



AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PREVIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

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

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



AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESENCIAL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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. 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 infraestrutura 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

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

- 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.

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



AGÊNCIA PARA
A MODERNIZAÇÃO
ADMINISTRATIVA
PRESENCIAL DO CONSELHO DE MINISTROS

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

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.

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
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

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.

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
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

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

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.

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

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

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
PRÉ-SIÇÃO DO CONSELHO DE MINISTROS

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

- **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

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.