informar a população sobre os requisitos necessários para a obtenção dos serviços disponíveis; Multifuncionalidade e flexibilidade para adaptação da Unidade para prestação de serviços que possuem demandas flutuantes. (Angelim, 2003, p. 03),

A evolução, entretanto não alcançou o patamar de hoje, sem o suporte da Internet e Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). À medida que as organizações tinham necessidade de inovar, foi se criando novas alternativas também em serviços dentro do setor público. Com a tecnologia, os canais de atendimento na prestação de serviços públicos se expandiram e também significam avanços nesse sentido, servindo como saída para superar o lastro dos antigos modelos de gestão sobre a qual os governos operavam há décadas (Ferrer, 2012). O autor ainda relata em seus estudos, alguns dos recursos mais utilizados em órgãos públicos no Brasil, como forma de estrutura de atendimento. Alguns deles são: o uso do guichê único; senha única para todas as solicitações; integração entre a base de informações presenciais e eletrônicas; bases de informações presenciais disponíveis em formato eletrônico; possibilidade de pré-cadastro em meios multicanais; uso de biometria nos serviços; integração entre portal e *Call Center*; chat no portal; critério “pasta do cidadão” e finalmente um único órgão para o atendimento ao cidadão.

A relação entre TIC e integração de serviços permite que sejam criadas estruturas para qualidade de atendimento ao cidadão, uma vez que os controles por parte dos governos se tornam mais eficientes. Por meio de uma base de dados consistente e integrada, o processo torna-se mais ágil, tanto para o governo, quanto para o cidadão.

4. METODOLOGIA

Quantos aos objetivos, a pesquisa é do tipo descritiva, no qual os procedimentos utilizados foram um estudo de caso, onde se aplica também um procedimento de pesquisa documental. Quanto á abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, onde foi realizado uma entrevista não dirigida e descrita em resultados, assim como quantitativa na consistência dos dados numéricos. Do estudo bibliográfico foram analisados 56 arquivos, como livros, artigos, leis e decretos. Desses, 27 foram descartados por não tratarem especificamente do tema. Do total, 16 tratavam sobre uma enorme abrangência de estudos sobre inovação no setor público, como: práticas inovadoras do setor público, qualidade de serviços, inovação, e atendimento ao cidadão. Dois arquivos eram leis, dois decretos e um Plano da Reforma que tratam de marcos políticos regulatórios da prestação de serviços. Apenas dois arquivos abordaram especificamente sobre os modelos *citizen-centric government* e *single window*, e um sobre integração de serviços no setor público, logo, estes últimos são referências que possuem mais de 10 anos.

A pesquisa descritiva estuda e analisa fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador por meio da verificação e registro de características de determinado evento

(Barros & Lehfeld, 2007). Essas pesquisas geralmente aparecem na forma de pesquisas documentais, pesquisas de campo e estudo de caso. Na pesquisa, os dados e informações coletados foram colocados em forma de resultados descritivos, a fim de tornar mais transparente os resultados do Resolve Palmas.

O estudo de caso se fundamenta por permitir focalizar em uma unidade ou objeto de estudo, seja um programa, um grupo de pessoas, um evento específico ou instituição (Gerhardt & Silveira, 2009). O estudo de caso se adéqua á essa pesquisa, uma vez que o foco foi estudar, analisar e apresentar a eficiência dos resultados de um órgão, tornando-se a abordagem de eventos de caso específico.

Quanto à abordagem, Gerhardt e Silveira (2009) escreve que na pesquisa qualitativa os pesquisadores usam métodos qualitativos de forma a explicar o porquê das coisas, pois o objetivo é descrever, compreender e a relação de determinado fenômeno. O formulário de entrevista foi elaborado pelos autores com base nos construtos bibliográficos realizados, em especial na tipologia identificada por Oliveira, Santana e Gomes (2014), nas melhores práticas inovadoras na gestão pública, premiadas no Concurso Inovação no Setor público. O objetivo da entrevista é alinhar e descrever as inovações e resultados do órgão junto á análise documental. A entrevista foi realizada com responsável, em conjunto com toda equipe do Setor da Qualidade e Informação (SQI) do Resolve Palmas, responsáveis pelo controle e acompanhamento das atividades de atendimento do órgão. Os arquivos encontrados junto ao órgão, também são do Setor de Qualidade e Informação do Resolve Palmas unidade Centro. A pesquisa documental, diferente da pesquisa bibliográfica, que se limita á contribuições de autores, vale-se de matérias que ainda não receberam tratamento, podendo ser reelaborados de acordo com o objetivo da pesquisa (Gil, 2008). O tratamento dos dados e informações ainda cruas permitiu aos autores o detrimento e desenvolvimento da pesquisa de forma coordenada pelos mesmos, porém sem interferência dos resultados, com a finalidade de firmar a eficiência dos resultados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.

