

caso 6

Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?



o caso do
Descomplica SP



*O que podemos
copiar e colar
deste projeto?*

Realização de:



Descomplica

SP

Quem fez o Descomplica SP

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia - SMIT

Secretário	Daniel Annenberg
Secretária Adjunta	Marianna Sampaio
Chefe de Gabinete	Fernando Bastistuzzo
Coordenação geral	Odette Tomchinsky e Vera Tokairim
Equipe Prodam	Alessandra Garcia, Bartira Kio, Denis Teruel, Erika Moreira Ide, Sérgio Bolliger e Wellington Corrêa

Equipe SMIT

Coordenação	Tatiana Lopes
Equipe	Arthur Heringer, Bruno Biazi, Cassiano Archas, Felipe Andery, Leandro Scarpino, Letícia Messias, Marisa Castellano, Miriã Gomes, Natália Massaro e Paola Rivatto
Estagiários	Ariane Vital, Bruno Cancherini, Monique Melo e Stefany da Silva Ferreira
Unidades Descomplica SP – Diretores	São Miguel: André Vinicius Ramaglia, Campo Limpo: Potyra Souza da Silva, Butantã: Diego Novais Souza e Santana-Tucuruvi: Márcio Pedraza

Parceiros

Órgãos municipais: Controladoria Geral do Município, Secretaria Municipal de Infraestrutura e Obras, SPObras, Secretaria Municipal da Saúde, COHAB, Secretaria Municipal de Assistência e Desenvolvimento Social, Secretaria Municipal de Subprefeituras, Secretaria Municipal de Direitos Humanos, Secretaria Municipal da Fazenda, Secretaria Municipal de Segurança Urbana, Secretaria Municipal do Trabalho e Empreendedorismo, Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes e Procuradoria Geral do Município.

Órgãos estaduais: DETRAN SP, POUPATEMPO/PRODESP, SABESP e Secretaria Estadual de Segurança Pública - IIRGD

Órgãos federais: Banco do Brasil e Correios

Agosto.2019



SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011). lab, o laboratório de inovação da Prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

SECRETÁRIO
Daniel Annenberg

SECRETÁRIA-ADJUNTA
Marianna Sampaio

**COORDENADOR
RESPONSÁVEL**
Fabio Storino

**COORDENADORES DO
PROJETO**
Felipe Maruyama*
Tatiana Perfoli

ASSESSORIA TÉCNICA
Maíra Tatit

*Responsável pela concepção visual do programa CopiCola

Realização



Coordenação: Carlos Torres Freire

Equipe: Fabio Keinert, Gabriela Leal, Monise F. Picanço, Paula Santos, Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach.

Design gráfico: Eduardo Asta

Ícones: The Noun Project CCBY



Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

Os três eixos do projeto

**COPI
COLA**

+ *registra*

Identificar e sistematizar práticas inovadoras com potencial de serem adotadas em diferentes contextos dentro da Prefeitura de São Paulo, gerando conteúdo útil e didático

**COPI
COLA**

+ *comunica*

Comunicar as ações do CopiCola para os servidores públicos da Prefeitura de São Paulo e ativar a marca do programa

**COPI
COLA**

+ *facilita*

Facilitar a conexão entre os atores e potencializar o aprendizado a partir dos casos registrados

Como aprimorar o atendimento público ao cidadão?

Sumário

APRESENTAÇÃO	6
1. O QUE É O DESCOMPLICA SP?	8
O programa	8
Destaques do Descomplica SP	9
Como funciona o atendimento?	10
Números do programa	11
2. QUAIS PROBLEMAS O PROGRAMA BUSCA RESOLVER?	12
Contexto	12
Problemas	12
3. POR QUE É INOVADOR?	13
Novo paradigma de atendimento	13
Transforma papel do Estado no processo de atendimento	13
Agrega valor à atividade de atendimento	13
4. QUAIS OS PILARES PARA IMPLANTAR O NOVO PARADIGMA DE ATENDIMENTO?	16
Articulação e governança	17
Princípios do novo paradigma de atendimento	21
Formação e capacitação	22
Inovação	23
Acompanhamento	24
5. FATORES DE SUCESSO, DESAFIOS E APRENDIZADOS	26
Quais fatores levaram ao sucesso do projeto?	26
Quais desafios poderiam levar ao fracasso da iniciativa?	27
6. COMO REPLICAR?	28
Estrutura e conteúdo das formações do Descomplica SP	28
Como copiar e colar o atendimento padrão Descomplica?	30
Como implementar o atendimento lado a lado?	37
7. PARA MAIS INFORMAÇÕES	41
Legislação e instrumentos jurídicos	41
Sites e portais importantes	42
8. PRINCÍPIOS DO DESCOMPLICA SP	43
9. ENTREVISTADOS	49

Apresentação

O CopiCola é um programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo (SMIT) e tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da PMSP para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão.

Este guia é o sexto da série e conta a experiência inovadora de atendimento ao cidadão realizada no Descomplica SP. O documento contempla seis partes principais para que o leitor possa entender o Descomplica SP e replicar sua forma de atendimento.



O QUE É O DESCOMPLICA SP?

págs. 8 a 11

O programa da Prefeitura de SP reformula o conceito de central de atendimento ao disponibilizar em um mesmo espaço mais de 350 serviços públicos de diferentes órgãos, atendendo às necessidades do cidadão a partir de uma visão integrada e global. Nas unidades, há tanto os serviços presenciais, como o Descomplica Digital, para auxiliar o cidadão em serviços e na sua inserção no mundo digital.



QUAIS PROBLEMAS O PROGRAMA BUSCA RESOLVER?

pág. 12

O Descomplica SP apresenta uma estratégia para um novo papel do Estado, parceiro do cidadão. Busca lidar com a dificuldade de acesso a serviços de diferentes órgãos públicos, presenciais ou digitais, das três esferas de governo e também de informações padronizadas.

Introduz modelo para fazer a gestão da qualidade do atendimento, além de reunir nas unidades serviços de órgãos e secretarias localizados em diferentes endereços.



POR QUE É INOVADOR?

pág. 13

O Descomplica SP dá estímulos e condições de trabalho para que o atendente possa exercer sua função buscando entender as necessidades do cidadão. Ele agrega valor ao atendimento, considerado uma atividade complexa, que demanda inteligência, proatividade e tomadas de decisão.

O atendimento lado a lado coloca cidadão e servidor juntos para resolver seu problema. Isso aumenta transparência e confiança do cidadão no atendimento.

A concepção do espaço da unidade colabora para criar um ambiente voltado a atender o cidadão de maneira integral, apresentando o governo como único, sem a separação setorial dos serviços.



QUAIS OS PILARES PARA IMPLANTAR O NOVO PARADIGMA DE ATENDIMENTO?

págs. 16 a 24

A articulação dos atores e a governança, que define o compartilhamento de atribuições e responsabilidades entre os órgãos, são centrais para o Estado atender o cidadão de maneira integral.

A compreensão dos funcionários dos diferentes órgãos parceiros sobre os princípios norteadores do atendimento.

A capacitação e a estruturação de uma área de inovação, que dão instrumentos para a constituição do atendimento como uma atividade complexa.

O acompanhamento, que contribui para o monitoramento da qualidade e o aperfeiçoamento dos processos do projeto.



QUAIS OS PRINCIPAIS FATORES DE SUCESSO E DESAFIOS DO PROJETO?

págs. 26 a 27

Sucesso do programa se baseia na valorização do atendimento, formação e capacitação da equipe, compartilhamento de responsabilidades com gestão transversal e matricial, acompanhamento próximo, design de serviços, priorização na agenda de governo.

Desafios principais são articular os órgãos para construir a governança do programa, vencer uma mentalidade já arraigada em outro modelo, implementar um modelo de gestão integrada dos serviços.



COMO REPLICAR?

págs. 28 a 37

O guia traz um material de apoio para o leitor começar o processo de replicação da forma de atendimento do Descomplica SP. Uma parte contempla o processo de capacitação do programa e outra o atendimento lado a lado.

Para terminar, o guia traz uma lista de referências para mais informações sobre o Descomplica SP.



O que é o Descomplica SP?

O programa

O Descomplica SP propõe um novo padrão de atendimento ao cidadão e facilita o acesso a informações e realização de serviços públicos. Busca atender de maneira integrada às necessidades do cidadão, por meio de um atendimento integral.

O programa promove uma nova relação entre Estado e cidadão a partir de inovações no atendimento. A proposta do Descomplica SP se baseia na máxima “governo único para um cidadão único”. Ou seja, tem como objetivo oferecer um atendimento que integre os diferentes órgãos municipais, estaduais e federais presentes nas unidades e atue sobre as necessidades do cidadão de maneira global, facilitando o acesso aos serviços e informações, orientando o cidadão mesmo quando o serviço não está contemplado na unidade.

O Descomplica SP se inscreve na tradição de inovação do Governo do Estado de São Paulo, avançando em relação ao modelo Poupatempo. O programa disponibiliza em um mesmo espaço mais de 350 serviços em subprefeituras, com o atendimento de parceiros, como o Detran.SP, Correios, Sabesp, Instituto de Identificação, e o Banco do Brasil. As unidades estão espalhadas pela cidade, aproximando a Prefeitura de SP da população, que passa a realizar serviços das três esferas de governo em local próximo a sua casa ou local de circulação.

O programa concebeu e implementou ainda o Descomplica Digital, uma forma de atendimento presencial que aproxima o cidadão às soluções via internet. A equipe auxilia o cidadão com os serviços online de qualquer esfera que não estão na unidade, recupera documentos para serviços presenciais, agenda atendimentos futuros, orienta sobre outros serviços e acaba funcionando como uma ponte para o mundo digital destinada à população sem acesso à internet ou que ainda não conheça os serviços digitais disponíveis.

No momento de elaboração deste guia (agosto/2019), havia quatro unidades em operação: São Miguel Paulista (piloto), na zona Leste (lançado em março de 2018); Campo Limpo, na Zona Sul (aberta ao público em março de 2019); Santana/Tucuruvi, na zona Norte e Butantã, na zona Oeste (ambas lançadas em agosto de 2019). Mais 4 unidades estão em processo de implantação para lançamento até início de 2020: São Mateus e Penha, na zona Leste; Jabaquara e Capela do Socorro, na Zona Sul da cidade de São Paulo.



Importante

O Descomplica SP coloca em prática a Política Municipal de Atendimento ao Cidadão de São Paulo (Decreto nº 58.426/2018).

Destaques do Descomplica SP

Governo único

Articula o atendimento entre diferentes secretarias e órgãos públicos, integrando a forma de tratar as necessidades do cidadão.

