



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PREVIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

ama@ama.pt

## **Implementação do conceito**

# **Balcão Único na Administração Pública**

**Janeiro de 2008**



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

ama@ama.pt

## Índice

1. Enquadramento e Objectivos .....	3
1.1. Enquadramento .....	3
1.2. Objectivos .....	7
2. Conceitos .....	7
3. Recomendações e Linhas de Orientação .....	13
3.1. Princípios e Critérios de Racionalidade .....	13
3.2. Articulação com projectos em curso .....	14
3.2.1. Framework de Serviços Comuns (FSC).....	14
3.2.2. Cartão de Cidadão (CC) .....	16
3.2.3. Lojas do Cidadão (LC) e Lojas da Empresa (LE).....	17
3.3. Vertentes impactadas .....	18
3.3.1. Recursos humanos e organização.....	18
3.3.2. Sistemas de informação e tecnologia multicanal .....	20
3.3.3. Processos .....	21

## 1. Enquadramento e Objectivos

### 1.1. *Enquadramento*

O Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) integra o Programa Operacional Factores de Competitividade, o qual define seis eixos prioritários de intervenção, destacando-se o **Eixo Prioritário IV – Uma Administração Pública Eficiente e de Qualidade**, com objectivos específicos:

1. Aumentar a eficácia e a eficiência da actividade administrativa com reflexo nas condições e no desempenho de funções de interacção do Estado com os cidadãos e com os agentes económicos.
2. Reduzir os “custos públicos de contexto” que representam constrangimentos à criação de empresas e ao desenvolvimento da sua actividade.
3. Promover o uso intensivo das tecnologias de informação e comunicação, promovendo uma administração em rede, para que os serviços públicos possam atingir um bom nível de execução das suas capacidades e competências.
4. Qualificar a prestação do serviço público, com impacto nos funcionários que prestam directamente o serviço aos cidadãos e às empresas, bem como naqueles que os apoiam.

No quadro de gestão do Eixo IV, consideram-se quatro grandes categorias de **prioridades a adoptar**:

1. **Aproveitamento das sinergias entre os serviços públicos para a qualificação e simplificação do atendimento aos cidadãos e às**

**empresas**, através de uma lógica de proximidade conjugada com critérios de forte racionalização de estruturas:

- Supressão de procedimentos desnecessários e organização transversal dos serviços administrativos em função das necessidades dos cidadãos e das empresas, de modo a que seja disponibilizada uma resposta única aos momentos mais relevantes para estes;
- Utilização de todos os canais de comunicação dentro da Administração Pública e entre a Administração Pública e os cidadãos e as empresas;
- Prestação de serviços orientados para a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas;
- Promoção da avaliação dos níveis de serviço alcançados e introdução de práticas de monitorização de padrões comparáveis orientados para os cidadãos e empresas.

2. **Racionalização dos modelos de organização e gestão da Administração Pública e a simplificação, reengenharia e desmaterialização de processos**, com incidência para aqueles com impacto na vida dos cidadãos e empresas:

- Definição e desenvolvimento de um plano de reengenharia e desmaterialização de processos da Administração Pública;
- Promoção da inovação organizacional na Administração Pública;
- Redução dos custos de organização e funcionamento dos serviços públicos;
- Promoção da administração em rede, incluindo a necessária qualificação dos funcionários públicos envolvidos em TIC.

3. **Criação de uma infra-estrutura tecnológica, de comunicações e de sistemas de informação na Administração Pública Central**, com o objectivo de racionalizar e reduzir os custos fixos e permanentes com

impacto para prestação do serviço público para os cidadãos e para as empresas:

- Definição e desenvolvimento de uma estratégia global para a infra-estrutura tecnológica e de comunicações da Administração Pública;
- Desenvolvimento de uma infra-estrutura comum de comunicações que assegure a conectividade entre os serviços públicos, com base em mecanismos de segurança adequados;
- Definição dos mecanismos necessários para assegurar a interoperabilidade entre os sistemas de informação da Administração;
- Desenvolvimento do modelo de criação de redes formais e informais de relação e partilha de conhecimento na Administração Pública;
- Desenvolvimento de mecanismos de participação e o reforço da administração electrónica no exercício de cidadania.