Resolve Palmas é um órgão no qual foi inserido na reestruturação administrativa da Prefeitura de Palmas, através da Lei Ordinária nº 1954/99, e que atualmente encontra-se na Lei Ordinária 2.299 de 30 de março de 2017. O modelo Resolve, tem como principal base de funcionamento, a Central de Atendimento ao Cidadão de Florianópolis – SC, o Pró-cidadão.

O Resolve é o primeiro órgão de integração de serviços do Município de Palmas Tocantins, com duas centrais de atendimento, uma na região central da cidade, que funciona desde 08 de agosto de 2015 e uma segunda na região sul, que começou funcionar quase um ano depois, em 23 de junho de 2016. O principal objetivo do Resolve é colocar o cidadão no centro da administração pública, buscando entender e eliminar as razões para a insatisfação dos usuários com os serviços prestados. Os resultados e discussões a seguir, são resultados do alinhamento da entrevista realizada com a responsável e a equipe do Setor de Qualidade e Informação do Resolve Palmas e pesquisa documental, dos quais constam dados e informações da unidade Resolve Palmas Centro.

Integração de serviços e apoio tecnológico

O Resolve Palmas é uma central de atendimento ao cidadão, que tem como missão, ser um canal de comunicação entre o cidadão e a administração municipal, auxiliando a administração pública e prestação de Serviços Públicos. Tal constatação é incorporada ao modelo revolucionário *citizen-centric government* (Governo centrado ao cidadão), destacado por Ferrer (2012), onde tem como objetivo a aproximação do cidadão com o governo e suas

políticas públicas. Eficientemente o Resolve tem agregado resultados á prestação de serviços e atendimento a cidadão de forma integralizada, com serviços de onze órgãos/secretarias do Município. São elas: Fundação do Meio Ambiente; Secretaria de Finanças; Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Emprego; Secretaria de Desenvolvimento Urbano Sustentável; Secretaria de Habitação; Secretaria de Infraestrutura, Serviços Públicos, Trânsito e Transporte; Secretaria Extraordinária de Energias Sustentáveis; Secretaria de Saúde; Secretaria de Desenvolvimento Urbano, Regularização Fundiária e Serviços Regionais; Procuradoria Geral do Município; e Secretaria de Segurança Pública e Defesa Civil. Essa integração segue um dos objetivos do modelo mundialmente conhecido, chamado *Single Window*, destacado por Coutinho (2000), e que consiste na integração de serviços em um único centro. Essa integração de varias secretarias permite a disponibilidade de atendimento de inúmeros serviços dentro do Resolve Palmas, sendo nessa perspectiva, um *One-stop shopping*, ou Centro único de integração de serviços.

Além da integração de serviços, o Resolve disponibiliza de inovações tecnológicas, no qual consiste no monitoramento em tempo real de atendimento, além do *Spark* (mensageiro instantâneo), canal virtual de atendimento ao cidadão, chamado “fale conosco”, e atendimento via call Center. O Resolve também recebe via *Call Center*, solicitações para realização de serviços públicos, através do *Alô Pequi*, que é um aplicativo para celular, disponíveis pra Android e IOS, onde o cidadão pode fazer pedidos de reparos, como, iluminação de rua, poda de árvore, retirada de lixo, reparos de buracos, semáforo ou veículos estacionados em locais proibidos. Outros serviços que complementa a estrutura de atendimento são: o uso do guichê individualizado; senha única para todas as solicitações, quando caso uma pessoa queira ser atendido em mais de um serviço é encaminha com mesma senha; integração entre a base de informações presenciais e eletrônicas, que consiste na disponibilidade de informações individualizadas na base eletrônica e no próprio atendimento físico do Resolve; possibilidade de pré-cadastro em meios multicanais; integração entre portal e *Call Center*; canal de atendimento via portal; critério "pasta do cidadão”, onde informações individualizadas são armazenadas, além da disponibilização do site da Prefeitura, onde disponibiliza serviços de acesso simples.