Isonomia na prática

Garante o mesmo padrão de atendimento para todos, sem privilégios.

Ampliação dos serviços próximos ao cidadão

Concentra os serviços da Prefeitura e de outros órgãos em um só lugar, aproximando-os dos cidadãos e evitando que a população tenha que se deslocar a diferentes locais da cidade.

Redefine o papel do Estado e do agente público na prestação de serviços públicos municipais

Amplia o conceito de atendimento de prestador de serviços para parceiro do cidadão na solução de seus problemas.

Cidadão único

Atende o cidadão de maneira global. Durante o atendimento, objetivo é aproveitar o tempo do cidadão na unidade e identificar outras demandas por serviços e já resolver ou agendar durante a visita.

Acaba com o “isso não é aqui”

Não deixa nenhum cidadão sem atendimento. Mesmo se o serviço não puder ser realizado no Descomplica SP, o cidadão pelo menos saberá onde e como pode realizar o que precisa.

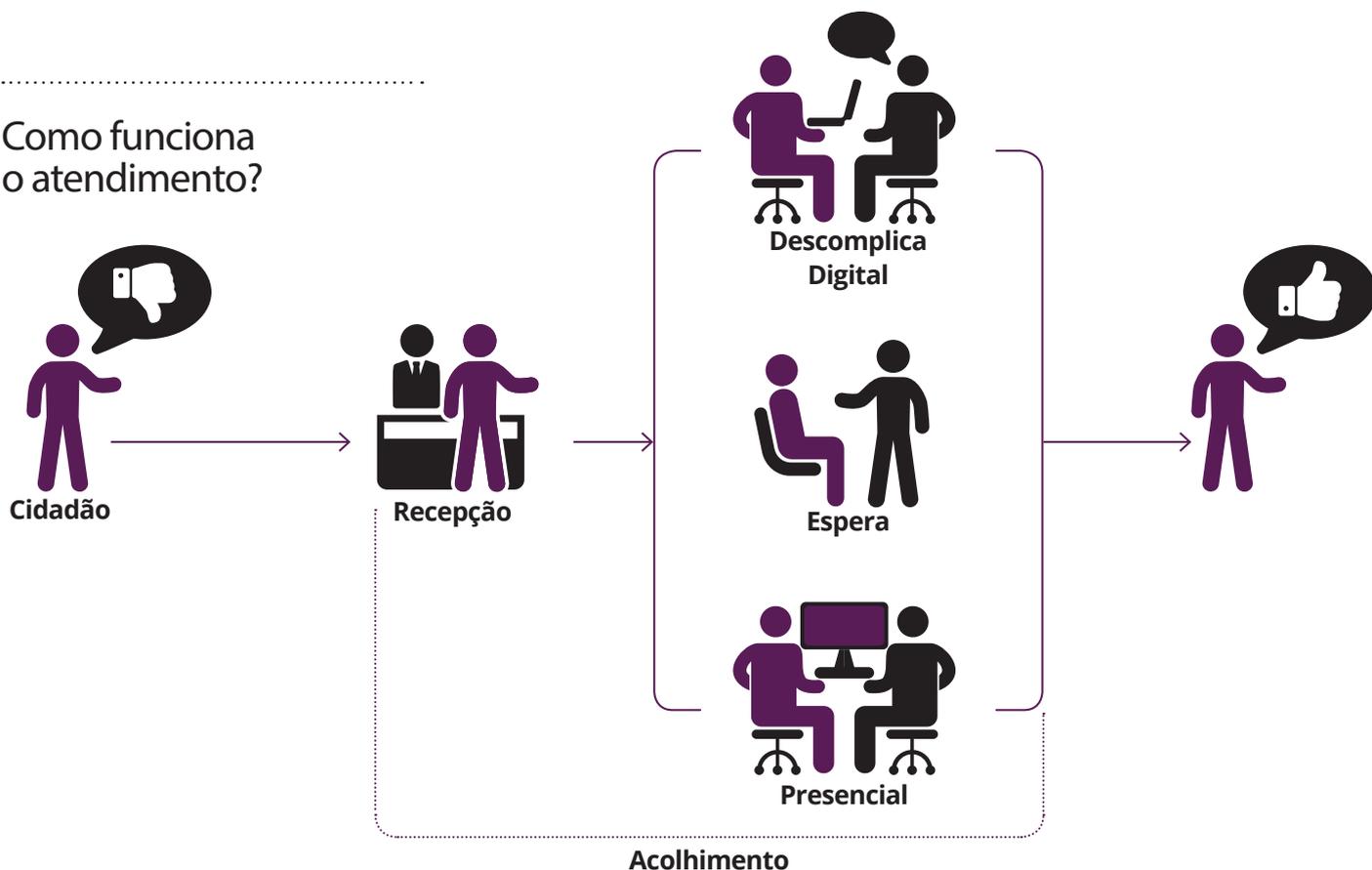
Atendimento lado a lado

Promove o atendimento com o agente público e o cidadão olhando juntos para a tela dos serviços. Traz transparência ao processo.

Valorização do atendimento

É visto como um trabalho complexo, que demanda equipe capacitada e acompanhamento constante.

Como funciona o atendimento?



Recepção

- Triagem para informar quais tipos de serviços serão prestados na unidade e emissão de senhas.
- Realiza agendamento ou verificação dos requisitos para a solicitação do serviço (por exemplo, se cidadão está com todos os documentos necessários).
- A partir disso, cidadão pode ser encaminhado para o Descomplica Digital ou para os serviços presenciais da unidade.

Descomplica Digital

- Espaço onde o cidadão pode:
 - ▶ Obter documentos necessários para o atendimento nos serviços oferecidos pelos órgãos públicos na unidade;
 - ▶ Agendar serviços públicos a serem realizados;
 - ▶ Realizar qualquer serviço público que esteja disponível online;
 - ▶ Descobrir informações sobre serviços não prestados nas unidades do Descomplica SP.
- Acaba com o "não é aqui": estimula que nenhuma pessoa saia sem informações.
- Inserção digital: cidadão realiza autoatendimento lado a lado com funcionário capacitado:
 - ▶ Agente público aborda cidadão, compreende o problema trazido, ajuda a resolver, oferece outros serviços e incentiva que faça sozinho enquanto fica à disposição para ajudar.
- Alguns serviços já disponíveis em totens de atendimento também ficam neste local para que o cidadão acesse com apoio dos funcionários, se necessário.

Serviços presenciais da unidade

- Acesso presencial aos serviços públicos presentes na unidade, como segunda via de documentos, cadastros de assistência social, reclamações de buracos na rua.
- Durante a visita, outras necessidades do cidadão podem ser identificadas, levando ao agendamento de serviços municipais através da plataforma do SP156.

A Central SP156 dá acesso à Carta de Serviços da Prefeitura de São Paulo, especificando serviços municipais disponíveis e informações como documentos necessários, requisitos e órgão responsável. O Descomplica SP está alinhado com as diretrizes do SP156, usando a plataforma como principal fonte de consulta no atendimento.

Acolhimento

- Garante a parceria entre cidadão e Estado durante o atendimento do Descomplica SP.
- Acompanha todo o atendimento, desde a entrada da unidade.
- Organiza as filas e acompanha a espera dos cidadãos.
- Promove elo entre serviços disponíveis na unidade, encaminhando o cidadão de um serviço a outro.
- Realiza pré-triagem, na qual cidadão é orientado e levado para o setor adequado à sua necessidade.

Números do programa

Unidades do Descomplica SP*

São Miguel	Campo Limpo	Butantã	Santana / Tucuruvi
1.405 atendimentos por mês, em média	1.207 atendimentos por mês, em média	846,5 atendimentos por mês, em média	649,8 atendimentos por mês, em média
6min 15s tempo médio de espera	10min 42s tempo médio de espera	10min 47s tempo médio de espera	7min 30s tempo médio de espera
8min 27s tempo médio de atendimento	9min 21s tempo médio de atendimento	8min 2s tempo médio de atendimento	9min 25s tempo médio de atendimento
99,2% índice de avaliação (ótimo e bom)	99,5% índice de avaliação (ótimo e bom)	99,4% índice de avaliação (ótimo e bom)	98,8% índice de avaliação (ótimo e bom)

10 serviços mais demandados*

1. CAD Único
2. Intermediação mão de obra
3. Certificado Dispensa (CDI)
4. Conta de água/esgoto
5. BU Def - 2ª via
6. Seguro Desemprego
7. Carteira de Trabalho
8. BU Idoso solicitação
9. Recebimento de Títulos
10. BU Def - Relat Méd/Dúvidas

* Dados referentes aos atendimentos de julho/agosto de 2019 das unidades em operação do Descomplica SP.

2

Quais problemas o programa busca resolver?

Contexto

- ▶ Um elemento prévio para o Descomplica SP foi a inspiração na experiência de implantação do Poupatempo no Estado de São Paulo na década de 1990:
 - **Mudou a prestação dos serviços públicos no ESP:** passaram a ser padronizados e oferecidos em unidades de atendimento. Isso contribuiu para reforçar a isonomia no atendimento, além de promover desburocratização dos serviços.
 - **Mudou a concepção de atendimento:** dos guichês em diferentes órgãos públicos, o atendimento passou a ser frente a frente em um único local, prezando pela eficiência, rapidez e facilidade do atendimento.
- ▶ A equipe do Descomplica SP diagnosticou a dificuldade da população em acessar serviços disponíveis por internet ou telefone. Foi criado, então, o Descomplica Digital, onde cidadão e atendente sentam lado a lado para buscar informações e realizar serviços online.
- ▶ Descomplica SP busca ir além do formato do Poupatempo. Não se trata mais de “poupar”, mas de aproveitar o tempo do cidadão, oferecendo serviços de qualquer esfera de governo, desde que estejam disponíveis na internet, de maneira integral e não setorizada

Problemas

- ▶ Na percepção da população, atendimento presencial da Prefeitura de São Paulo carecia de abordagem humanizada e padronizada, transparência e cumprimento de prazos, além de, em geral, funcionar em ambiente pouco acolhedor e sem recursos tecnológicos.
- ▶ Atendimento presencial não era voltado para o cidadão: os serviços da Prefeitura estão centrados em cada uma das diferentes secretarias e órgãos. Lógica de atendimento voltada a atender os interesses do serviço público, e não do cidadão, por exemplo, com exigência de mesmos documentos em diferentes locais e gasto excessivo de tempo em filas e esperas longas.
- ▶ O cidadão tinha dificuldade de acesso a diversos serviços públicos não presentes nas praças de atendimento das subprefeituras, precisando transitar entre diferentes órgãos públicos para sua realização.