4. **Desenvolvimento da formação dos funcionários da Administração Pública Central** em áreas específicas associadas a projectos integrados de modernização, garantindo as competências necessárias à prossecução e continuidade dos mesmos:

- Desenvolvimento de uma estrutura básica de competências essenciais para efeitos de qualificação e formação especializada dos funcionários envolvidos em projectos integrados de modernização administrativa;
- Criação de redes de formação em sistema de e-learning na Administração Pública.

Assim, enquadradas nos objectivos e prioridades definidos para o eixo IV, **são susceptíveis de apoio as seguintes tipologias de operações** de qualificação e simplificação do atendimento dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas:



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRESENCIAL DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

[ama@ama.pt](mailto:ama@ama.pt)

- i. Projectos ou grupos de **projectos de expansão e reorganização da rede nacional de Lojas do Cidadão e Empresas**, da responsabilidade da Agência para a Modernização Administrativa (AMA);
- ii. Projectos ou grupos de **projectos de criação de unidades móveis associadas à rede de Lojas do Cidadão**, enquanto complemento vocacionado para melhorar a prestação de serviços públicos em áreas de baixa densidade, através da integração de recursos e de uma maior proximidade aos cidadãos e empresas;
- iii. Projectos ou grupos de **projectos de organização e integração transversal de serviços administrativos e de disponibilização de informação**, apoiados em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), em função das necessidades dos respectivos utentes finais, cidadãos e empresas, nomeadamente numa lógica de “balcão único”;
- iv. Projectos ou grupos **de projectos de disponibilização de serviços com recurso a tecnologias multi-canal para atendimento e/ou comunicação** dentro da Administração Pública e entre a Administração Pública e os cidadãos e empresas;
- v. Projectos ou grupos de **projectos de avaliação da satisfação dos utentes, monitorização dos níveis de serviço alcançados, de certificação de qualidade dos serviços**, e introdução e difusão de melhores práticas orientadas para os cidadãos e empresas.
- vi. Projectos ou grupos de **projectos que permitam a redução dos custos de contexto do sistema de Justiça** e difusão de boas práticas na administração pública da área da justiça e na administração judicial;
- vii. Projectos ou grupos de **projectos de desregulamentação e aumento da disponibilização do acesso aos serviços públicos de justiça** por parte dos cidadãos, com o recurso à utilização das TIC.



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

ama@ama.pt

## 1.2. *Objectivos*

Atendendo aos objectivos e prioridades a adoptar no quadro da gestão do Eixo IV, e às distintas tipologias previstas para operações de qualificação e simplificação do atendimento dos serviços públicos aos cidadãos e às empresas, **neste documento apresenta-se um conjunto de recomendações relacionadas com os projectos referidos nos pontos iii) e iv) e que os organismos da administração central e local devem considerar na configuração dos seus projectos e candidaturas ao financiamento de operações**, no âmbito do Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA).

## 2. **Conceitos**

### **Novo modelo de atendimento a cidadãos e empresas**

O novo modelo de atendimento dos serviços públicos caracteriza-se pela prestação de serviços transversais, orientados à satisfação das necessidades dos cidadãos e empresas relacionadas com eventos da sua vida, prestados no canal da sua conveniência (presencial, telefone, internet, email), permitindo a um cidadão ou empresa iniciar uma interacção com a Administração Pública num canal e acompanhar a sua evolução noutra canal.

O novo modelo de atendimento da Administração Pública assenta em 3 pilares:

- **Perspectiva “centrada no cidadão ou empresa”**, segundo a qual as diferentes entidades que interagem com os cidadãos e empresas deverão partilhar um conjunto de informação relevante sobre estes, que permitam ajustar essas interacções às necessidades e circunstâncias de cada “cliente” e disponibilizar uma resposta única nos momentos mais relevantes da sua

vida. Esta visão integrada do cidadão ou empresa será assegurada pela partilha e consolidação de sistemas de informação e dados, assegurando a confidencialidade e protecção dos dados sensíveis, que se manterão sob o cuidado de cada entidade.