Atendimento monitorado

Dentro do Resolve Palmas, há um setor chamado Gestão da Qualidade e Informação, o qual é responsável pela fiscalização e monitoramento, não só do atendimento, mas também de todos os outros setores do órgão. O sistema de entrega de senhas é feito através do SGA (Sistema de Gerenciamento de Atendimento). O SGA permite acompanhamento de cada senha e atendimento, gerando relatórios diários, possibilitando o concreto acompanhamento e reestruturação do atendimento para o cidadão, caso for necessário.

O monitoramento permite verificar a média de tempo dos serviços por atendimento, dia, semanalmente, anualmente e total, desde o inicio de atividade do órgão. Desde a data de funcionamento do Resolve, a média geral do tempo de atendimento tem se mostrado como um dos principais resultados da eficiência do órgão para com cidadão. Os dados apresentados no Gráfico 1 são grupos de atendimento de destaque do Resolve. Encontra-se uma grande variedade de outros tipos de atendimento/serviços dentro de cada grupo.

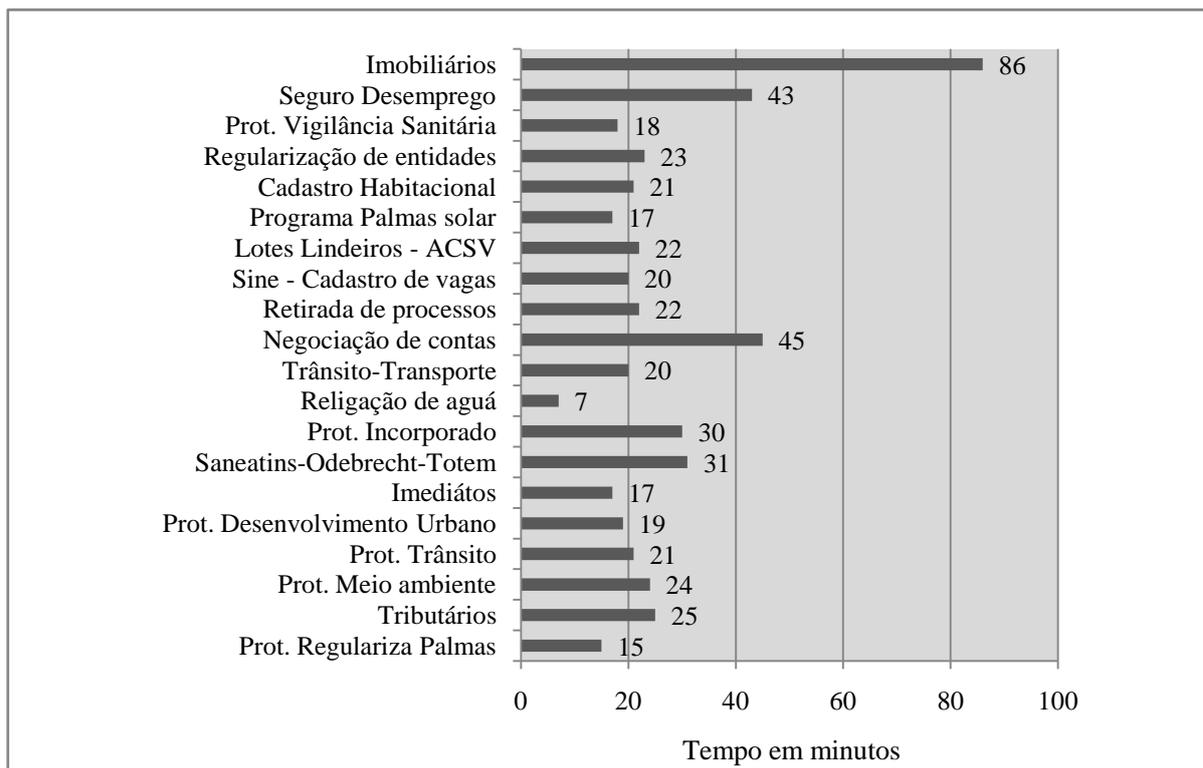


Gráfico 1. Tempo médio total do atendimento

Nota. A média geral de tempo de atendimento é uma soma da média geral do tempo de espera mais a média geral do tempo de atendimento, desde 08/2015. Fonte: Elaborados pelos autores a partir dos dados SQI (2017).