3

Por que é inovador?

Novo paradigma de atendimento

A principal inovação do Descomplica SP é o novo conceito de atendimento. Está baseada em um conjunto de mudanças de conceitos, metodologias e processos que reconfigura o paradigma de qualidade do serviço público.



Transforma papel do Estado no processo de atendimento

Deixa de ser um prestador de serviços para ser um parceiro do cidadão, oferecendo a solução de problemas de forma integrada. Eficiência do atendimento do Descomplica SP é medida pelo aproveitamento do tempo do cidadão, e não pela rapidez na solução do serviço pontualmente solicitado. O atendimento deve, portanto, estar voltado a responder a múltiplas necessidades dos cidadãos.



Agrega valor à atividade de atendimento

O atendimento passa a ser o eixo central da administração pública, percebendo o trabalho com o cidadão como algo que deve ser valorizado. Concepção de espaço, infraestrutura, formação e capacitação das equipes e acompanhamento contínuo do Descomplica SP são componentes pensados para garantir a qualidade no atendimento.



Transforma papel do Estado no processo de atendimento

Atendimento lado a lado aproxima ainda mais o Estado do cidadão

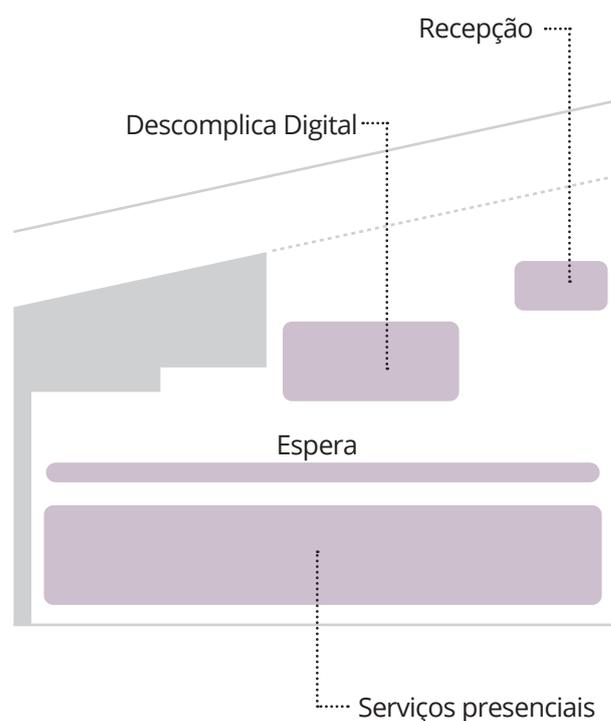
- ▶ Atendimento é realizado com servidor público e cidadão olhando juntos para o computador, o que aumenta a confiança e facilita a compreensão do cidadão sobre o que está sendo feito para atendê-lo.
- ▶ Surge da iniciativa de atendentes no Descomplica Digital como forma de assistir o autoatendimento dos cidadãos que precisam realizar algum serviço digitalmente ou que precisem buscar documentos e informações sobre serviços presenciais.
- ▶ O bom funcionamento da prática dentro do Descomplica Digital na Unidade de São Miguel Paulista levou a inclusão desse tipo de atuação no planejamento e capacitação dos demais serviços nas próximas unidades lançadas.
- ▶ Essa inovação promove o atendimento como uma parceria entre Estado e cidadão, além de trazer transparência para o processo.

Agrega valor à atividade de atendimento

Infraestrutura e concepção de espaço para valorizar o atendimento integral ao cidadão

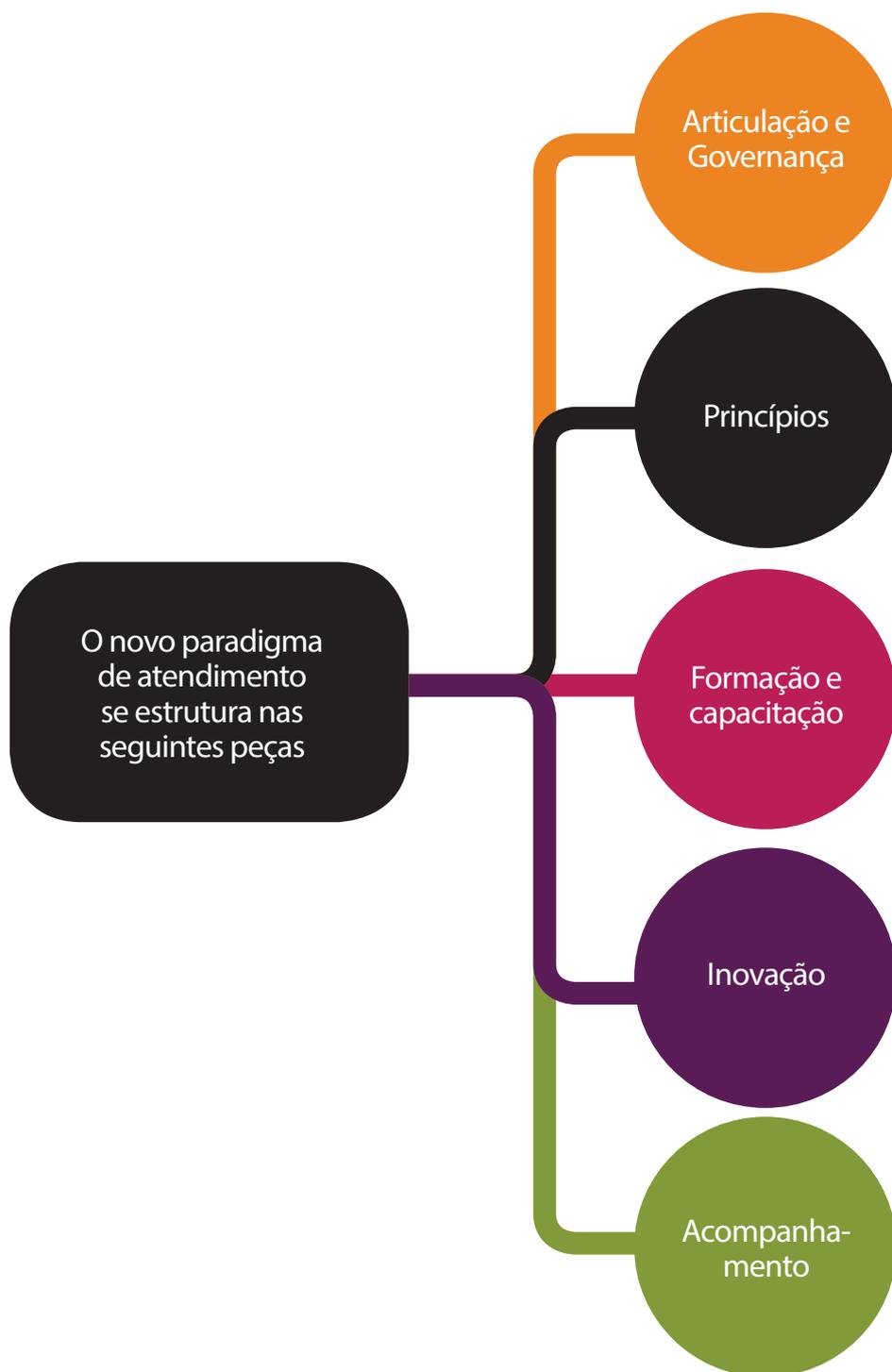
- ▶ Arquitetura e organização do Descomplica SP são orientadas pelo princípio do “governo único para um cidadão único”:
 - Disposição dos órgãos públicos presentes na unidade passa a ideia de unidade do Estado.
 - Secretarias e órgãos trabalham próximos, favorecendo troca de informações e atendimento transversal do cidadão.
 - Não há paredes entre as áreas de atendimento do Descomplica SP. Divisões no espaço são em vidro, para integrar e dar transparência.
 - Equipe usa uniforme.
- ▶ Unidade do Descomplica SP é pensada para garantir ao cidadão o atendimento em um espaço acolhedor. Espaço moderno, limpo e com clareza da comunicação visual é concebido para dar o máximo de conforto ao usuário.

- ▶ Após a escolha do local de operação na subprefeitura, são definidos os serviços a serem realizados na unidade com as demais secretarias tendo em vista as demandas da região. Depois, os órgãos envolvidos dimensionam a quantidade de pessoal e os sistemas necessários para oferecer os serviços, informações importantes para que os arquitetos desenhem, por fim, o layout da unidade.
- ▶ Sala da administração fica próxima ao espaço de atendimento e está sempre aberta, para expressar transparência e disponibilidade.
- ▶ Equipamentos adequados para o bom desenvolvimento do trabalho dos funcionários, como computadores e materiais de escritório necessários.



4

Pilares do novo paradigma de atendimento do Descomplica SP



Importa para a manutenção do bom atendimento, solucionando problemas na rotina da unidade e aperfeiçoando práticas de atendimento de forma constante.

Coloca todos os agentes públicos no mesmo ponto de partida, treinados a partir dos mesmos princípios e objetivos para atender a população.

Estruturam conceitualmente o novo paradigma de atendimento, garantindo a padronização do atendimento e o funcionamento das unidades.