- **Integração Multi-canal**, permitindo a prestação de serviços e informações a cidadãos e empresas, de forma consistente, através de múltiplos canais de atendimento complementares, o que pressupõe a utilização de uma plataforma comum de prestação de serviços e informações, bem como de uma plataforma de gestão de conhecimento, que permita a sua permanente actualização e disponibilização em múltiplos canais.
- **Transversalidade de serviços**, promovendo a articulação e cooperação entre os diferentes organismos ou mesmo Administrações (central, regional, local) na prestação de serviços orientados à satisfação de necessidades dos cidadãos ou empresas (em torno de acontecimentos de vida), em vez de orientados para cada uma das entidades envolvidas na sua prestação.

### **Plataforma multicanal**

O conceito multicanal traduz o atendimento prestado alternativa ou complementarmente através de diversos canais (presencial, internet e telefone), considerando a adequação de cada canal ao serviço pretendido, assegurando às empresas e cidadãos maior comodidade, mobilidade e poupança de tempo no seu relacionamento com a Administração. Este conceito traduz a possibilidade de uma empresa ou cidadão iniciar um processo num qualquer canal e terminá-lo noutro, bem como poder acompanhar o estado desse processo em qualquer canal, o que pressupõe a utilização de uma plataforma comum de prestação de serviços e informações, e de gestão de conhecimento.

A **plataforma multicanal** consiste na plataforma tecnológica que permite suportar o conceito de atendimento multicanal, nomeadamente ao nível de:

- **Gestão de interações** com as empresas e cidadãos, na perspectiva dos contactos e dos processos associados a cada cidadão ou empresa.
- **Gestão e partilha do conhecimento** associado aos serviços prestados, suportando o registo, a pesquisa e a permanente actualização de informação sobre a prestação de serviços, bem como a sua disponibilização nos diversos canais de interacção (scripts e conteúdos para atendimento presencial e telefónico; informação e links nos Portais do Cidadão e da Empresa, etc.).
- **Gestão dos fluxos processuais** internos e de atendimento, assegurando a integração dos processos entre os sistemas de cada entidade.
- **Suporte ao arquivo, pesquisa e consulta de documentos** físicos digitalizados ou documentos electrónicos submetidos pelas empresas ou cidadãos ou criados pela Administração, permitindo a sua partilha e circulação.

### **Serviços transversais integrados**

Um serviço transversal consiste num serviço cuja prestação envolva a cooperação ou intervenção de diferentes entidades na sua prestação, atravessando as fronteiras e as competências de uma única entidade. Um serviço transversal integrado caracteriza-se ainda pela sua orientação à satisfação de uma necessidade ou evento de vida do cidadão ou empresa, podendo compreender múltiplos serviços de uma ou mais entidades.



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

[ama@ama.pt](mailto:ama@ama.pt)

## Balcão Integrado

O balcão integrado consiste no espaço físico ou virtual orientado à prestação de serviços transversais integrados, normalmente complexos, que envolvam a participação de múltiplas entidades na sua resolução, associados a um processo, evento ou necessidade.

Como exemplo, o balcão “perdi a carteira”, permite renovar um conjunto de documentos de identificação, emitidos por diferentes entidades, num único posto de atendimento e numa única interacção ou o balcão “casa pronta”, que integra vários serviços relacionados com a compra e venda de casa num único local. Destinado ao segmento empresarial, destaca-se ainda o balcão “empresa na hora” que permite a um empreendedor constituir a sua empresa num mesmo local.

O conceito balcão integrado assume múltiplas formas, atendendo ao meio de interacção subjacente à prestação dos serviços integrados: Balcão integrado físico, presente nas lojas do cidadão, nas lojas da empresa ou serviços locais de atendimento das Entidades; balcão integrado online, potenciado pelos portais do cidadão e empresa; balcão integrado ao telefone, através da constituição de *contact center* da Administração Pública.

## Balcão Multi-serviços

O balcão multi-serviços caracteriza-se pela concentração de serviços simples de diversas entidades num único local, permitindo aos cidadãos ou empresas tratarem de vários assuntos numa única interacção e num único local.

O balcão multi-serviços presta um atendimento multi-funcional e generalista, para serviços com um nível de especialização reduzida, entregues numa interacção



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRESENCIAL DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

ama@ama.pt

única e rápida, e que não requerem capacidade de análise ou decisão por parte dos funcionários (como a prestação de informações sobre os serviços, a emissão de documentos ou certidões e a recepção de formulários). Neste balcão serão prestados serviços simples, ainda que envolvam a interação entre mais do que uma entidade.