Dentre os 20 grupos de atendimento de destaque, 75% deles apresentam um tempo de atendimento médio inferior á 30 minutos, e 30% deles têm uma margem média de atendimento inferior á 20 minutos. A valorização do tempo gasto pelo cidadão na busca pelos serviços públicos é um dos fatores imprescindíveis para o controle pelo Setor da Qualidade e Informação.

Entre agosto de 2015 á julho de 2017, o Resolve fez 503.623 mil atendimentos em mais de 20 grupos de serviços, com 632 tipos de atendimento/serviços finalizados de onze Secretarias diferentes, além de parceiros externos. Os grupos de serviços finalizados que mais se destacaram nesse período, estão apresentados no gráfico.

Tabela 1

Serviços com maior número de atendimentos

Tributários	64.882
Imediatos	52.819
Protocolados - Desenvolvimento urbano	45.460

Fonte: Elaborados pelos autores a partir dos dados SQI (2017)

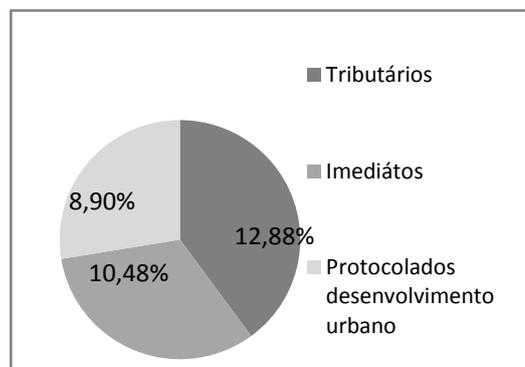


Gráfico 2. Porcentagem representativa

Fonte: Elaborados pelos autores a partir dos dados SQI (2017)

Entre o grupo de serviços com maiores atendimentos está os Tributários, Imediatos e Protocolados Desenvolvimento Urbano, sendo que cada um desses grupos de serviços conglomeram diversas outras ramificações de serviços. Os Tributários abrangem os diversos serviços inerentes a Secretaria Municipal de Finanças de Palmas, que vão desde parcelamento de débitos á emissão de certidões de decadência/lançamento e negativas de débitos á solicitação de prescrições. Já os serviços Imediatos abrangem o cadastro para emissão de nota fiscal, bem como seu lançamento, atualização online (via portal) de boletos municipais vencidos e protocolo de serviços diversos, como, lançamento de ITBI, restituições de tributos e solicitações de lançamento de taxas online disponíveis no próprio site da Prefeitura. Os Protocolados de Desenvolvimento Urbano englobam os serviços prestados pela SEMDUS - Secretaria de Desenvolvimento Urbano, Regularização Fundiária e Serviços Regionais. Dentre os serviços estão o alvará de construção/reforma/demolição, certidão de uso do solo e emissão de habite-se.

Índice de satisfação do cidadão

Semestralmente o SQI faz a apuração do índice de satisfação do cidadão para com o atendimento recebido dentro do Resolve Palmas, por meio de um formulário de avaliação. As variáveis de avaliação em destaque são: recepção e triagem; estrutura física, limpeza e organização; tempo de espera para atendimento; conhecimento do atendente; e cortesia e prestatividade do atendente. Os dados que seguem, foram coletados nos primeiros seis meses do ano de 2017 da unidade Palmas Centro.

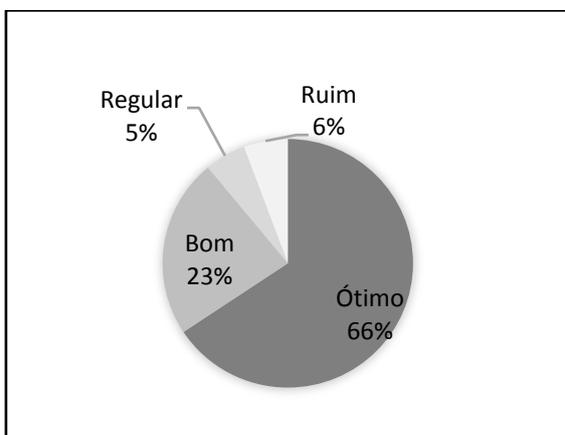


Gráfico 3. Recepção/triagem

Fonte: Adaptado pelos autores a partir dos dados SQI (2017)