Constituição de área dedicada à promoção de novas práticas de atendimento permite que o processo de inovação seja desenvolvido de modo estrutural, não episódico

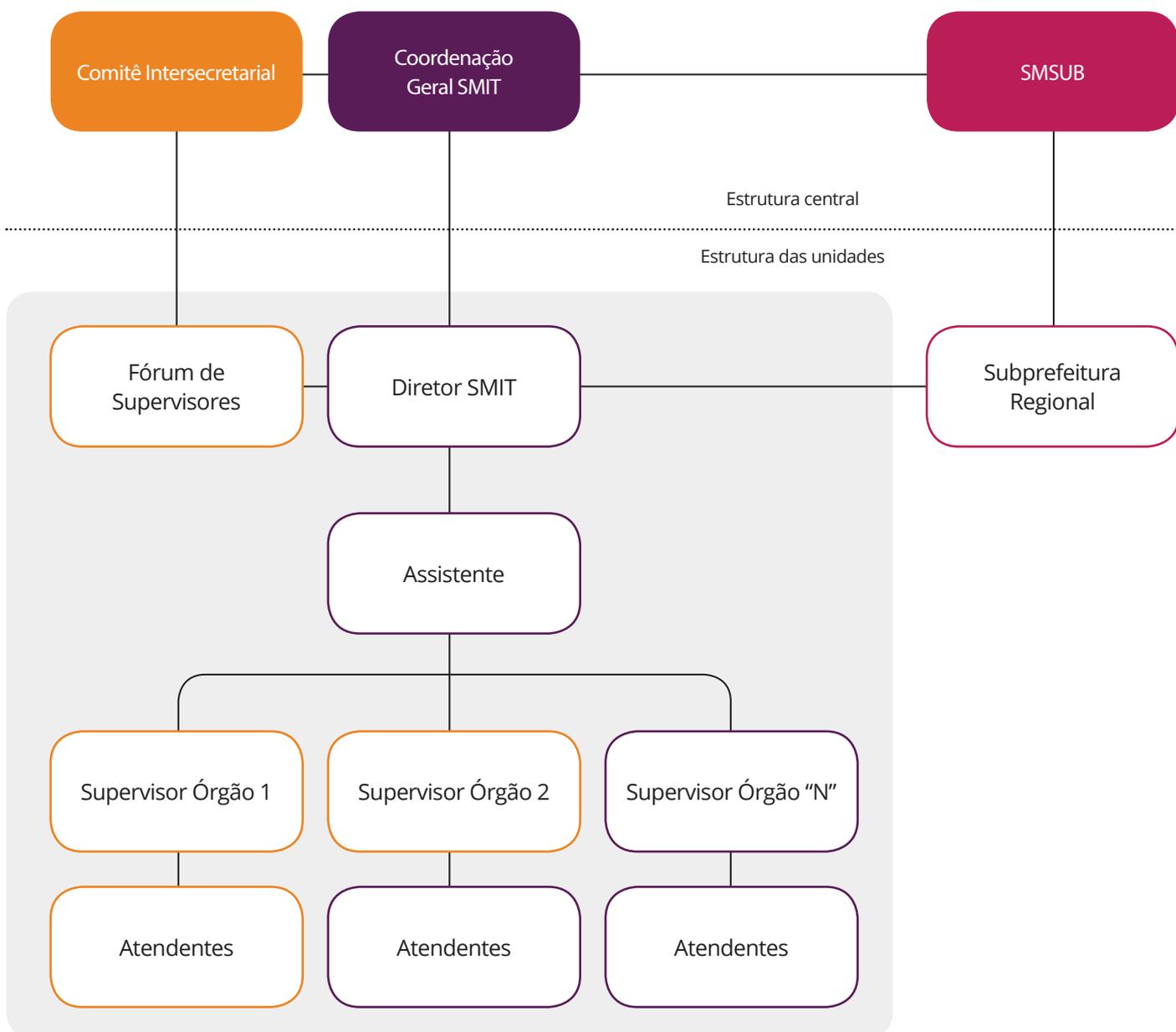
Permite que todos os atores envolvidos estejam em comum acordo sobre como conduzir o atendimento de forma conjunta na unidade.

Articulação e governança

A articulação das secretarias e órgãos envolvidos no Descomplica SP é central para o funcionamento do atendimento. Essa articulação permite uma governança baseada no modelo de gestão matricial e transversal, que define o compartilhamento das responsabilidades e atividades de cada ator envolvido no programa e permite a constante troca de informações entre as diferentes instâncias no acompanhamento do projeto.

Articulação do Descomplica SP

- Secretarias
- SMIT
- Subprefeitura



Atores envolvidos e responsabilidades

A SMIT é responsável pela concepção do Descomplica SP e coordenação institucional do programa, além de cuidar da articulação com as subprefeituras, parceira importante e responsável pela cessão de espaço físico, operação das unidades e pela parceria com os serviços das subprefeituras.

As secretarias e órgãos indicam quem serão os pontos focais em cada unidade, cuja gestão é feita pelas posições de diretor, supervisores e atendentes. Essa coordenação e articulação são essenciais, pois responsabiliza institucionalmente todos os atores sobre a condução do atendimento.

Secretarias e órgãos envolvidos em atividades de concepção, implantação ou operação do programa

- ▶ SMIT
- ▶ PRODAM
- ▶ Subprefeituras
- ▶ Secretaria Municipal de Infraestrutura Urbana e Obras /SP Obras
- ▶ Secretaria Municipal de Gestão
- ▶ Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência

Secretarias e órgãos que disponibilizam serviços nas unidades

Esfera Municipal

- ▶ Procuradoria Geral do Município
- ▶ Secretaria de Habitação/Cohab
- ▶ Secretaria de Saúde/Covisa
- ▶ Secretaria das Subprefeituras Regionais
- ▶ Secretaria de Inovação e Tecnologia
- ▶ Secretaria de Segurança Urbana
- ▶ Secretaria da Fazenda
- ▶ Secretaria de Assistência e Desenvolvimento Social
- ▶ Secretaria de Direitos Humanos e Cidadania
- ▶ Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Trabalho
- ▶ Secretaria de Mobilidade e Transportes

Esfera estadual

- ▶ Detran-SP
- ▶ Eletropaulo
- ▶ Poupatempo
- ▶ Sabesp

Esfera federal

- ▶ Banco do Brasil
- ▶ Correios

Governança estruturada para o atendimento com gestão matricial e transversal

- ▶ Estrutura de gestão horizontal e participativa dos processos do programa com um compartilhamento das responsabilidades dos diferentes órgãos e secretarias envolvidos.
- ▶ Modelo de gestão matricial e transversal é base para a governança do projeto. Envolve desde os gabinetes das secretarias até a ponta de atendimento, por meio da comunicação contínua entre a coordenação e os pontos focais – os representantes de cada secretaria responsáveis por manter os acordos firmados para o funcionamento do Descomplica SP.
- ▶ Esse modelo articula os diferentes órgãos e permite o acompanhamento dos processos mediante os pontos focais de cada órgão parceiro, o que é essencial para consolidar os princípios do atendimento.

Compartilhamento de atribuições: a matriz de responsabilidades

A função da matriz é atribuir e pactuar as responsabilidades de cada órgão parceiro no Descomplica SP. O modelo foi adaptado de outras experiências trazidas pela equipe do programa.

Foi fundamental desde o início para alinhar responsabilidades e papéis dos diferentes órgãos envolvidos. Com o andamento do projeto, funciona como instrumento para o contínuo realinhamento de atividades no dia-a-dia da unidade, promovendo assim o compromisso de cada órgão com os princípios e diretrizes do Descomplica SP e, portanto, com uma nova forma de relacionamento com os munícipes.

Estabelece uma relação de corresponsabilidade, fundamental para integrar secretarias e órgãos das diferentes instâncias.

A construção da matriz de responsabilidades depende dos seguintes passos:

1. Articulação política entre altos escalões das secretarias e órgãos para adesão ao projeto e compartilhamento de responsabilidades. Etapa essencial para a legitimidade política dos acordos estabelecidos.
2. Formalização da matriz de responsabilidades feita mediante instrumentos jurídicos específicos, de acordo com a natureza dos órgãos.
 - Acordos da SMIT com subprefeituras e secretarias com serviços na unidade são formalizados em portarias. Parcerias da SMIT com órgãos externos à Prefeitura são estabelecidas por convênios.
 - Documentos estabelecem a cooperação técnica, atribuindo papéis e responsabilidades de cada órgão, cardápio de serviços e o quadro de pessoal dedicado.
 - Articulação técnica da SMIT com os parceiros tem como objetivo realizar a aproximação inicial para dimensionar a atuação no projeto, designar a equipe dedicada e iniciar a capacitação.
3. No cotidiano do Descomplica SP, a matriz funciona como um guia de atuação para garantir a preservação dos acordos de conservação do espaço, alocação de recursos humanos adequados à demanda de atendimento e respeito aos princípios do programa no provimento de serviços.

Operação das unidades: como a governança e o compartilhamento de responsabilidades funcionam na ponta

Ator	Responsabilidades
SMIT	<p>Diretor da unidade e equipe administrativa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Operação, acompanhamento do atendimento e resolução de problemas na unidade ▶ Acompanhamento das capacitações ▶ Mediação das relações entre as diferentes equipes da unidade ▶ Coordenador do fórum de supervisores ▶ Encaminhamento e acompanhamento, junto com a coordenação da SMIT, da padronização dos serviços disponíveis constituídos pelo SP156 ▶ Encaminhamento com subprefeitura questões que envolvem a infraestrutura da unidade ▶ Promoção de interlocução e atividades junto com as organizações e empresas da comunidade.
Equipe Descomplica Digital	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Atendimento no processo de acolhimento do cidadão também nas atividades do Descomplica Digital ▶ Mediação do autoatendimento dos serviços online, ficando ao lado do cidadão durante o processo ▶ Atendimento e encaminhamento das demandas do cidadão ▶ Compreensão de quais são as outras necessidades do cidadão, promovendo o oferecimento de outros serviços ▶ Acompanhamento dos atendimentos que necessitam de integração dos serviços públicos oferecidos ▶ Gestão coletiva da distribuição nos postos e turnos de trabalho. Contam com suporte da diretoria da unidade e da coordenação do programa para capacitações e resolução de problemas.
Secretarias e órgãos	<p>Supervisor de serviços</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Operação dos serviços do órgão público ao qual está vinculado ▶ Supervisão dos atendentes de sua equipe ▶ Relacionamento com ponto focal de sua secretaria para informar e permitir o acompanhamento dos serviços. <p>Atendentes de mesa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Atendimento aos cidadãos nos serviços presenciais oferecidos nas unidades ▶ Acompanhamento do processo de padronização do atendimento através das normas e procedimentos disponíveis no SP156 ▶ Compreensão de quais são as outras necessidades do cidadão, promovendo o oferecimento de outros serviços. ▶ Atendimento lado a lado em alguns serviços.

Princípios do novo paradigma de atendimento

- ▶ Princípios são a estrutura conceitual do atendimento, servindo de base para promover a mudança de paradigma, sobretudo nas atitudes e no comportamento em relação ao atendimento, e fazer as unidades funcionarem no novo modelo.
- ▶ Funcionam como parte essencial da formação e capacitação dos funcionários.
- ▶ Estabelecem a base para a boa prática de atendimento, dando instrumentos para a passagem do “Estado prestador de serviços” para “parceiro do cidadão”, e para a construção de soluções que tomam como ponto de partida a perspectiva do cidadão.

- Um dos princípios mais importantes é a noção de “Governo único para cidadão único”. A ideia é promover a visão integral das necessidades do cidadão e a oferta integrada dos serviços públicos. Por exemplo, cidadão não quer ser separado em usuário de transporte público, idoso, desempregado, paciente, dependendo de onde está sendo atendido.