Este conceito materializa-se, por exemplo, em balcões na Loja do Cidadão semelhantes aos postos de atendimento múltiplo (presencial), nos portais do cidadão, empresa e de alguns organismos (internet), que permitem a realização online de vários serviços, bem como nos *contact centers* dos organismos da Administração Pública, que permitem já obter alguns serviços e informações por telefone.

### **Balcão único**

O conceito balcão único refere-se à prestação de serviços num único local (físico ou virtual), e preferencialmente num mesmo momento, abarcando assim os conceitos de balcão multi-serviços e balcão integrado, que se estende no mundo virtual aos portais transversais do cidadão e empresa.

### **Framework de Serviços Comuns (FSC)**

A Framework de Serviços Comuns, também designada de Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública, consiste numa plataforma tecnológica, baseada em standards abertos, que permite a comunicação e partilha da informação entre os diferentes organismos e a interligação entre sistemas distintos, independentemente das opções particulares em termos de arquitectura, hardware ou software.



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

ama@ama.pt

A plataforma da Framework de Serviços Comuns fornece, entre outros aspectos, mecanismos robustos de autenticação e gestão de identidades perante os organismos, mecanismos de controlo transaccional e mecanismos de pagamento electrónico:

- **Autenticação de cidadãos, empresas e sistemas de informação públicos**, garantindo princípios de segurança e compatibilidade entre vários agentes;
- **Federação de Identidade**, assegurando que nenhum sistema ou entidade pública conhece as diferentes identidades dos cidadãos e empresas;
- **Gestão de Serviços Electrónicos** disponíveis na plataforma;
- **Orquestração dos serviços e Workflow**, para combinar/orquestrar serviços bem como criar workflows;
- **Mecanismos de Transacção**, para o controlo e gestão das transacções necessárias à execução dos serviços, que garantem a qualidade dos dados durante o processo de utilização dos serviços electrónicos;
- **Mecanismos de Mensagens**, para a gestão das mensagens de execução dos serviços electrónicos;
- **Mecanismos de Pagamento Electrónico (e-Payment)**.

### 3. Recomendações e Linhas de Orientação

#### 3.1. *Princípios e Critérios de Racionalidade*

A implementação de um novo modelo de prestação de serviços públicos, orientado à satisfação das necessidades dos cidadãos e empresas, deve, sem sacrifício da qualidade dos serviços prestados e da proximidade a quem deles necessita, obedecer a um conjunto de princípios de racionalidade económica:

- **Capitalização dos investimentos efectuados em tecnologias de informação e comunicação (TIC)**, quer ao nível transversal da Administração Pública (Framework de Serviços Comuns, portais transversais, etc.) quer ao nível do organismo prestador dos serviços;
- **Rentabilização da rede presencial de prestação de serviços** públicos existente, promovendo a implementação dos novos serviços nas lojas do cidadão ou lojas da empresa existentes ou a partilha de meios e recursos com outros organismos, nos locais onde não exista nem esteja planeada a abertura de uma loja do cidadão ou loja da empresa;
- **Promoção dos canais de contacto e de prestação de serviços mais económicos**, nomeadamente a internet e o telefone;
- **Optimização dos processos de prestação de serviços**, eliminando tarefas sem valor, integrando tarefas e informação, reduzindo tempos de execução dos processos; eliminando fluxos e circuitos inúteis e trabalho duplicado.

Estes princípios traduzem-se nas seguintes orientações para os Organismos que pretendam disponibilizar serviços integrados transversais:

- Utilização dos mecanismos de autenticação disponibilizados pelo cartão de cidadão e Framework de Serviços Comuns, para serviços disponibilizados na internet ou por telefone;
- Utilização da Framework de Serviços Comuns como plataforma de interoperabilidade entre diferentes sistemas, de diferentes entidades;
- Utilização do portal do cidadão, portal da empresa e portal do organismo (quando exista) para disponibilização de serviços electrónicos;
- Utilização de plataformas de *contact center* adoptadas por outros organismos, garantindo a sua integração numa rede alargada de prestação de serviços por telefone (*contact center* da Administração Pública);
- Considerar a rede alargada de serviços públicos ao ponderar a abertura de um novo serviço ou balcão, visando a integração de serviços em balcões ou lojas já existentes (lojas do cidadão ou lojas da empresa);
- Disponibilização dos novos serviços em canais alternativos ao presencial, preferencialmente em canais electrónicos;
- Reformulação e transformação dos processos de *back-office* que permitam a prestação do serviço integrado, garantindo a sua orientação aos resultados pretendidos.