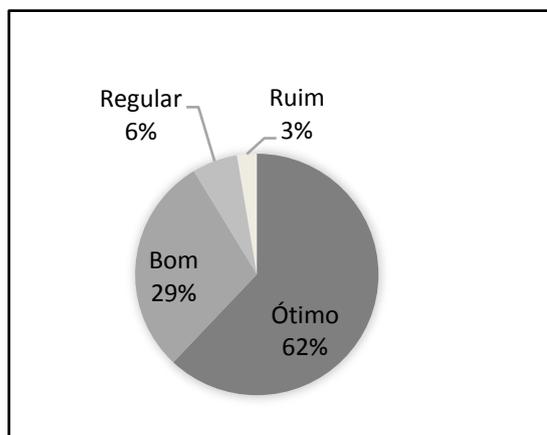


Gráfico 4. Estrutura física, limpeza e organização

Fonte: Adaptado pelos autores a partir dos dados SQI (2017)

Recepção e triagem, diz respeito á entrega e distribuição de senhas do sistema do Resolve Palmas. Com 772 respondentes e índice de confiança de 94%, 89,0% dos cidadão atendidos avaliaram o critério com conceito ótimo ou bom. Já no critério de “estrutura física, limpeza e organização”, a avaliação foi de 91,3%. Esse critério tem a finalidade de avaliar a estrutura tecnológica e física do ambiente para receber o cidadão, bem como a organização e gestão de serviços do centro.

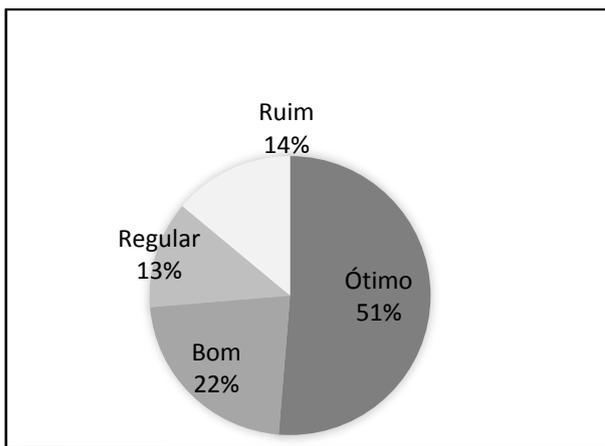


Gráfico 5. Tempo de espera para atendimento
 Fonte: Adaptado pelos autores a partir dos dados SQI (2017)

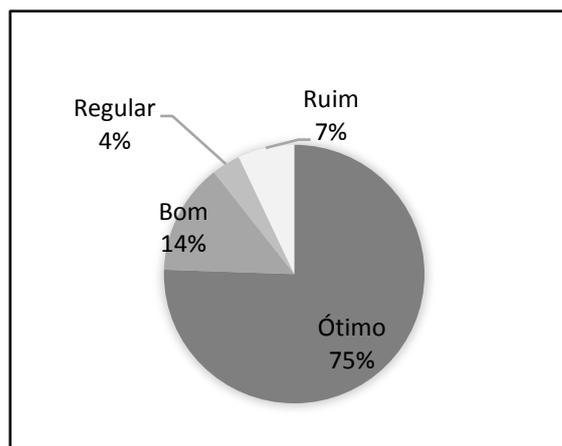


Gráfico 6. Conhecimento do atendente
 Fonte: Adaptado pelos autores a partir dos dados SQI (2017)

O critério “tempo de espera para atendimento” é tempo gasto pelo cidadão desde o momento da entrega da senha até ser chamado pelo guichê. Com 733 respondentes, essa variável detém 73,7 % de avaliação quanto ao conceito ótimo ou bom. Já o “conhecimento do atendente” significa a capacidade de instrução e de conhecimento dos atendentes do Resolve, acerca dos processos e serviços prestados. Esse critério detém uma avaliação de 89,4% nos conceitos ótimo ou bom.