- ▶ Princípios têm um papel prático para o trabalho dentro das unidades do Descomplica SP, ao promoverem a integração entre os serviços e oferecerem o instrumental básico para exercitar autonomia e responsabilidade necessária para o atendimento.

Princípios do Descomplica SP

- ▶ Atendimento irrestrito
- ▶ Autonomia
- ▶ Coaprendizado
- ▶ Confiança
- ▶ Democratização do acesso
- ▶ Desrobotização do trabalho de atendimento
- ▶ Foco no cidadão
- ▶ Governo único para cidadão único
- ▶ Inovação contínua e permanente
- ▶ Inserção na vida digital
- ▶ Isonomia no atendimento
- ▶ Legalidade
- ▶ Qualificação do trabalho de atendimento
- ▶ Singularidade
- ▶ Valorização da oportunidade de atendimento

Formação e capacitação

Conduzida pela equipe da SMIT, a formação e capacitação busca sedimentar um novo padrão de atendimento e de aplicação dos princípios na prática, com imersão no programa e processos de formação contínuos.

- ▶ Imersão nos princípios do programa é fundamental para transpor os receios dos funcionários frente a uma nova cultura de atendimento ao cidadão, construindo um ideário comum para os agentes públicos do Descomplica SP.
- ▶ Capacitação é central para alinhar o atendimento dos diferentes atores envolvidos no Descomplica SP, que precisam atuar sob conceitos e procedimentos padronizados. Todos os funcionários da unidade participam das capacitações, independentemente do órgão ou secretaria, para que cheguem ao trabalho nas unidades como uma equipe coesa.
- ▶ Apresentar os princípios, normas e procedimentos do programa na prática de atendimento reforça os impactos que podem ser levados à vida dos cidadãos, sempre com foco na noção de cidadania, de respeito aos direitos e consciência de suas obrigações.
- ▶ Funcionário é capacitado para entender a necessidade do cidadão por meio do diálogo e identificar quais outras oportunidades de atendimento se apresentam.
- ▶ Formação estimula a resolução de problemas mediante exercícios práticos de prototipagem de situações de atendimento para assimilar os princípios.



Dica!

A experiência do Descomplica SP mostrou a importância de reforçar a prática no processo de aprendizado, por meio de dinâmicas, simulações e plenárias. Quando estiver construindo sua formação, evite o uso de aulas expositivas, apostando mais em atividades coletivas, que funcionam melhor para mudar os paradigmas do atendimento.

A sensibilização dos funcionários sobre a relevância em se adotar esse novo padrão de atendimento é essencial para que ocorra a mudança de paradigma. Ela é o ponto central da formação, e deve deixar claro a importância e os efeitos que o atendimento pode ter na vida do cidadão.

A equipe que vai atuar no atendimento pode sofrer mudanças ao longo da operação do programa. Para capacitar novos funcionários, é importante que existam módulos de formação mais curtos para sensibilizá-los sobre o novo padrão de atendimento. Exercícios de sombra de atendimentos reais são chave para esse tipo de capacitação.

Inovação

As inovações nos processos de atendimento, como o autoatendimento assistido do Descomplica Digital e o atendimento lado a lado, passaram primeiro pelo processo de prototipagem.

Foi concebida uma área voltada a experimentação, com uma equipe dedicada a ter novas ideias e solucionar os problemas da ponta do atendimento. No Descomplica SP, o processo de inovação é visto de modo estrutural, e não episódico.

Importante



O ciclo de inovação diminui os riscos, traz mais segurança para a implantação das formas de atendimento do Descomplica SP e diminui resistências internas para a implantação das mudanças.

Ciclo de inovação no Descomplica SP



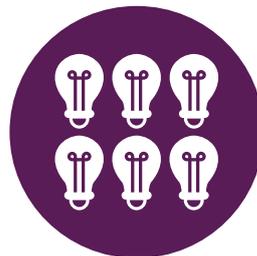
Desenho
Inovação a ser implementada.



Prototipação
Testa vários cenários possíveis daquela inovação com os próprios funcionários.



Piloto
Depois de testar vários cenários e corrigir o desenho, fazem um piloto de aplicação dentro das unidades com certos serviços e/ou com parte da equipe.



Aplicação
Extensão do piloto para toda a unidade.

Acompanhamento

O trabalho de acompanhamento dos processos no cotidiano das unidades para a solução rápida de problemas é essencial para o atendimento adequado.

Existem três componentes principais:

1. Fóruns de supervisores e de pontos focais;
2. Comunicação e gestão do conhecimento;
3. Gestão do atendimento

Fóruns de supervisores e pontos focais:

- ▶ Fundamentais para o adequado funcionamento do modelo de gestão matricial e transversal do Descomplica SP, estimulando, por exemplo, o cumprimento das responsabilidades acordadas.
- ▶ Espaços de discussão sobre a operação das unidades que permitem o acompanhamento e a resolução de problemas ocorridos no atendimento.
- ▶ Reforçam os princípios de atendimento com as equipes.

Fórum de Pontos Focais

- ▶ Comitê intersecretarial para discussão entre equipe SMIT responsável pela coordenação do Descomplica SP e pontos focais indicados por cada secretaria e órgão presente na unidade.
- ▶ Onde acontece o acompanhamento dos serviços como um todo.
- ▶ Chave para a retomada da matriz de responsabilidades e princípios do programa.
- ▶ Atualiza os procedimentos de atendimento e oferta de serviços.
- ▶ Acontece a cada dois meses.

Fórum de Supervisores

- ▶ Espaço de discussão entre diretor da unidade e supervisores de cada uma das equipes de atendimento.
- ▶ Debate sobre operação dos serviços de cada unidade, buscando também a resolução dos problemas.
- ▶ Reforça os princípios do Descomplica SP.
- ▶ Acontece uma vez por mês.
- ▶ Resultados dos fóruns são passados para os pontos focais.

Comunicação e Gestão de Conhecimento

- ▶ Estímulo da troca de informações entre os funcionários da unidade de atendimento.
- ▶ Uso de ferramentas de fácil acesso, como redes sociais e grupos de mensagens para compartilhamento de aprendizados.
- ▶ Sistematização periódica dos aprendizados conjuntos em um documento de fácil acesso e online.
- ▶ Essencial para acompanhamento e alinhamento entre os funcionários, esse material também é utilizado nos fóruns de supervisores e pontos focais.
- ▶ Com a expansão das unidades, o Descomplica SP está desenvolvendo uma ferramenta para a gestão desse conhecimento do cotidiano do programa.

Gestão de atendimento

- ▶ Gestão é realizada no cotidiano pelos diretores das unidades, com o apoio da área de operação da SMIT.
- ▶ Utiliza indicadores de um sistema doado para a prefeitura, o qual permite:
 - Acompanhar em tempo real as ações que estão ocorrendo na unidade.
 - Controlar as filas, distribuindo senhas conforme prioridade de atendimento
 - Agendar novos atendimentos.
 - Gerar indicadores de tempo de espera, tempo de atendimento, dias e horários específicos de alta e baixa demanda.
 - Gerar sinalizações para retaguarda sobre procedimentos e serviços que precisam ser ajustados

5

Fatores de sucesso, desafios e aprendizados

Quais fatores levaram ao sucesso do projeto?

- ▶ **Valorização do atendimento:** a compreensão do atendimento como um trabalho complexo, que precisa de ferramentas para ser proativo, transversal e parceiro do cidadão.
- ▶ **Formação e capacitação:** intensa e articulada com a prática, imprime os princípios do Descomplica SP na forma de atendimento.
- ▶ **Compartilhamento de responsabilidades:** permitiu o engajamento de diferentes órgãos em distintas atividades, facilitando sua coordenação durante a implementação e operação. Formalização é importante para garantir legitimidade e continuidade.
- ▶ **Pontos focais:** envolvimento de atores com poder de decisão indicado por cada secretaria, órgão ou subprefeitura foi essencial para garantir agilidade e proximidade entre os diferentes atores e a ponta do atendimento.
- ▶ **Gestão transversal e matricial:** o modelo de gestão facilita o processo de comunicação e coordenação entre os diferentes atores envolvidos no Descomplica SP e permite que inovações e mudanças de processo partam dos diferentes níveis hierárquicos.
- ▶ **Fóruns:** facilitou o processo de coordenação do projeto pela SMIT e a comunicação e construção participativa das decisões entre os diferentes órgãos.
- ▶ **Comunicação:** os fóruns de supervisores e pontos focais, as comunicações por mensagem em tempo real durante o expediente e a fácil comunicação entre as áreas de operação e de normatização dos procedimentos (SP156) são fundamentais para o funcionamento do Descomplica SP.
- ▶ **Acompanhamento:** essencial para o atendimento adequado, permitindo a solução rápida de problemas no cotidiano da unidade.
- ▶ **Incentivo à inovação com responsabilidade:** o processo de teste de novas formas de atendimento antes da sua implementação diminui os riscos de implementação das inovações de processo do Descomplica SP. Ideias e sugestões da equipe das unidades são consideradas e podem gerar mudanças no programa, como aconteceu no atendimento lado a lado.

- ▶ **Concepção do espaço e infraestrutura:** dão condições para a operação do Descomplica SP. A concepção do espaço traz unidade e transparência para a percepção do cidadão de um governo único. A infraestrutura, como equipamentos, redes e diferentes sistemas usados, permite a boa atuação dos agentes públicos.
- ▶ **Priorização na gestão do município:** o Descomplica SP está presente no plano de metas do governo municipal de São Paulo e conta com apoio político e liderança do secretário da SMIT, essencial para a disponibilização de recursos necessários para a implantação do projeto.
- ▶ **Cidadão em primeiro lugar:** desde a concepção até o acompanhamento dos resultados, o objetivo de oferecer um melhor serviço para o cidadão é colocado de forma consistente mediante os princípios do programa. Isso resulta em constante aprimoramento e simplificação de procedimentos de forma que o tempo e necessidades dos cidadãos seja valorizado.

Quais desafios poderiam levar ao fracasso da iniciativa?

- ▶ **Articulação e governança:** uma vez que depende de muitos atores para funcionar, a operação do programa não seria possível caso não houvesse um alinhamento bastante fino e frequente entre os diferentes órgãos envolvidos.
- ▶ **Mentalidade arraigada:** gerir as mudanças no processo de atendimento foi um desafio desde o início. A capacitação e os resultados da prototipação mostraram solucionar esse problema.
- ▶ **Modelo de gestão:** a integração dos serviços providos na unidade demanda uma gestão matricial e transversal. Uma gestão focada apenas em apresentar normas para o atendimento, sem a articulação e escuta de quem está na ponta, não conseguiria o mesmo resultado.
- ▶ **Mudanças na equipe:** importante desenvolver instrumentos para formação e capacitação contínua da equipe de modo que todos estejam alinhados com o novo padrão de atendimento.