## **3.2. Articulação com projectos em curso**

### **3.2.1. Framework de Serviços Comuns (FSC)**

Considerando os objectivos e as funcionalidades disponibilizadas pela Framework de Serviços Comuns (FSC), as propostas de projectos para



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PREVIDÊNCIA DO GOVERNO DE PORTUGAL

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

[ama@ama.pt](mailto:ama@ama.pt)

qualificação e simplificação do atendimento dos serviços públicos, apoiados em Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), deverão considerar a utilização desta plataforma.

No caso de ser necessária a **integração, troca de informação ou disponibilização de serviços electrónicos entre entidades**, deve utilizar-se a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (Framework de Serviços Comuns – FSC), respeitando as indicações, requisitos e directivas definidas pela AMA - Agência para a Modernização Administrativa.

A comunicação entre os sistemas de informação dos diferentes Organismos faz-se assim por meio de uma linguagem comum, baseada no modelo de dados canónico da Framework de Serviços Comuns (FSC), utilizando a plataforma técnica da FSC.

No caso de ser necessário implementar mecanismos de gestão dos processos associados à prestação de um serviço e respectivos fluxos processuais (workflow), deverá ser considerada a possibilidade de utilização da Framework de Serviços Comuns na sua orquestração.

Salvo excepções, que deverão ser justificadas e avaliadas pela AMA, é obrigatória a utilização do mecanismo de autenticação de cidadãos e empresas disponibilizada pela FSC e baseada na tecnologia do cartão de cidadão.

Para a realização de pagamentos de serviços prestados através da internet ou telefone, deve utilizar-se os mecanismos de pagamento electrónico (e-Payment) disponibilizados pela FSC, salvo a prévia existência de meios de pagamento próprios do organismo.



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRESENCIAL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

[ama@ama.pt](mailto:ama@ama.pt)

### 3.2.2. Cartão de Cidadão (CC)

O Cartão de Cidadão, que combina vários documentos num só, é simultaneamente um documento físico e digital, identificando o cidadão quer presencial quer electronicamente nos actos em que tal seja necessário, permitindo ainda assinar documentos digitais (através do certificado digital que integra e do mecanismo de geração de assinaturas qualificadas).

Ao combinar a identificação perante distintos serviços públicos e em diferentes canais de interacção, as suas funcionalidades facilitam a interacção multi-canal com as diferentes entidades públicas, independentemente do local onde o cidadão se encontra ou do meio de comunicação que utiliza.

Assim, os projectos relacionados com a prestação de serviços públicos online ou por telefone deverão considerar o cartão de cidadão como meio de identificação, autenticação e/ou assinatura electrónicos:

- Disponibilização de serviços on-line (para cidadãos, empresas, funcionários de entidades públicas/privadas) que requeiram autenticação forte e elevado nível de segurança, utilizando os certificados do cartão.
- Disponibilização de serviços pelo telefone, utilizando as chaves de acesso (“one-time-password”), obtidas através do «Cartão de Cidadão» e respectivo leitor, para a identificação e autenticação do cidadão.

São também incentivados projectos de implementação, fazendo uso do cartão de cidadão, de mecanismos seguros de associação/relação entre o

cidadão (titular do Cartão de Cidadão) e os papéis que o mesmo desempenha junto de entidades públicas ou privadas, por exemplo:

- Funcionário/gestor Público (nomeadamente o respectivo papel/competência, instituição, responsabilidades)
- Funcionário de empresa – por exemplo sócio, gerente, responsável financeiro, responsável RH, etc..
- Competência profissional (engenheiro, médico, advogado, bombeiro, professor, economista, juiz, arquitecto, jornalista, agricultor,..)
- Outros.