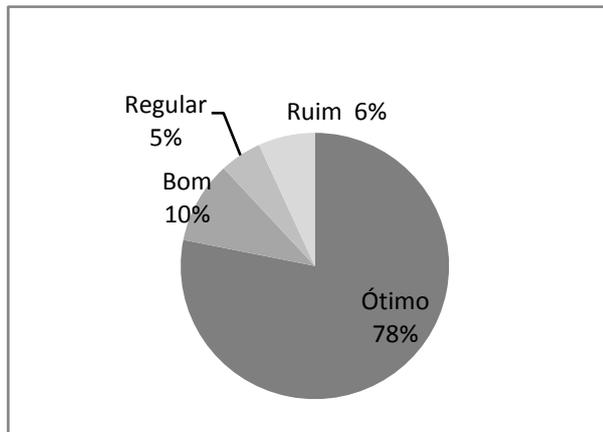


Gráfico 7. Cortesia e prestatividade do atendente
 Fonte: Adaptado pelos autores a partir dos dados SQI (2017)

O critério “cortesia e prestatividade do atendente” consiste na abordagem do atendente para com o cidadão. São considerados nesse critério, a atenção, simpatia e educação do atendente. O índice apresentou 88,1% de avaliação nos conceitos ótimo ou bom.

O índice de satisfação do cidadão é um dos principais indicadores da qualidade dos serviços prestados pelo Resolve Palmas. Os índices mostram a necessidade do melhoramento dos critérios de avaliação. A partir desses dados o Resolve age diretamente nos critérios que carecem maior atenção, com iniciativas para melhorar a prestação de serviços para o cidadão.

Parcerias e Termos de concessão

Seguindo a Lei nº11/079/04 Regime de Concessão e Permissão da Prestação de Serviços, o Resolve Palmas realiza convênios ou termos de concessão de uso, objetivando ofertar ao cidadão importantes serviços, além de disponibilizar a prestação de serviços de outros parceiros, como BRK Saneatins (Empresa de saneamento), SEBRAE (Serviço Brasileiro de apoio á micro e pequenas empresas), SETURB (Sindicato das empresas de transporte coletivo urano) e ACIPA (Associação comercial e industrial de Palmas). A parceria com a empresa RENAPSI (Rede Nacional de aprendizagem, promoção social e integração), visa à disponibilização jovens aprendizes para atuar dentro do Resolve, por meio do Programa Jovem Empreendedor.

Resultado de visão integrada organizacional

O pensamento integrado sobre as Secretarias e os serviços prestados pela Prefeitura de Palmas foram repensados. Guidelli e Bresciani (2010) colaboram quando escrevem em seus estudos sobre a visão integrada e sobre a estrutura adequada para busca de inovação. Nessa mesma perspectiva, foi possível destacar que a ideia de inovação do Resolve Palmas por parte da gestão do município, foi voltada tanto para ambiente interno, como externo da instituição. Trata-se de um tipo de inovação voltada para sociedade, para organização e própria mudança de rotina da mesma, beneficiando no espectro de sociedade, toda população Palmense.

Os fatores relatados para o sucesso do Resolve, estão atrelados principalmente ao engajamento e comprometimento de toda equipe envolvida, onde houve a necessidade de pensar em todos os aspectos que envolviam a implantação e pós-implantação do Resolve. O monitoramento em todos os setores e serviços do Resolve, permite realizar constantemente intervenções corretivas quando necessárias, com o intuito de melhorar, tornando-se um órgão completamente mutável e dinâmico. A figura 1 demonstra os resultados do Resolve Palmas a partir de um uma visão integrada.

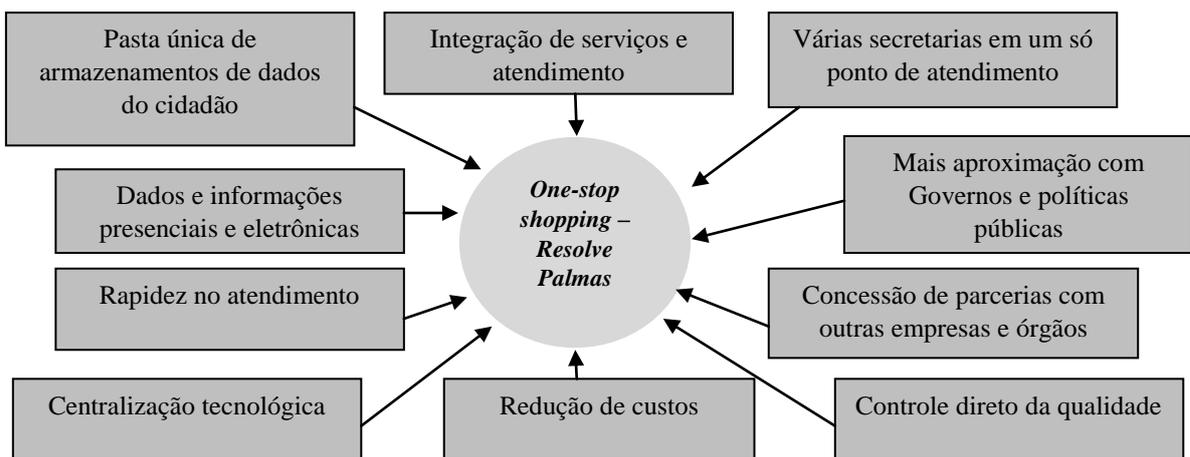


Figura 1. Visão integrada Resolve Palmas

Fonte: Elaborados pelos autores a partir do estudo realizado (2017).