6

Como replicar?

Estrutura e conteúdo das formações do Descomplica SP



A formação e capacitação do Descomplica SP é realizada de quatro formas distintas. São elas:

- ▶ **Inicial:** Realizada antes do começo da operação de uma unidade. Todos que vão trabalhar nas unidades passam por ela, inclusive funcionários de diferentes secretarias. Participam tanto servidores como estagiários e terceirizados. É composta por 3 módulos, com duração de 1 semana cada um. Curso participativo, com poucos momentos expositivos. Em geral são divididas turmas com até 50 pessoas.
- ▶ **Intensiva:** Realizada para aclimatar os novos funcionários quando ainda não há número suficiente para formar uma turma do curso inicial. Conduzida pelo diretor da unidade, busca sensibilizar os participantes para o atendimento de excelência, com aulas expositivas sobre o Descomplica SP, dinâmicas para a compreensão dos princípios, vídeos que retratam relações críticas do Estado com o cidadão, observação do atendimento como sombra e simulação de atendimentos lado a lado.
- ▶ **De Integração:** Fazem exercícios de sombra nas frentes de atendimento e são orientados pelo diretor para entender o modelo de gestão, as normas e procedimentos e os 15 Princípios do DescomplicaSP.
- ▶ **Continuada:** Composta por cursos para aprimoramento da equipe atuante na unidade. Consiste em discussões específicas, palestras e indicação de filmes para trabalhar questões importantes do dia a dia do atendimento, bem como atividades focadas no desenvolvimento pessoal/profissional da equipe.

Módulos da capacitação inicial.

Módulo	Principais temas abordados
Módulo 1 Conceitual/ Filosofia do programa. Composto por discussões em grupo, dinâmicas de sensibilização, plenárias, seminários, e estudos de “situações problema”.	<ul style="list-style-type: none">▶ Apresentar o que é o Descomplica SP, e através de filmes que tratam da relação Estado X Cidadão entender a nova proposta de atendimento.▶ Apresentar os 15 Princípios do DescomplicaSP com atividades interativas.▶ Introduzir a evolução do conceito de Atendimento ao Público. Do “guichê” ao atendimento Lado a Lado.▶ Valorizar a função do Atendimento. Atividade que exige profissionais de excelência, com inteligência para lidar com situações complexas.▶ Apresentar as Normas e Procedimentos do padrão de atendimento DescomplicaSP, notando que elas não são regras rígidas, mas passíveis de discussão e construção conjunta.▶ Estimular o comprometimento do agente público e levá-los a entender que a vida de cidadãos pode ser impactada pelas decisões cotidianas destes profissionais.▶ Desenvolver o “olhar humanizado”, sem julgamentos e preconceitos. Oficinas e dinâmicas para atendimento de públicos específicos, como minorias e pessoas com deficiência.▶ Apresentar ferramentas de gestão do conhecimento para garantir fluxo e uniformização das informações passadas aos cidadãos.▶ Discussão sobre modelo de gestão/governança do Programa DescomplicaSP. Compreensão da estrutura organizacional de uma Unidade de Atendimento.▶ Finalizar módulo conceitual em clima de festa, com apresentação de “show de talentos” dos funcionários.
Módulo 2 Serviços	<ul style="list-style-type: none">▶ Funcionários conhecem mais sobre os serviços públicos que vão executar no Descomplica SP em seus órgãos de origem.▶ Também realizam exercício de “sombra”, ou seja, observar a atuação de funcionários mais experientes nos locais de atendimentos convencionais.▶ Funcionários da SMIT, responsável pelas frentes de recepção, acolhimento, espera e Descomplica Digital, visitam uma unidade já em funcionamento, e também realizam exercícios de “sombra”.
Módulo 3 Testes e Sistemas	<ul style="list-style-type: none">▶ Todos os funcionários visitam unidade em que irão trabalhar para reconhecer o espaço e se adaptar ao uso dos sistemas, ainda sem atendimento ao público.▶ Serve também para ambientar os funcionários ao novo local de trabalho e testar funcionamento dos sistemas.▶ Funcionários fazem os últimos testes em todos os sistemas que serão utilizados.

Como copiar e colar o atendimento padrão Descomplica?

Antes de começar, uma reflexão sobre o novo paradigma. O atendimento é um trabalho complexo. Preparar a equipe para esse novo modelo requer constituir novas atitudes e comportamentos em relação ao atendimento no serviço público. É preciso promover a parceria entre o Estado e o cidadão para resolução dos problemas.

Antigo guichê



- ▶ Cidadão comum X Autoridade burocrática
- ▶ Não há preocupação com o tempo do cidadão
- ▶ Baseado em processos demorados, arbitrários e de difícil compreensão

Poupatempo



- ▶ Cidadão como consumidor do serviço X Servidor como prestador de serviço
- ▶ Cidadão leva pouco tempo para concluir o atendimento
- ▶ Traz isonomia e padrões de qualidade ao atendimento

Descomplica SP



- ▶ Cidadão e servidor são parceiros na solução de problemas
- ▶ Cidadão aproveita seu tempo
- ▶ Promove atendimento das necessidades do cidadão de forma integral

Papel do atendente

O objetivo do atendente não é oferecer serviços pré-formatados, de acordo com uma solicitação, mas sim dar acesso para o cidadão aos serviços que ele legitimamente precisa e que são seus direitos.

Compreensão



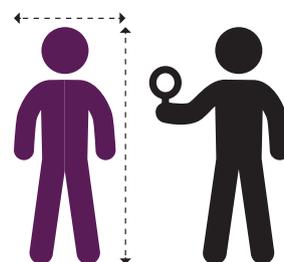
- ▶ Descobrir e entender a situação singular do cidadão.

Parceria



- ▶ Mediar a relação do cidadão com o Estado, orientando o cidadão sobre quais procedimentos ele deve seguir, considerando sua situação única.

Singularidade



- ▶ Promover o encontro entre a situação singular do cidadão e a oferta padronizada de serviços.

Isso só é possível por meio de uma imersão que capacite o funcionário nessa nova maneira de trabalhar. Para promover essa capacitação, são necessários alguns passos:

Sensibilize!

O primeiro passo para o bom atendimento é sensibilizar as pessoas sobre os problemas causados por um atendimento que não é parceiro do cidadão. A aproximação do agente público de cidadãos e seus problemas permite que o servidor se coloque no lugar do cidadão, aumentando assim sua empatia e compreensão sobre os impactos gerados por um mau atendimento. Essa sensibilização é chave para o convencimento sobre a necessidade da mudança. Para isso:

- ▶ **Promover discussões:** O uso de momentos de discussão é importante para acessar os diferentes entendimentos dos funcionários que estão sendo capacitados, permitindo assim a construção coletiva de um consenso. Rodas de conversa e dinâmicas com facilitadores também ajudam na integração da equipe, que depois precisará estar alinhada para enfrentar as situações de atendimento no dia a dia.
- ▶ **Usar filmes e imagens:** O uso de filmes e imagens permite ilustrar o problema, facilitando a compreensão de maneira lúdica e até cômica. A equipe do Descomplica SP mostra a relação do personagem Bombita, do filme Relatos Selvagens, para ilustrar os possíveis problemas na relação entre o Estado e o cidadão.
- ▶ **Vivenciar a diversidade:** A conversa com pessoas públicas de diferentes minorias (ex: pessoas com deficiência, pessoas trans, etc.), especialmente aquelas que já enfrentaram dificuldades de acesso aos serviços no Estado, aproxima os agentes públicos dessas minorias e pode ajudar a ilustrar razões para promover a mudança no atendimento.

Com isso em mente, tente realizar uma pesquisa para responder:

Quais filmes e pessoas você pode trazer para sensibilizar as pessoas sobre a necessidade de mudança?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Quais rodas de conversa e dinâmicas você pode propor para promover a conscientização sobre a necessidade da mudança? Quem irá mediar essas atividades?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Engaje!

Para modificar a forma de atendimento, é preciso engajamento na mudança do modelo de atendimento. O principal objetivo dessa fase da capacitação é sedimentar registrar que o atendente deve ser parceiro do cidadão, apresentando soluções possíveis para os seus problemas e facilitando o acesso a serviços de seu interesse. Para promover essa compreensão, a capacitação deve:

- ▶ Apresentar o atendimento como uma atividade complexa, que demanda inteligência para lidar com as situações do dia a dia com respeito;
- ▶ Registrar que as diretrizes e conceitos centrais do atendimento - os princípios do Descomplica SP - são instrumentos centrais para as decisões dos atendentes e permitem navegar mais facilmente por essa nova forma de atendimento. Elas constituem a base de orientação para o desenvolvimento do atendimento.
- ▶ Apresentar ao agente público duas concepções importantes sobre o cidadão:
 - Cidadão deve ser percebido como único, e não a partir de algum dos papéis que possui na vida (como usuário de ônibus, beneficiário do bolsa família).
 - Cidadão tem o direito de não saber, esquecer, errar, e não estar em um dia bom.

Para tornar isso possível, as atividades devem:

Promover o debate e a construção conjunta de conhecimento:

- ▶ Envolver o funcionário durante o processo de apresentação e compreensão dos princípios aumenta a imersão e o posterior engajamento com os conceitos apresentados.
- ▶ Prever o uso de dinâmicas, em que os próprios agentes públicos também construirão conteúdo sobre os temas abordados a partir de suas vivências e experiências, e debates sobre os exemplos e exposições realizadas.

Apresentar os conceitos a partir de situações baseadas na prática:

- ▶ Compreender os usos dos princípios e uma nova concepção sobre o cidadão passam pela apresentação detalhada e debate sobre situações baseadas no que já se conhece do atendimento.
- ▶ Esse procedimento dá corpo aos conceitos e permite acessar a complexidade dos processos de decisão durante os atendimentos.

Pratique!

É importante construir atividades que estimulem a prática do que foi aprendido conceitualmente. Os principais objetivos dessa fase da formação são:

- ▶ Trazer segurança e preparo ao atendente, que precisa se sentir capaz de implementar essa nova forma de atender.
- ▶ Internalizar a visão do cidadão único e os princípios do novo padrão de atendimento na atuação dos funcionários.

Boas ferramentas para isso são:

Simular situações de atendimento

- ▶ Exercício divide os agentes públicos em grupos. Uma parte assume o papel de atendente e outra o de cidadão buscando serviços.
- ▶ Feita a divisão, cada dupla simula possibilidades de atendimento baseadas nas situações apresentadas na fase anterior da formação.
- ▶ Todos devem passar pelos dois papéis, e devem contar com um mediador para conduzir as interações.