Os projectos supra descritos deverão ser desenvolvidos com integração com a Plataforma de Interoperabilidade da Administração Pública (FSC) e de acordo com modelo técnico a articular com a AMA.

### **3.2.3. Lojas do Cidadão (LC) e Lojas da Empresa (LE)**

As lojas do cidadão disponibilizam, num mesmo local, uma larga gama de serviços públicos e privados (utilities) aos cidadãos e empresas. Do mesmo modo, as lojas da empresa disponibilizam os serviços associados aos processos de constituição, alteração ou extinção de empresas e actos afins.

A necessidade de racionalizar, quer do ponto de vista da localização geográfica, quer do ponto de vista de custos de operação e serviço, o modelo de distribuição de serviços públicos, sem perda de proximidade para o cidadão e empresa, sugere a concentração de serviços e a partilha de recursos no atendimento.



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

[ama@ama.pt](mailto:ama@ama.pt)

Neste contexto, as lojas do cidadão e as lojas da empresa instituem-se como o ponto de contacto presencial, por excelência, entre a Administração Pública e os cidadãos e empresas, pelo que a implementação e disponibilização de serviços integrados deverá, preferencialmente, ser efectuada nestes espaços.

As entidades que pretendam disponibilizar serviços integrados deverão articular com a AMA – Agência para a Modernização Administrativa, de modo a preparar a disponibilização dos serviços nas lojas do cidadão ou lojas da empresa existentes, bem como obter informação sobre as lojas do cidadão planeadas, evitando a abertura de postos de atendimento próprios (quando estes não existam).

### **3.3. Vertentes impactadas**

#### **3.3.1. Recursos humanos e organização**

A disponibilização de serviços transversais integrados não pode descurar os impactos ao nível dos recursos humanos e da organização envolvida na sua prestação, quer durante a fase de projecto, quer durante a operacionalização e concretização do novo serviço.

Assim, no desenvolvimento e disponibilização de serviços transversais integrados, devem ser salvaguardadas as seguintes questões:

- **Constituição de uma equipa de projecto multidisciplinar**, mobilizando recursos com competências e conhecimento profundo dos serviços e recursos com competências e conhecimentos nas tecnologias e sistemas de informação utilizados;



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PREVIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

[ama@ama.pt](mailto:ama@ama.pt)

- **Articulação com os restantes organismos** envolvidos na prestação do serviço transversal, assegurando a sua participação na equipa de projecto e definindo mecanismos formais de relacionamento para a prestação do novo serviço;
- **Protocolar o relacionamento** com as entidades envolvidas no atendimento e prestação de serviços públicos, prevendo obrigações e níveis de serviço para cada parte (podendo o atendimento ser assegurado por uma das entidades envolvidas no processo ou por outra entidade distinta);
- **Articulação com a AMA** – Agência para a Modernização Administrativa quando se pretenda implementar um serviço integrado numa loja do cidadão;
- **Articulação com a AMA** – Agência para a Modernização Administrativa para disponibilização de serviços electrónicos, assegurando o seu acesso através do portal do cidadão ou portal da empresa, e eventual utilização dos mecanismos de autenticação do cartão de cidadão e *framework* de serviços comuns;
- **Planeamento dos recursos afectos à prestação dos serviços**, potenciando a partilha de funções e responsabilidades com funcionários de outros serviços já integrados em balcão multi-serviços ou balcão integrado;
- Definição e **atribuição clara de competências** e responsabilidades a um ou mais elementos da organização pela actualização permanente e disponibilização atempada de informação relacionada com o serviço;
- **Formação e mobilização dos recursos humanos** que assegurarão a prestação do novo serviço.

### 3.3.2. Sistemas de informação e tecnologia multicanal

Ao novo modelo de atendimento nos Serviços Públicos estão associados requisitos complexos ao nível dos Sistemas de Informação, embora necessários para assegurar uma execução eficaz e eficiente dos processos subjacentes, bem como para permitir uma gestão informada e abrangente.

Assim, a disponibilização de serviços transversais integrados deve atender às seguintes recomendações e requisitos:

- **Reutilização de soluções existentes, que sejam adequadas às necessidades**, alavancando nessas soluções as novas funcionalidades, promovendo o aproveitamento de equipamento e software existente, e potenciando uma maior integração entre componentes dos sistemas de informação;
- **Utilização da plataforma de interoperabilidade da Administração Pública** (ou Framework de Serviços Comuns) e da linguagem comum de comunicação entre sistemas (MDC) como meio de integração dos sistemas de informação de suporte ao atendimento e outros sistemas de informação da Administração Pública, permitindo a implementação de processos transversais;
- **Interoperabilidade** do sistema utilizado para suportar o novo serviço com as plataformas de prestação de serviços transversais existentes (portal do cidadão e portal da empresa) e a disponibilizar (*contact center* da Administração Pública);
- **Utilização de standards abertos**, tais como tais como: XML (*eXtensible Markup Language*); http; SOAP (*Simple Object*

*Access Protocol*); WSDL (*Web Services Description Language*);  
WebServices;

- **Integração com o sistema de gestão de filas de espera e de encaminhamento** para segundas linhas de atendimento, quando o serviço seja disponibilizado presencialmente nas lojas do cidadão ou lojas da empresa;
- **Integração com o Portal do Cidadão ou Portal da Empresa**, permitindo a execução do serviço ou o acompanhamento do respectivo estado de evolução.

### 3.3.3. Processos

Um dos aspectos determinantes para a prestação de serviços integrados transversais relaciona-se com os processos de suporte ao fornecimento desses serviços, tendo em vista a disponibilização de uma experiência integrada e multi-canal.

A disponibilização de serviços integrados transversais requer assim uma intervenção profunda e planeada ao nível dos processos de prestação desses serviços. Trata-se de implementar processos que permitam a intervenção de múltiplas entidades e o respectivo acesso à informação disponibilizada pelo cidadão ou empresa ou por outra entidade. Trata-se ainda de implementar processos que permitam a um dado cidadão ou empresa efectuar, por exemplo, o seu pedido de serviço através de um balcão presencial, entregando por correio ou email alguns documentos em falta, consultando em qualquer altura o estado do seu pedido através do Portal Cidadão ou Portal da Empresa e prestando alguns esclarecimentos adicionais através do telefone, sendo que, quer o operador telefónico, quer o técnico no balcão, quer até mesmo o próprio cidadão ou empresa

(através do respectivo Portal), deverão possuir exactamente a mesma visão global e integrada sobre o pedido de serviço em curso e um acesso à informação relevante com ele relacionada.

Assim, a disponibilização de serviços transversais integrados deve considerar as seguintes recomendações:

- Promover a **reestruturação e optimização dos processos** associados à prestação do serviço (não devendo o projecto limitar-se à reorganização do *front-office*), de acordo com as regras definidas para a reengenharia de processos, com vista à sua simplificação e racionalização;
- Promover a **desmaterialização do processo** e integração de informação;
- Promover a **entrega de toda a documentação em formato electrónico**, a qual poderá ser assinada electronicamente com o cartão de cidadão;
- Promover a **intervenção simultânea e concertada das entidades** públicas, suportada em sistemas de informação e tecnologias de comunicação;
- **Rever requisitos, formulários e informação exigida** aos cidadãos e empresas, promovendo a sua obtenção directa junto das respectivas fontes;

A par da reestruturação ou definição dos processos de prestação dos serviços, o organismo deve ainda prever um conjunto de processos complementares:



AGÊNCIA PARA  
A MODERNIZAÇÃO  
ADMINISTRATIVA  
PRESENCIAL DO CONSELHO DE MINISTROS

[www.ama.pt](http://www.ama.pt)

R. Abranches Ferrão N.º 10, 3.º G  
1600 - 001 Lisboa  
PORTUGAL

Tel.: (+351) 21 723 12 00

Fax.: (+351) 21 723 12 20

ama@ama.pt

- Processos de disponibilização e actualização de informação referente aos serviços prestados, para disponibilização em balcões físicos, portais ou *contact centers*;
- Processos de encaminhamento e prestação de serviços e informações em 2.ª linha especializada;
- Processos de resposta diferida a pedidos de informação que sejam apresentados pelos cidadãos ou empresas num dos canais disponíveis (presencial, internet, telefone) ou mesmo pelos funcionários da primeira linha de atendimento.