A prioridade de otimização do tempo do cidadão foi um dos principais fatores para se pensar de forma integrada com o Resolve. Inicialmente a ideia era que o cidadão pudesse solicitar vários serviços em um só lugar, não havendo necessidade de deslocamento á várias Secretarias do Município. Porém, outros fatores foram surgindo como resultado da integração do Resolve. Alguns deles foram: à redução de custos, uma vez que o deslocamento das

Secretarias municipais em vários pontos diferentes geravam muitos gastos; diminuição do gasto de tempo do cidadão na procura por serviços públicos; centralização da tecnologia; o controle direto passou a ser uma vantagem na reestruturação e agilidade no atendimento ao cidadão; base integrada e única de dados; e proximidade com políticas públicas do governo.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve o objetivo de analisar e apresentar as inovações e os resultados da prestação de serviços públicos e atendimento ao cidadão no Resolve Palmas, localizado na cidade de Palmas – TO. O trabalho foi desenvolvido por meio de coleta e tratamento de dados e informações no Setor da Qualidade e Informação do Resolve. O método consistiu no alinhamento de procedimento de pesquisa documental e entrevistas sob forma de estudo de caso, e após, analisado descritivamente os resultados.

As inovações na prestação de serviços públicos oferecidos no Resolve Palmas, tem tido grandes efeitos diretamente para população e para gestão municipal do Município, como demonstram os resultados. Além da disponibilização de serviços integralizados, o órgão oferece estrutura tecnológica para atendimento e prestação de serviços, bem como controle e acompanhamento dos mesmos, através de índices de qualidade.

A integração de serviços de varias Secretarias do Município, assim como de empresas parceiras, tem diminuído o tempo de desgaste por parte do cidadão na busca dos serviços público no Município. Alguns dos resultados mais relevantes da inovação na prestação de serviços integralizados foram à satisfação do cidadão, onde deteve uma média de 86,3% entre os conceitos “ótimo ou bom” nos critérios de avaliação do Resolve. Outro resultado relevante foi média de tempo do atendimento dos serviços, onde 75% apresentam um tempo de atendimento médio inferior á 30 minutos, e 30% deles têm uma margem média de atendimento inferior á 20 minutos. Além disso, o órgão detém aspectos de implementação e pós-implementação que fazem dele um modelo de sucesso no Estado. Alguns apresentados foram: pasta única de armazenamentos de dados do cidadão; várias Secretarias em um só ponto de atendimento; mais aproximação com governos e políticas públicas; concessão de parcerias com outras empresas e órgãos; controle direto da qualidade; redução de custos; centralização tecnológica; dados e informações presenciais e eletrônicas. Dentre esses muitos fatores que integram a visão do Resolve Palmas para o cidadão, há os que são detrimentos de estratégias de gestão pública, como uniformidade de funções, centralização tecnológica, redução de custos e agilidade de processos.

Com foco especial no atendimento ao cidadão, foram identificados um grande gama na estrutura de atendimento associado á tecnologia, como: o uso do guichê individualizado; senha única para todas as solicitações; integração entre a bases de informações; disponibilidade de informações individualizadas; possibilidade de pré-cadastro em meios multicanais; *Call Center*; fale conosco no portal; e mensageiro instantâneo. Além de ferramentas de controle da qualidade, como SGA (Sistema de Gerenciamento de Atendimento).

O presente trabalho apresentou um estudo sobre inovação no setor público, sob a luz da prestação de serviços e atendimento ao cidadão. Por sua vez, o estudo bibliográfico se tornou como um dos principais empecilhos para realização do trabalho, uma vez que há poucas referências que tratem especificamente de integração de serviços no setor público brasileiro.