Testes de atendimento à população com mediação

- ▶ Busca promover momentos de atendimento com cidadãos acompanhados por um mediador ou integrante já capacitado da equipe.
- ▶ Isso faz com que o funcionário teste o novo padrão de atendimento de maneira controlada.

Exercícios de sombra

- ▶ Uma vez que o novo padrão de atendimento tiver sido implementado, as capacitações seguintes podem incluir exercícios de sombra, em que o atendente que está sendo capacitado segue durante um dia de trabalho aquele que já está realizando a atividade de acordo com o novo modelo.
- ▶ Isso permite uma melhor compreensão dos processos de decisão na prática.

Como implementar o atendimento lado a lado?

O atendimento lado a lado foi uma inovação de atendimento construída dentro do Descomplica SP. Ele promove o atendimento com servidor público e cidadão olhando juntos para o computador. Essa mudança de posições aumenta a transparência do atendimento, além de estabelecer uma relação de confiança e facilitar a compreensão do cidadão sobre o que está sendo feito para atendê-lo.

Antigo guichê



- ▶ Cidadão comum X Autoridade burocrática
- ▶ Cidadão é passivo e desconsiderado
- ▶ Atendente: autoridade acima do cidadão; encarna o poder do Estado.

Poupatempo



- ▶ Cidadão como consumidor do serviço X Servidor como prestador de serviço
- ▶ Cidadão participa no que for necessário para a agilidade do atendimento
- ▶ Atendente: agente público que oferece os serviços do Estado

Descomplica SP



- ▶ Cidadão e Servidor são parceiros na resolução de problemas
- ▶ Cidadão participa ativamente do atendimento
- ▶ Atendente: cidadão que exerce sua cidadania no oferecimento de serviços públicos para a população

Para implementar esse tipo de atendimento, são necessários alguns passos:

- 1. Organizar a infraestrutura:** Para implementar o atendimento lado a lado, é preciso constituir uma concepção de espaço e infraestrutura que permita a disposição dos mobiliários de modo que o cidadão se sente ao lado do agente público que irá atendê-lo, sem que isso dificulte a circulação no espaço, ou infrinja a privacidade dos demais cidadãos que estejam sendo atendidos.
- 2. Promover a relação de parceria entre atendentes e cidadãos:** O atendimento lado a lado depende da internalização do novo modelo de atendimento, que promove a noção de “Governo único para um cidadão único”. Assim, é necessário capacitar o funcionário para que ele promova seu atendimento como parceiro do cidadão. Para isso, veja o item “Como copiar e colar o atendimento padrão Descomplica?”, presente neste guia.
- 3. Sedimentar novos fluxos de atendimento:** Com o cidadão ao lado, a forma de atendimento muda. As telas abertas na frente do cidadão não são de seu conhecimento. É preciso explicar para o cidadão os passos que estão sendo tomados sobre sua demanda, bem como conduzi-lo durante o processo de atendimento. É essa condução que vai aplacar a ansiedade de compreensão e aumentar a transparência do processo.
- 4. Cuidados com sistema e computador:** A privacidade do cidadão deve estar protegida no atendimento lado a lado. Assim, as telas do atendimento anterior devem estar sempre fechadas quando um novo atendimento começa. Além disso, é importante ter todos os procedimentos muito bem sedimentados e saber quais serviços podem ou não ser realizados por familiares, em vez do titular, de modo a não passar informações sigilosas para quem não deveria ter esse acesso.
- 5. Praticar antes de atender:** O uso de dinâmicas, simulações e testes do dia a dia do atendimento antes da abertura desse tipo de atendimento para os cidadãos é importante para trazer segurança aos atendentes e solucionar quaisquer problemas antes do atendimento estar implantado. Essas práticas diminuem os riscos de implementação e permitem o funcionamento adequado do atendimento lado a lado.



Cidadão

- ▶ O que ele está fazendo?
- ▶ Será que vai aceitar meu pedido?
- ▶ Será que vai achar meu caso?
- ▶ O que será que tem escrito sobre mim?
- ▶ Será que ele está escrevendo tudo certo?
- ▶ Para que ele precisa saber dessa informação?
- ▶ Se eu contar o que estou passando nesse momento, será que eu atrapalho?
- ▶ Será que só tem esse jeito de tratar do meu problema?
- ▶ Será que ele procurou direito as informações?
- ▶ Ele falou que, dentre as opções, esse procedimento é melhor para mim. Será que entendi corretamente? E se eu errar na minha escolha?
- ▶ Eu preciso guardar esse comprovante? Ele serve para que? E se eu o perder?

Agente Público

- ▶ Abrir tela
- ▶ Identificar
- ▶ Consultar o cadastro
- ▶ Atualizar o cadastro
- ▶ Ver as opções disponíveis
- ▶ Explicar as opções
- ▶ Selecionar o que foi indicado pelo cidadão
- ▶ Efetuar a operação
- ▶ Emitir o comprovante



Importante

Para aplacar as ansiedades do cidadão, o servidor deve explicar cada um dos passos do atendimento, ajudando o cidadão a compreender os procedimentos.

Com base nessas sugestões, tente responder:

Como o local em que você atende a população pode ser reconfigurado para realizar o atendimento lado a lado? Liste aqui as alterações físicas e de mobiliário necessárias para essa mudança.

Quais explicações podem ser dadas durante o fluxo de atendimento para que o cidadão acompanhe todo o procedimento?

Quais cuidados são necessários para que o atendimento lado a lado não incorra em violação de privacidade? Busque pensar tanto na proximidade entre os agentes públicos, quanto nas telas do sistema.

Como você pode organizar momentos de simulação do atendimento lado a lado?

Quem serão os mediadores das sessões de simulação?



Para mais informações

Legislação e instrumentos jurídicos

Política Municipal de Atendimento ao Cidadão. Decreto Nº 58.426, de 18 de Setembro de 2018	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-58411-de-13-de-setembro-de-2018
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Prefeitura Regional De Campo Limpo – PR-CL Nº 010, de 16 de julho de 2018.	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-prefeitura-regional-do-campo-limpo-pr-cl-10-de-16-de-julho-de-2018
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Trabalho – SMDet Nº 010 de 3 de abril de 2019.	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-secretaria-municipal-de-desenvolvimento-economico-e-trabalho-smdet-10-de-3-de-abril-de-2019
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Procuradoria Geral do Município - PGM Nº 12 de 18 de abril de 2019	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-procuradoria-geral-do-municipio-pgm-12-de-18-de-abril-de-2019
Portaria Intersecretarial Secretaria Municipal De Inovação E Tecnologia – SMIT; Controladoria Geral do Município – CGM Nº 006, de 25 de março de 2019	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-intersecretarial-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-controladoria-geral-do-municipio-cgm-6-de-25-de-marco-de-2019
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Secretaria Municipal de Direitos Humanos e Cidadania – SMDHC Nº 009 de 1º de abril de 2019.	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-secretaria-municipal-de-direitos-humanos-e-cidadania-smdhc-9-de-1-de-abril-de-2019
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Secretaria Municipal de Mobilidade e Transportes – SMT Nº 008 de 26 de março de 2019.	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-secretaria-municipal-de-mobilidade-e-transportes-smt-8-de-26-de-marco-de-2019
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Secretaria Municipal da Fazenda - SF Nº 5 de 22 de março de 2019	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-secretaria-municipal-da-fazenda-sf-5-de-22-de-marco-de-2019
Portaria conjunta firmada entre a Secretaria Municipal De Inovação E Tecnologia – SMIT e a Subprefeitura de Santana-Tucuruvi – PR Nº 15 de 23 de novembro de 2018.	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-subprefeitura-de-santana-tucuruvi-sub-st-15-de-23-de-novembro-de-2018
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Secretaria Municipal De Assistência E Desenvolvimento Social – SMADS Nº 003 de 13 de março de 2019.	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-assistencia-e-desenvolvimento-social-smads-3-de-27-de-marco-de-2019
Portaria conjunta Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia – SMIT; Subprefeitura de Butantã – SUB/BT, Nº 011, de 10 de abril de 2019	http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/portaria-conjunta-secretaria-municipal-de-inovacao-e-tecnologia-smit-subprefeitura-do-butanta-sub-bt-11-de-10-de-abril-de-2019/consolidado

Sites e portais importantes

SP156 <https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/servicos>

Descomplica SP <https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/descomplica>

8

Princípios do Descomplica SP

O novo padrão de atendimento promovido pelo Descomplica SP é baseado em um conjunto de princípios. Essa estrutura conceitual do novo paradigma de atendimento garante a padronização do atendimento e o funcionamento das unidades. Os princípios do Descomplica são

Atendimento irrestrito

- ▶ Atendimento deve seguir máxima: “Não existe não é aqui”;
- ▶ O atendimento irrestrito ao cidadão tem como pressuposto entender que:
 - O cidadão não tem obrigação de saber qual o serviço precisa;
 - O cidadão tem o direito de desconhecer os documentos e requisitos necessários para a solicitação de um serviço;
 - O cidadão tem o direito de não saber, de esquecer, de errar;
- ▶ A promoção do atendimento irrestrito demanda as seguintes atitudes do atendente:
 - Fazer perguntas para o cidadão que permitam compreender seus problemas como um todo e relacionar essas informações com os serviços prestados pelo Descomplica SP.
 - Acreditar no que o cidadão diz (presunção de boa fé).
 - Dar encaminhamento e informação sobre os serviços que não estão disponíveis pelo Descomplica SP.

Autonomia

- ▶ O atendimento deve estimular à apropriação do cidadão dos processos referentes à suas demandas, respeitando seu direito de escolha e singularidade;
- ▶ O atendimento deve ensinar ao cidadão os caminhos e procedimentos necessários para suprir suas necessidades, dando assim instrumentos para o cidadão resolver seu problema.

Co-Aprendizado

- ▶ O processo de atendimento deve contribuir para a geração e compartilhamento de informações e de conhecimento do cidadão e do servidor público.
 - No caso do cidadão, o atendimento promover o conhecimento acerca dos serviços públicos.
 - No caso do atendente, o atendimento permite a compreensão das maneiras em que o serviço público pode colaborar com a melhor qualidade de vida da população.

Confiança

- ▶ O diálogo entre atendente e cidadão deve trazer credibilidade ao serviço público para o cidadão.
- ▶ Para construir a confiança do cidadão no atendimento, é importante:
 - Garantir que a privacidade e a segurança do cidadão serão preservadas.
 - Ser claro, preciso, objetivo e transparente.
 - Promover a confiança, a parceria, a ajuda mútua, e a solidariedade entre atendente e cidadão.