O objetivo de analisar e apresentar as inovações e resultados da prestação de serviços e atendimento ao cidadão do Resolve foram alcançados por meio de um estudo de caso, onde foi possível demonstrar descritivamente a incorporação da inovação de integração de serviços, associados ao fator tecnológico, estrutura de atendimento e monitoramento da qualidade.

Através da pesquisa foi possível identificar uma nova visão sobre a prestação de serviços do Resolve Palmas. A proposta traz grandes feitos tanto para o Município, quanto para o Estado do Tocantins, uma vez que pode servir de modelo de gestão a ser seguido por outros Municípios. O órgão eficientemente tem aproximado o cidadão com as políticas públicas de governo de forma integralizada e com garantia de sucesso. Certamente inúmeras observações poderiam ser feitas para melhoramento da qualidade na prestação de serviços do Resolve. Porém, para isso sugere-se o detrimento de um debate comunitário entre gestores públicos, governo e sociedade, na expectativa de sempre contribuir para o desenvolvimento do modelo para outros municípios do Estado. Sugere-se para o Resolve Palmas, novas pesquisas que tenham foco em finanças públicas, a fim de constar a eficiência econômico-financeira do Resolve para com a prestação de serviços á população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrúcio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública*, 1 (comemorativa), 67-74.
- Angelim, G. P. (2003). O Modelo de Gestão de Atendimento Integrado: desafios e perspectivas. Anuais. *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, 28(31), 01-11.
- Barros, A. J. P & Lehfeld, N. A. S. *Fundamentos de metodologia científica*. (2007). 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall
- Bommert, Ben. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15-33.
- Brasil. *Plano diretor da reforma do aparelho do estado* (1995). Recuperado em 29 junho, 2017, de <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=121>.
- Coelho, M. L. G. (2010). Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. *Revista do Serviço Público*, 61(3), 233-247.
- Coutinho, M. J. V. (2000). Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual.. *Revista do Serviço Público*, 51 (3), 40-73.
- Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005* (2005). Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA. Brasília. Recuperado em 28 junho, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm.
- Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009* (2009). Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão. Brasília. Recuperado em 03 julho, 2017, de http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm
- Ferrer, F. (2012). Políticas e modelos de atendimento ao cidadão no Brasil. Recuperado em 25 junho, 2017, de <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235>
- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.

- Gil, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- Guidelli, N. S. & Bresciani, L. P. (2010). Inovação e qualidade de vida no trabalho: uma visão integrada da gestão a partir de estudo de caso na indústria petroquímica do Grande ABC. *R.Adm.*, 45(1), 57-69.
- Klumb, R. & Hoffmann, M. G. (2016). Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 21(69), 84-100.
- Koch, P. & Hauknes, J. (2005). On innovation in the public sector – Today and beyond. *PUBLIN Project on Innovation in the Public Sector*, report In. D20, Oslo: Nifu Step.
- Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995* (1995). Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos. Brasília. (1995). Recuperado em 05 de julho de 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8987compilada.htm.
- Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004* (2004). Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Brasília. (2004) Recuperado em 05 julho, 2017, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm
- Majeed, R. (2011). Strengthening public administration: Brazil, 1995 – 1998. *Innovations for Successful Societies*. Recuperado em 03 de julho de 2017 de: https://successfulsocieties.princeton.edu/sites/successfulsocieties/files/Policy_Note_ID150.pdf
- Marcondes, T. A. (2014). Aspectos da Licitação na Lei 8.987/95. *Âmbito Jurídico*, 17(128), 00-00.
- Oliveira, L. G. de; Santana, R. F. & Gomes, V. C. (2014). *Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. Brasília: ENAP.
- Oliveira, C. G. (2011, maio). Inovações na entrega de serviços públicos: o papel do concurso inovação na identificação de práticas inovadoras. *Anais. IV congresso CONSAD de gestão pública*, 38(136), 01-24.
- Perry, K. (2010). Innovation in the ‘Public Sector’: Putting it into Perspective. Roskilde/ Aalborg: Roskilde Universitet. (I C E - Project. Working Papers; No. 1).
- Sartal, E. P. (2016). Concessão, permissão e autorização: regime jurídico único?. Recuperado em 02 julho, 2017, de <http://www.migalhas.com.br/arquivos/2016/7/art20160715-08.pdf>
- Serezer, V. R. & Müller, K. M. (2009). PROCAC/ Canoas: comunicação pública e relacionamento com o cidadão. *Revista FAMECOS*, 38(1), 62-68.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Asian Development Bank: Springer Open.