Democratização do acesso

- ▶ Estabelecer o acesso a informações e serviços públicos para todos implica:
 - Disseminar sistematicamente os canais de prestação de informações e de solicitação de serviços.
 - Distribuir folders e folhetos explicativos sobre os serviços públicos.
 - Constituir ambientes acessíveis, com comunicação visual facilitadora.
 - Descomplicar e desburocratizar os fluxos de atendimento ao cidadão.
 - Atender utilizando-se de linguagem, posturas, comportamentos, recursos e interfaces amigáveis.

Desrobotização do trabalho de atendimento

- ▶ Fomenta a compreensão do atendimento como uma atividade rica, analítica e complexa.
 - Essa compreensão busca colocar em prática um atendimento que não se restringe a soluções simplistas de atendimento, buscando acessar as necessidades do cidadão como um todo.
- ▶ O atendimento na modalidade presencial deve oferecer o que apenas humanos (não máquinas) podem oferecer: um atendimento empático, parceiro, que busca compreender e resolver os problemas dos cidadãos.

Foco no cidadão

- ▶ Dá voz para o cidadão durante o processo de atendimento.
- ▶ Otimiza a experiência cidadão, buscando identificar outras demandas por serviços que podem ser supridas na unidade.
- ▶ Agrega valor para o programa no relacionamento com o cidadão: vale mais a pena fazer o serviço no Descomplica SP.

• Governo único para cidadão único:

- ▶ Promove uma visão integral das necessidades do cidadão.
- ▶ Prevê uma oferta “integrada” dos serviços públicos das diferentes esferas de governo disponíveis nas unidades de atendimento.
- ▶ Muda o papel do Estado no processo de atendimento ao cidadão: o Estado deixa de ser um prestador de serviços para figurar como um parceiro do cidadão.

• Inovação contínua e permanente

- ▶ Prevê a inovação em atendimento como foco do Descomplica SP.
- ▶ Coloca o foco na experiência do usuário.
- ▶ Promove a inovação como um processo contínuo e permanente.

Entende que a inovação não depende do uso de novos dispositivos tecnológicos, como aplicativos e softwares.

.....

• Isonomia no atendimento

- ▶ Promove o atendimento por ordem de chegada, sem “furar a fila” em quaisquer dos processos.
- ▶ Promove o atendimento preferencial de acordo com as legislações em vigor (idosos, pessoas com deficiência, adultos com crianças de colo).
- ▶ Rejeita a distinção de classe, de cor, de gênero, de partidos, de igrejas, de religiões, de escolaridade no processo de atendimento.

• Inserção na vida digital

- ▶ Fomenta a familiarização do cidadão com a oferta digital de serviços públicos e com oportunidades trazidas pelo meio digital em geral.
- ▶ Promove um atendimento que:
 - Ajuda o cidadão a fazer seu pedido digital do serviço público, sem fazer por ele.
 - Demonstra respeito, compreensão e solidariedade pelas dificuldades do cidadão.
 - Diminui a separação entre os serviços informatizados e os não informatizados.

• Legalidade

- ▶ O atendimento deve ser um campo de atuação baseado na legalidade.
 - Promove a legalidade como a garantia geral de direitos.
 - Dá acesso legal à justiça para a população.

• Qualificação do trabalho de atendimento

- ▶ Promove a qualificação contínua e sistemática do trabalho de atendimento.
- ▶ Dá espaço para o desenvolvimento do espírito investigativo dos atendentes, que permite a atualização contínua sobre os procedimentos necessários em cada um dos serviços.
- ▶ Apoia a atuação de funcionários autodidatas, engajados em aumentar seu conhecimento;
- ▶ Promove a cooperação entre os Supervisores e os integrantes da mesma equipe.

• Singularidade

- ▶ Busca considerar a situação singular de cada cidadão.
- ▶ Trata cada cidadão como indivíduo.
- ▶ Promove a noção de que “nenhum cidadão é um cidadão qualquer.
- ▶ Não restringir o atendimento a padrões orientados a perfis genéricos padronizados de cidadãos (que os reduzem a exemplares do perfil de “cidadão qualquer de tipo tal”).

• Valorização da oportunidade de atendimento

- ▶ Valorizar a oportunidade de atendimento implica em:
 - Buscar mapear quais necessidades do cidadão podem ser supridas com serviços públicos disponíveis no Descomplica SP.
 - Promover a compreensão dos direitos e deveres pelos cidadãos.
 - Aproveitar o tempo do cidadão na unidade, identificando outras demandas por serviços para já resolver durante o atendimento ou agendar nova visita.



Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade presenciais com profissionais envolvidos no Descomplica SP.

Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT)

Miriã Gomes do Nascimento: Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental na Prefeitura da Cidade de São Paulo desde 2016, é parte da equipe do Programa Descomplica SP da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia desde 2017. Formada em Ciências Sociais pela Universidade de São Paulo, onde, após se formar, trabalhou na Biblioteca Brasileira Guita e José Mindlin. Além da sua atuação no Descomplica SP, também trabalhou na Prefeitura de São Paulo no projeto de digitalização do Arquivo Geral da Prefeitura, em 2016.

Cassiano Archas: Diretor da Unidade de Atendimento de São Miguel Paulista do Programa Descomplica SP, é também parte da Coordenação de operações do Descomplica SP. É formado em Gestão de Políticas Públicas pela Universidade de São Paulo (USP) e pós-graduado em Gestão Social: Redes e Defesa de Direitos. Atua ainda como professor de Gestão Pública na Universidade Anhanguera.

Tatiana Gomes Lopes: Coordenadora de SMIT/CAP – Coordenadoria de Atendimento Presencial, é parte do Programa Descomplica SP da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia desde 2017. Formada em Administração de Empresas e pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas.

Prodam

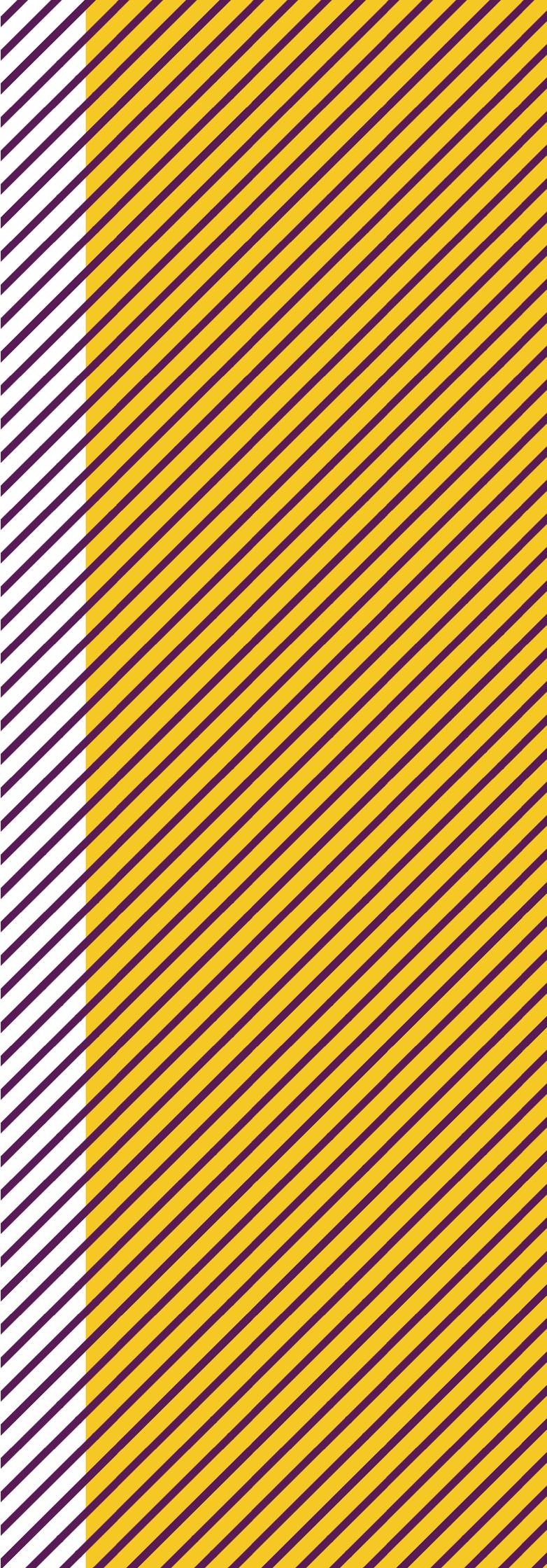
Odette Tomchinsky: Coordenadora do programa Descomplica SP desde 2017, é formada em arquitetura e urbanismo pela Universidade Mackenzie. Foi integrante da equipe de concepção e implantação do Programa Poupatempo, do Governo do Estado de São Paulo (1997-2006). Tem experiência em consultoria para prefeituras e governos estaduais na concepção e implementação das Unidades de Atendimento Integrado (2006-2014) e também atuou na administração pública em programas de melhoria de infraestrutura urbana e implementação de equipamentos sociais (EMURB e FDE).

Sergio Bolliger: Coordenador de Inovação em Serviços Públicos do programa Descomplica SP desde 2017, é arquiteto e mestre em filosofia. Atua no serviço público desde 1978 e participou da equipe inicial do Programa Poupatempo, do Governo do Estado de São Paulo (1997 - 2002). Além disso, atuou em serviços eletrônicos e inovação no Governo do Estado de São Paulo.

Vera Tokairim: Parte da equipe do programa Descomplica SP desde 2017, é responsável pela Gestão de Conhecimento do Descomplica SP, tendo também atuado na Implantação das Unidades de Atendimento do Descomplica SP. É mestre em sociologia da Informação na École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris (1977). Foi integrante da equipe de concepção, implantação e acompanhamento do Programa Poupatempo, no Governo do Estado de São Paulo (1995-2006). Participação na publicação "Padrão Poupatempo em recomendações", em 2006, e "O "novo" Detran: os primeiros 5 anos", em 2013.

Erika Ide: Coordenadora de Operações do programa Descomplica SP, é formada em direito e tem experiência de mais de 15 anos em atendimento público de excelência. Atuou em programas como Poupatempo e Novo Detran.SP.

Alessandra Garcia: Coordenadora de Implantação das Unidades do Programa DescomplicaSP. É psicóloga e mestrande em Gestão de Políticas Públicas pela Fundação Getúlio Vargas.



*O que podemos
copiar e colar
deste projeto?*

Realização de:

