

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE.
Departamento de Ciências Contábeis e Atuárias – CCA
Bacharelado em Ciências Contábeis

Caroline Araujo Almeida

**SERVIÇOS PARTILHADOS: UM ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO
DO MODELO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO
ÂMBITO DO DISTRITO FEDERAL**

BRASÍLIA,
2013

Professor Doutor Ivan Marques de Toledo Camargo
Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Mauro Luiz Rabelo
Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor Jaime Martins de Santana
Decano de Pesquisa e Pós-graduação

Professor Doutor Tomás de Aquino Guimarães
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos
Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais e Atuariais

Professor Doutor César Augusto Tibúrcio Silva
Coordenador Geral do Programa Multinstitucional e Inter-regional de
Pós-graduação em Ciências Contábeis da UnB, UFPB e UFRN

Professora Mestre Rosane Maria Pio da Silva
Coordenadora de Graduação do curso de Ciências Contábeis - Diurno

Professor Doutor Bruno Vinícius Ramos Fernandes
Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno

Caroline Araujo Almeida

**SERVIÇOS PARTILHADOS: UM ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO
DO MODELO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO
ÂMBITO DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Mestre Rosane Maria Pio da Silva.

BRASÍLIA,
2013

Almeida, Caroline Araujo.

Serviços partilhados: um estudo de caso da aplicação do modelo na prestação de serviços públicos no Distrito Federal / Caroline Araujo Almeida. – Brasília, 2013.
37f.

Orientadora: Mestre Rosane Maria Pio da Silva

Monografia (Curso de Ciências Contábeis e Atuarias) – Universidade de Brasília – UnB, 2º Semestre letivo de 2013.

1. Serviços Partilhados. 2. Reforma administrativa. 3. Administração Pública.

I. Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE.

II. Título.

CDD –

Caroline Araujo Almeida

**SERVIÇOS PARTILHADOS: UM ESTUDO DE CASO DA APLICAÇÃO
DO MODELO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS NO
ÂMBITO DO DISTRITO FEDERAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Mestre Rosane Maria Pio da Silva.

Aprovado em 11 de Dezembro de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Mestre Rosane Maria Pio da Silva

Examinador: Mestre Wagner Rodrigues dos Santos

Aos meus pais, Jacob e Dilná e ao meu irmão Igor, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando-me e incentivando meus estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me guiado e possibilitado alcançar mais uma vitória;

Aos meus pais e ao meu irmão, os quais me deram todo o apoio necessário;

A professora mestre Rosane Maria Pio da Silva pelo acompanhamento e orientação durante a realização deste;

Aos profissionais da Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora que se disponibilizaram a ajudar na elaboração deste; e

Aos meus familiares e amigos pela compreensão e apoio.

RESUMO

O desenvolvimento do Estado advém, entre outros aspectos, das reformas administrativas ocorridas ao longo da história. Decorrente do processo de desburocratização e descentralização administrativa, o serviço partilhado é uma estratégia de gestão que busca reunir em uma unidade específica serviços e atividades variados, de modo que qualidade, eficiência, eficácia, redução de custos e satisfação dos clientes sejam obtidos de modo satisfatório. Esta pesquisa é um estudo de caso a respeito da aplicação dos serviços partilhados na prestação de serviços da administração pública do Distrito Federal, que possui um Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão, conhecido como Na Hora, onde diversos serviços públicos são ofertados à sociedade em um único posto de atendimento. O objetivo deste estudo é descrever e esclarecer questões a respeito do serviço partilhado, do funcionamento e gestão de serviços do Na Hora. Para o desenvolvimento desta pesquisa de caráter descritivo, foi feito um levantamento bibliográfico, entrevistas e observações em unidades do Na Hora previamente selecionadas e na Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão, que é o órgão gestor das seis unidades distribuídas pelo DF. A Subsecretaria do Na Hora é parte integrante e subordinada à Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do DF, até 2013 possui parceria com 24 órgãos federais e distritais, e tem obtido altos índices de satisfação dos cidadãos atendidos, com isso é possível concluir que o Na Hora DF tem atingido seus objetivos e é exemplo de sucesso do modelo de serviço partilhado. Excelência no atendimento tem sido o lema do Na Hora DF, que não é o único Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão do Brasil (cada estado possui um Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão que é subordinado ao governo local).

Palavras-chave: Serviços partilhados. Reforma administrativa. Administração pública. Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão. Na Hora.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1 Evolução do Estado Brasileiro: as Reformas Administrativas e a Nova Gestão Pública...	11
2.2 O serviço partilhado e a sua utilização no Setor Público	17
2.3 O serviço partilhado na prestação de serviços públicos no Distrito Federal: “Na Hora” ...	23
3 METODOLOGIA	25
3.1 Tipo de pesquisa	25
3.2 Instrumentos de pesquisa.....	26
3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados	26
4 RESULTADO E ANÁLISE	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	35

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa é um estudo de caso acerca da utilização do modelo de serviço partilhado no âmbito da prestação de serviços públicos no Distrito Federal. Espera-se que este estudo descreva e esclareça a realidade do serviço partilhado no DF, de modo a contribuir com a transparência dos serviços prestados à sociedade e disponibilizar informações úteis aos usuários dos serviços.

Em processo de desenvolvimento e evolução, o atual Estado brasileiro é um misto de três modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial (BRASI, 1995). Esses modelos de gestão são resultado de reformas administrativas que ocorreram com a prerrogativa de eliminar ou corrigir as disfunções desenvolvidas e percebidas no modelo de gestão anterior. Porém é possível observar características dos três modelos citados anteriormente na política e gestão pública atual.

Através das suas características, é possível considerar que o serviço partilhado seja vertente da gestão estratégica, que é característica da Nova Administração Pública. O serviço partilhado possui ampla aplicação dentro de uma organização: Tecnologia da Informação (TI), à Contabilidade, Recursos Humanos (RH), gestão de atividades internas das organizações, entre outras áreas (MCIVOR; MCRACKEN; MCHUGH, 2011). Este estudo possui foco na aplicação dos serviços partilhados em relação à prestação de serviços públicos.

Alguns defensores do modelo da Nova Administração Pública afirmam que o foco nas ações de um governo deve ser o de “atender as preferências de seus clientes”, no caso a sociedade civil, “expressas nas demandas dos consumidores dos serviços oferecidos” (ROCHA, 2011).

A utilização de serviços partilhados no setor público tem relação direta com a característica descentralizadora obtida pelo Estado brasileiro após a reforma administrativa que instituiu o gerencialismo nos moldes da administração pública. As crises que impulsionaram as reformas administrativas evidenciaram as crises nos serviços públicos, materializadas pela incapacidade do Estado intervencionista em atender com qualidade, eficiência e eficácia as necessidades da sociedade civil (FADUL, 1999).

Qualidade, eficiência, eficácia, redução de custos e satisfação do cliente são alguns dos pilares que sustentam o modelo de serviços partilhados de gestão. Eficiência e eficácia se complementam e são necessárias em qualquer administração, seja pública ou privada. Chiavenato (2004, p. 6) entende que:

A *eficiência* significa fazer bem e corretamente as coisas. Relaciona-se com os meios. É uma medida da proporção dos recursos utilizados para alcançar os objetivos, ou seja, uma medida de saídas ou resultados comparados com os recursos consumidos. [...] Um administrador eficiente é aquele cuja unidade de trabalho opera diariamente com um custo mínimo de materiais e de trabalho. [...] A *eficácia* relaciona-se com os fins e propósitos. É o grau em que a administração consegue atingir seus objetivos. É a medida do resultado da tarefa ou alcance do objetivo estabelecido. Um administrador eficaz é aquele cuja unidade de trabalho alcança diariamente as metas de produção em termos de quantidade e qualidade de resultados.

Em vários Estados brasileiros há Centros de Serviços Partilhados, também chamados de Centros Integrados de Atendimento ao Cidadão, que disponibilizam serviços com alta demanda, como emissão da carteira de identidade e serviços básicos oferecidos pelas companhias elétricas e de água e esgoto, juntos em uma unidade física com localização geográfica estratégica. Essa estratégia administrativa pressupõe uma aproximação do cidadão à administração pública e busca excelência no atendimento e prestação de serviços públicos. No Distrito Federal o Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão é o Na Hora, que em 2013 tem ofertado mais de cinquenta serviços de vinte e quatro órgãos parceiros e com estatísticas de excelência em atendimento satisfatórias.

Este trabalho possui o objetivo de entender como se dá o funcionamento e a gestão deste tipo de serviço. Para alcançar este objetivo um estudo de caso foi realizado no âmbito do Distrito Federal.

O estudo a seguir está estruturado em seis partes, iniciadas nesta introdução. No arcabouço teórico, primeiramente são abordados aspectos acerca da evolução dos modelos de administração pública no Brasil a fim de facilitar o entendimento do surgimento das técnicas de serviço partilhado. Em seguida, os conceitos dados ao serviço partilhado são explanados de forma ampla e relacionados com setor público. Posteriormente, um breve histórico sobre a criação do Na Hora é apresentado. Na Metodologia são apresentados os métodos e procedimentos aplicados para o levantamento de dados e análise do estudo. Os resultados e análises são desenvolvidos a partir do levantamento dos dados, das entrevistas e observações em campo e relacionam-se com a gestão dos serviços oferecidos pelo Na Hora DF. Por fim, são apresentadas as considerações finais a respeito do tema abordado e do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução do Estado Brasileiro: as Reformas Administrativas e a Nova Gestão Pública

A literatura destaca que o desenvolvimento da Administração Pública brasileira é marcado por três modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial.

Até o início da Era Vargas, em 1930, o modelo de gestão pública adotado é denominado Patrimonialista. Guerreiro Ramos (2009, p. 86) enuncia que a administração patrimonialista:

[...] é nada mais que uma espoliação legitimada pela tradição, em que os cargos públicos são distribuídos como dádivas ou prebendas. Tal administração não cogita da eficiência das funções públicas, até porque ela só tem vigência em sociedades em que não se configura ainda uma consciência política capaz de distinguir nitidamente a esfera do interesse público da esfera do interesse privado.

Portanto, é um modelo onde predomina a dominação tradicional, o paternalismo político, o clientelismo, o nepotismo e a não separação entre o público e o privado, que conseqüentemente enfraquecem o capital social humano, limitando as liberdades individuais.

Por volta de 1930, foi iniciada a primeira Reforma Administrativa brasileira, durante o governo de Getúlio Vargas e teve como grande marco representativo a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936 (FADUL; SILVA, 2008). Nesse período, grandes mudanças políticas e administrativas como a instituição do voto secreto e direito de voto para as mulheres, instituição do salário mínimo e de demais direitos trabalhistas, a elaboração da CLT (Consolidação Das Leis Trabalhistas) e a prática de uma política social com forte centralização do controle do Estado, caracterizaram o modelo Burocrático de gestão pública.

A Burocracia Moderna, também chamada de modelo de gestão pública Racional-Legal, segue pressupostos que foram descritos por Max Weber e caracteriza-se principalmente por ser um modelo rígido de controle do Estado e base da democracia. Segundo Fadul e Silva (2008) o objetivo do DASP é “[...] estabelecer uma burocracia profissionalizada, e institucionalizar uma gestão profissional e impessoal nos padrões weberianos”.

São características marcantes da Burocracia: dominação racional-legal, pois é um modelo legitimado e baseado nos instrumentos legais de controle (leis e regulamentos); os poderes do Estado são limitados e centralizados; há a valorização da competência técnica e qualificação específica dos funcionários do Estado (tecnicismo e profissionalismo); instituição do concurso público em combate ao nepotismo (meritocracia); separação entre a res pública e a res privada; possui estrutura piramidal de poder com hierarquia de autoridade; foco nos procedimentos e rotinas administrativas; e impessoalidade nas relações – os funcionários do Estado ocupam cargos e seus poderes derivam dos cargos e funções ocupados (RAMOS, 2009).

A burocracia tradicional que foi idealizada por Weber é necessariamente eficiente. Diferentemente, a administração burocrática moderna apresenta disfunções como ineficiência dos serviços prestados pelo Estado e morosidade nos procedimentos e rotinas administrativas, já que o seu foco está nos meios e não nos resultados (RAMOS, 2009; BRESSER PEREIRA, 1998). Diante dessa realidade, em 1967, durante o Regime Militar, através do Decreto-Lei nº 200 deu-se início ao processo de desburocratização e à segunda Reforma da Administração Pública Brasileira. A partir daí é inserido no Brasil o modelo de gestão público gerencial, também denominado de Nova Gestão Pública.

A partir da instituição do Decreto-Lei nº 200/67 é possível inferir que a segunda Reforma Administrativa é uma tentativa de correção das disfunções burocráticas do aparelho do Estado. O Decreto-Lei nº 200/67 procura delinear a gestão pública gerencial e destaca cinco princípios fundamentais da Administração Pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, que posteriormente serão sustentados pelos princípios constitucionais (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência). Segundo Bresser Pereira (1997),

[...] a administração pública gerencial, sem ser ingênua, parte do pressuposto de que já chegamos a um nível cultural e político em que o patrimonialismo está condenado, em que o burocratismo está excluído porque é ineficiente, e em que é possível desenvolver estratégias administrativas baseada na ampla delegação de autoridade e na cobrança a posteriori de resultados.

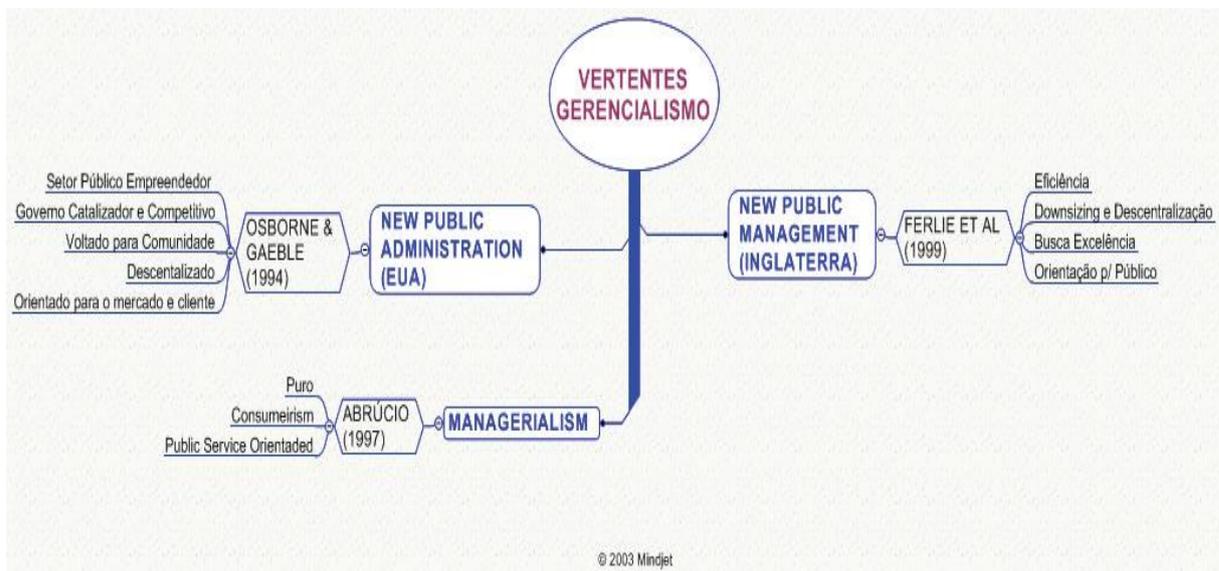
A Constituição Federal de 1988 é o marco representativo da terceira reforma administrativa do Estado brasileiro. A sua promulgação em 5 de Outubro de 1988, repercutiu tanto na esfera administrativa quanto na esfera política, principalmente quando trata da participação da sociedade na formulação de política públicas e na gestão governamental (FADUL; SILVA, 2008).

A quarta Reforma Administrativa é marcada pela construção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. O PDRAE reestrutura a máquina administrativa do Estado de forma ampla, redefinindo-a em quatro setores: núcleo estratégico, núcleo de atividades exclusivas, núcleo de atividades não exclusivas e produção para o mercado (BRASIL, 1995). O PDRAE dá a administração pública um caráter mais estratégico com a intenção de que as decisões do Estado sejam mais corretas e efetivas e que os serviços prestados sejam mais eficientes, garantindo ao Estado maior governança (FADUL; SILVA, 2008).

A Nova Administração Pública caracteriza-se principalmente por ser um modelo de gestão mais flexível e voltado para o cidadão onde o controle se concentra nos resultados, privilegiando a efetividade das atividades estatais. Na gestão Gerencial, a governança é característica necessária ao Estado. “A administração pública deve ser permeável à maior participação dos agentes privados e/ou das organizações da sociedade civil e deslocar a ênfase dos procedimentos (meios) para os resultados (fins)” (BRASIL, 1995).

Diante desse contexto histórico, é possível perceber que a Nova Gestão Pública passa por um processo evolutivo contínuo, evidenciado pela pelas dificuldades da Administração Pública em manter o Estado de Bem-Estar Social e enfrentar as crises econômicas mundiais. Fadul e Silva (2008) destacam três grandes abordagens a respeito do gerencialismo: A *New Public Administration* (Nova Administração Pública) adotada nos EUA; A *New Public Management* (Nova Gestão Pública) de orientação mais liberal, adotada pela Inglaterra; e *Managerialism*, também de orientação inglesa.

Figura 1: Vertentes do Gerencialismo



Fonte: Fadul e Silva (2008)

O *Managerialism* possui três visões ou vertentes, que a literatura também denomina como fases evolutivas desse modelo de gestão. O quadro 01 explana sobre essas vertentes.

Quadro 1: Fases evolutivas do modelo de gestão gerencial - *Managerialism*

Gerencialismo Puro	Caracteriza-se pela ênfase na eficiência e eficácia dos resultados - descentralização para transferir a produção de bens e serviços a fim de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados, pela necessidade de reduzir o custo da máquina administrativa e o cidadão ocupa a posição de mero contribuinte perante a Administração Pública.
Consumeirismo (<i>Consumerism</i>):	O grande diferencial dessa fase é a busca pela satisfação do cidadão que passa a ocupar a posição de consumidor (cliente) diante do Estado, pois é o usuário dos serviços. Nessa fase a Gestão Pública busca prioritariamente a efetividade dos resultados.
<i>Public Service Orientation (PSO)</i>	Essa fase caracteriza-se pela ênfase nos conceitos de equidade, justiça, prestação de contas (<i>accountability</i>) e empreendedorismo. O direito de maior fiscalização e participação do cidadão nas políticas públicas é reconhecido e apoiado pelo Estado. O empreendedorismo passa a ser exercido pelo Estado de forma que esse se torna mais competitivo e gerenciador ao realizar privatizações e buscar parcerias, flexibilizando ainda mais a gestão.

Fonte: <<http://pt.scribd.com/doc/163326459/Administracao-Publica-p-STN>>, adaptado pela autora.

A administração do Estado deve ter como prioridade atender as necessidades da sociedade com eficiência e eficácia, para tanto, diante do cenário de desenvolvimento e crescimento econômico “toda a ênfase foi dada à descentralização mediante a autonomia da administração indireta, a partir do pressuposto da rigidez da administração direta e da maior eficiência da administração descentralizada” (BRESSER PEREIRA, 1998). A descentralização promove a distribuição do poder de decisão, pois se trata do reconhecimento da incapacidade do Estado centralizado em suprir a crescente demanda da sociedade civil por saúde, educação, segurança, etc (BERTERO, 1985 apud BRESSER PEREIRA, 1998). Frente à cobrança da sociedade por qualidade e eficiência dos serviços prestados pelo Estado, aos quais são de direito, há também o reconhecimento da participação efetiva dos cidadãos no controle da elaboração e implementação das políticas públicas.

O Decreto-Lei nº 200/67 divide a Administração Pública Federal em: Administração Direta, constituída pela Presidência da República e pelos Ministérios; e Administração Indireta que compreende as Autarquias, Empresas Públicas, Sociedades de Economia Mista e Fundações Públicas. É importante destacar que a descentralização do aparelho gestor do Estado também compreende o setor privado e o terceiro setor.

Na descentralização a atuação do Estado é indireta e se dá por meio de três formas distintas, como pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 2 : Formas de descentralização.

OUTORGA	Uma lei cria ou autoriza a criação de um ente público para o qual o Estado irá transferir a titularidade e/ou execução de dos serviços públicos.	Exemplo: A criação de Agências Reguladoras que regulam e/ou fiscalizam setores ou serviços específicos da economia - ANAC, ANATEL, ANCINE, ANEEL, ANVISA.
DELEGAÇÃO	Por meio de concessão, permissão ou autorização, o Estado transfere a um ente privado somente a execução de um serviço público (privatização)	Exemplo: No Distrito Federal instituições como o CAESB e a CEB pelo tratamento e distribuição de água, esgoto e energia elétrica. A concessão de aeroportos brasileiros.
TÉCNICA/POR SERVIÇOS	Consiste na contratação de serviços privados especializados para a execução de serviços específicos (terceirização).	Exemplo: Empresas prestadoras de serviços gerais (limpeza) e empresas que executam serviços especializados em Tecnologia da Informação (TI).

Fonte: < <http://www.tecnolegis.com/estudo-dirigido/tecnico-mpu-administrativa/concentracao.html>>, adaptado pela aurora.

Na Administração Direta ocorre um fenômeno denominado desconcentração que consiste na divisão/repartição física das funções do Estado não perdendo o caráter de centralização e hierarquização. A desconcentração da Administração Direta Brasileira pode ser observada através da existência dos órgãos e das secretarias públicas. De acordo com Santos (2006) a desconcentração ocorre, em geral, no âmbito geográfico com a finalidade de aproximar os serviços do cidadão, a Administração Direta permanece encarregada do planejamento, supervisão e controle de atividades, o qual não descaracteriza seu caráter centralizador.

A *accountability* fortalece a aproximação da sociedade civil com o Estado. Sob o crescente senso de responsabilização o controle social é fortalecido através do dever da prestação de contas do Estado e da transparência. *Accountability* é o conjunto de mecanismos e procedimentos que levam os decisores governamentais a prestar contas dos resultados de suas ações, garantindo maior transparência e a exposição pública das políticas públicas (PEREIRA, 2009, p.77).

A respeito da Nova Gestão Pública e *accountability*, Rocha (2011) entende que:

O modelo da NGP concentra-se em assegurar os resultados da ação do governo, ainda que para tanto – ou exatamente por conta disso – a rigidez dos padrões, das regras e procedimentos possa e deva ser quebrada. Por outro lado, há também aqui, a necessidade da existência de controles externos e de que se estabelecerem padrões de medição objetivos para que a *accountability* se realize. Agora já não mais baseados na lei, nos

regulamentos e nas normas que definem e estabelecem procedimentos, mas sim em padrões de desempenho e nos resultados esperados.

Grandes marcos representativos da transparência na gestão pública brasileira são a Lei Complementar nº 101, de 4 de Maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF) e a Lei nº 12.527 de 18 de Novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação - LAI). A LRF dispõe de normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal além de fortalecer os eixos que sustentam a administração pública como controle, responsabilidade, planejamento, transparência dos recursos públicos, bem como a prestação de contas. A LAI regulamenta o acesso às informações públicas pelo cidadão, direito previsto pela Constituição Federal de 1988, no Capítulo 1, Art. 5º, inciso XXXIII, permitindo maior controle social e participação da sociedade civil diante das ações do Estado.

No Brasil, o Decreto-Lei nº 200/67 instituiu a criação do Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, em observância à importância e necessidade de um órgão central competente na atividade de planejamento. Posteriormente, foi regulamentado que a esse órgão competia outras atividades, passando a ser chamado de Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial tanto na máquina administrativa do Estado quanto na de uma entidade privada e exige análise ampla dos cenários interno e externo a essas organizações. Para Santos (2006, p.28) o planejamento estratégico objetiva ser um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo (...). Consiste no estabelecimento de um direcionamento que deve ser seguido pela administração permitindo a instrumentalização de respostas a questionamentos futuros envolvendo os diversos cenários onde a organização está inserida. Um dos principais objetivos do planejamento estratégico é auxiliar o gestor na tomada de decisão. O serviço partilhado é uma vertente da administração estratégica e ferramenta integrante da Nova Administração Pública.

Diante do breve histórico da evolução da máquina administrativa do Estado Brasileiro e da leitura de documentos como o PDRAE e o Decreto-Lei nº 200/67, é possível inferir que as reformas administrativas não extinguiram o modelo de gestão anterior a elas, pois possível perceber pressupostos do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo na atual administração do Estado. Sendo assim, pode-se concluir que a gestão pública brasileira é uma mistura dos três modelos, com a predominância do Gerencialismo.

2.2 O serviço partilhado e a sua utilização no Setor Público

A Administração Pública vem sofrendo reformas e modernizações nos âmbitos legal, financeiro e institucional que geram mudanças políticas, sociais e econômicas. Por isso, faz-se necessário que o Estado modifique suas estruturas organizacionais de governo de forma que a sua atuação perante a sociedade civil seja adequada para atender a crescente demanda. Portanto, a aplicação da estratégia de serviços partilhados é uma importante ferramenta no processo de modernização da Administração Pública contribuindo no atendimento a princípios constitucionais e orçamentários como economicidade, eficiência e eficácia.

A noção de serviços partilhados surgiu pela primeira vez no setor privado no final de 1980, quando grandes empresas começaram a consolidar unidades de negócios separadas em todas as divisões organizacionais numa única unidade. Esta unidade autônoma poderia, então, concentrar-se exclusivamente no fornecimento de determinados serviços de negócios no menor custo possível e focar em melhorias para a prestação de serviços. A ênfase inicial foi na redução de custos (WALSH; MCGREGOR - LOWNDES; NEWTON, 2006, tradução livre).¹

Segundo a literatura, o serviço partilhado visa à prestação de serviços de forma eficiente e a redução dos custos operacionais. Pode ser definido como uma estratégia onde uma organização, seja pública ou privada, concentra funções específicas em uma unidade de gestão a fim de proporcionar diminuição nos custos, maior eficiência e qualidade na prestação de serviços. O serviço partilhado envolve integração de sistemas e processos, reengenharia de processos de negócios e transformação (JANSSEN; JOHA; ZUURNOND, 2009, tradução livre).

Serviço partilhado é uma estratégia de colaboração em que um subconjunto de funções de negócio existentes está concentrado em um novo, uma unidade semiautônoma de negócios, que tem uma estrutura de gestão destinada a promover a eficiência, criação de valor, redução de custos, e melhor serviço para os clientes da corporação [...]. O modelo de serviços partilhados é fundamentalmente sobre a otimização de pessoas, de capital, tempo e outros recursos corporativos. A este respeito, o modelo de serviços

¹“The notion of shared services first emerged in the private sector in the late 1980s when large corporations began to consolidate separate business units across organizational divisions into a single unit. This stand alone unit could then focus exclusively on delivering particular business services at lowest possible costs and a focus on improvements to service delivery. The early emphasis was on cost reductions.” (WALSH; MCGREGOR - LOWNDES; NEWTON, 2006).

partilhados descreve uma estratégia de colaboração ou de transição de processo entre a empresa e uma unidade de negócio. [...] (BERGERON, 2003, p. 3, tradução livre).²

Bergeron (2003, p. 4, tradução livre) afirma ainda que: “No modelo de serviços partilhados, a produção ou serviços selecionados são concentrados, geograficamente ou por meio de comunicação e controle do processo.”³. “O objetivo das unidades de serviços partilhados é liberar o tempo, energia e foco dos prestadores de serviços para que eles possam concentrar-se em sua atividade principal que é a prestação de serviços.”⁴ (WALSH; MCGREGOR - LOWNDES; NEWTON., 2006, tradução livre).

O serviço partilhado é um processo, pois está em contínuo desenvolvimento e acontece de forma dinâmica, a relação entre a unidade de negócio e a “unidade-mãe” não pode ser estática. Algumas desvantagens encontradas na aplicação do modelo de serviço partilhado são as mudanças culturais para os empregados da unidade de negócios e na organização como um todo, altos custos no curto prazo e a possibilidade de haver duplicação administrativa e gerencial. (BERGERON, 2003, p. 18-22). Segundo Janssen, Joha e Zuurnond (2009) também são desvantagens do serviço partilhado, no âmbito do setor público, uma demora maior da resposta do método, a possível alienação dos usuários dos serviços, redução nos níveis percebidos de serviços e um possível sentimento dos gestores públicos de que possuem menos influência sobre os serviços partilhados.

²“Shared services is a collaborative strategy in which a subset of existing business functions are concentrated into a new, semiautonomous business unit that has a management structure designed to promote efficiency, value generation, cost savings, and improved service for the internal customers of the parent corporation [...].The shared services model is fundamentally about optimizing people, capital, time, and other corporate resources. In this regard, the shared services model describes a *collaborative strategy* or transitional process between a parent corporation and a business unit.” (BERGERON, 2003, p. 3,)

³“In the shared services model, the selected production or services are *concentrated*, either geographically or through communications and process control.” (BERGERON , 2003, p. 4)

⁴“The goal of shared services units is to free up the time, energy and focus of service providers so they can focus on their core business of service delivery.” (WALSH; MCGREGOR - LOWNDES; NEWTON., 2006).

Quadro 3: Pontos fortes e fracos do serviço compartilhado de acordo com o arranjo de partilha.

Arranjos de partilha	PARTILHA COMPLETA	PARTILHA PARCIAL
BENEFÍCIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Lucro máximo de possíveis economias de escala; • Simples de entender responsabilidades; • Nenhuma discussão sobre a criação de sistemas locais; • Municípios podem se concentrar completamente em seu <i>core-business</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personalizações limitadas à situação local; • O contato pessoal e atenção dedicada; • Curta distância para usuários; • Tempo de reação rápida; • Os gestores públicos têm controle sobre os níveis de serviço dentro de suas organizações; • Maior influência de cada município sobre o funcionamento do centro de serviço.
DESVANTAGENS	<ul style="list-style-type: none"> • Alienações de usuários; • Menos reativo aos usuários; • Longo tempo de resposta; • Níveis de serviço menos percebidos; • Menos inovador como nenhum <i>feedback</i> do usuário direto; • Menos aperto sobre o funcionamento do centro de serviço. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos adicionais necessários; • Normalização está limitada às atividades compartilhadas; • Diferentes interfaces entre SSC e usuários (municípios); • Controle mais complicado; • Ainda precisa para gerenciar peças locais, menos foco no <i>core business</i>.

Fonte: JANSSEN; JOHA; ZUURNOND, 2009, tradução livre, adaptado pela autora.

Segundo Fadul (1999) as crises e transformações sociais, econômicas e políticas desestabilizam e deslegitimam os serviços públicos, fazendo com que o Estado perca sua capacidade gerencial devido à obsolescência dos modelos tradicionais de gestão. Portanto, a busca por estratégias de gestão que melhorem a prestação de serviços públicos em vários aspectos inclui as formas de descentralização e o uso do modelo de serviços compartilhados.

Os Centros de Serviços Partilhados (CCSs), ou em inglês *Shareds Services Centers* (SSCs), agrupam atividades e fornecem serviços específicos pré-definidos pela entidade organizacional, tornando o serviço prestado mais acessível de acordo com a demanda e parece ser especialmente adequado às administrações públicas devido às suas características (JANSSEN; JOHA, 2011).

Como a demanda por melhores serviços tende a crescer, e espera-se que o seu atendimento e acesso sejam de qualidade e eficientes, a estratégia do serviço compartilhado pode ser observada no setor público através da prestação de serviços à sociedade. Uma unidade governamental, geralmente instituída por um decreto, concentra o atendimento de alguns serviços, a fim de facilitar o acesso e dar suporte à população.

“Serviços partilhados permitem aos governos concentrar os recursos nas atividades de alto impacto primário no núcleo da sua missão, em vez de funções administrativas de rotina.” (ACCENTURE, 2006 apud JANSSEN; JOHA; ZUURNOND, 2009, tradução livre).⁵

Organizações governamentais operam frequentemente como unidades independentes e autônomas, sem a compreensão de outras organizações públicas. As organizações que decidem partilhar seus serviços precisam trabalhar juntas e tomar decisões sobre quais serviços compartilhar, bem como a forma de transformar os processos de negócios e padronizar seus serviços e sistemas (JANSSEN; JOHA; ZUURNOND, 2009, tradução livre).⁶

“O serviço partilhado tem obtido destaque tanto no setor público quanto no setor privado”, em diversas áreas como “finanças e contabilidade, recursos humanos (RH), aquisição, tecnologia da informação (TI) e gestão de instalações.” (MCIVOR; MCCRACKEN; MCHUGH, 2011, tradução livre).⁷

O sucesso da implantação do modelo de serviço partilhado está ligado à governança, pois uma estratégia de governança apropriada estabelece que tanto o prestador dos serviços quanto o usuário tenham responsabilidades e assim há meios para a resolução de problemas (WAGNER apud BURNS; YEATON, 2008). Segundo Wagner um serviço partilhado eficaz requer que haja uma ligação entre a satisfação do usuário e os custos de prestação de serviços, que o serviço seja um acordo estabelecido entre os usuários e os prestadores de serviços onde ambos possuem responsabilidades, que haja parâmetros de mensuração, *benchmarks* externos, um quadro para o levantamento e resolução de possíveis problemas, e um processo de negócio otimizado e consolidado.

Para Walsh, McGregor-Lowndes e Newton (2006) alguns fatores são essenciais na implantação do modelo de serviços partilhados nas organizações, conforme disposto no quadro 4. Durante a operação das atividades propostas pelo modelo, Walsh, McGregor-

⁵“Shared services enable governments to focus resources on the primary high-impact activities at the core of their mission rather than on routine administrative functions.” (ACCENTURE, 2006 apud JANSSEN; JOHA; ZUURNOND, 2009).

⁶“Government organizations often operate as independent and autonomous units without understanding other public organizations. Organizations that decide to share their services need to work together and make decisions concerning which services to share, as well as how to transform their business processes and standardize their services and systems.” (JANSSEN; JOHA; ZUURNOND, 2009).

⁷“Shared services arrangements have been increasing in prominence in both the private and public sectors, encompassing a range of back-office functions such as finance and accounting (F&A), human resource (HR), procurement, information technology (IT), and facilities management.” (MCIVOR; MCCRACKEN; MCHUGH, 2011).

Lowndes e Newton (2006) destacam que a organização deve monitorar e gerenciar os custos adequadamente, gerir o desempenho e possuir sistemas de monitoramento das atividades, além de dar importância a questões de responsabilidade e acordos de nível de serviço pois estão diretamente relacionados à gestão do relacionamento entre o prestador do serviço e o cliente usuário. Todos esses fatores associados contribuem com o sucesso da utilização do modelo estratégico de serviço compartilhado.

Quadro 4: Fatores necessários à implantação do modelo de serviço compartilhado

Apoio à gestão e liderança	Apoio à gestão e liderança são fatores essenciais em qualquer organização independente da utilização de serviços compartilhados. Há uma ênfase na liderança e envolvimento dos departamentos envolvidos na implantação de serviços compartilhados, pois o sucesso da utilização do modelo depende, entre outros fatores, da visão, objetivo e gestão da organização.
Determinar quais serviços devem ser incluídos no modelo de serviços compartilhados	É fundamental determinar quais serviços estarão incluídos no modelo de serviço compartilhado a ser implantado. Algumas organizações utilizam "árvores de decisão" para definir quais serviços compõem o núcleo global da organização, quais serviços serão mantidos nas centrais individuais e quais serviços serão compartilhados. Geralmente, quando se trata da prestação de serviços, os serviços compartilhados são aqueles que possuem a maior demanda dos clientes.
Questões de gestão de pessoas	Uma boa comunicação entre funcionários, gerência e demais núcleos da organização é fundamental. Mudanças na estrutura organizacional costumam gerar insegurança por parte dos empregados, além disso, às vezes é necessário fazer novo recrutamento ou fazer um mix entre os funcionários da organização e novos funcionários. Portanto a gestão de pessoas deve ser bem articulada.
Os arranjos de governança	O sistema de governança corporativa tem impactos globais na organização, por isso há a necessidade de um acordo de governança corporativa eficaz para implantação de modelos de serviços compartilhados para que os objetivos do modelo sejam atingidos.
Equilibrar o redesenho de processos estratégicos e remodelar os papéis e tecnologia	Redesenho de processos trata da mudança de processos estratégicos, que costumam ocorrer através da padronização dos processos com o objetivo otimizar a produtividade e fluxo de trabalho. No entanto, o apoio da tecnologia é necessário e essa deve ser compatível com o nível dos processos estratégicos da organização.
Mudança da cultura organizacional	A cultura organizacional do modelo de serviço compartilhado tem um forte foco na excelência do atendimento e melhoria contínua. Quando se trata da prestação de serviços, geralmente as organizações que adotam esse modelo são consideradas parceiras, pois a relação entre o prestador de serviços e os clientes é de interdependência, fator vital para o objetivo do modelo de serviço compartilhado.

Fonte: Walsh, McGregor-Lowndes e Newton, 2006, tradução livre, adaptado pela autora.

Timothy J. & Kathryn G. (2008) afirmam que há indícios de que é mais difícil implantar o modelo de serviço compartilhado no setor público do que no setor privado e citam três possíveis causas para a dificuldade de implantação do serviço compartilhado no setor público, que foram propostas por Fyfe (2006 apud BURNS; YEATON, 2008): a falta de investimento inicial, que pode fazer o projeto ser insuficiente; a falta de compromisso com as mudanças a

longo prazo nas organizações públicas, que podem ser causadas pelos ciclos eleitorais e/ou pelos deslocamentos das agendas políticas; e o deslocamento da filosofia da cultura de serviços.

No cenário internacional há casos de sucessos e insucessos com experiências de utilização dos serviços partilhados na gestão pública (MONTEIRO, 2011). Portugal é um exemplo de êxito na aplicação do serviço partilhado, que foi impulsionado por uma reforma administrativa estatal e intensificado pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) que dispõe sobre o desenvolvimento dos Serviços Partilhados. As unidades de serviços partilhados criados na Administração Pública de Portugal possuem foco no aumento da eficiência e são resultados da evolução da gestão estatal. Por isso as experiências são primeiramente internas (gestão de recursos financeiros, de recursos humanos e de compras) e posteriormente o modelo de serviço partilhado é introduzido na prestação de serviços diretamente relacionados à sociedade civil (MONTEIRO, 2011).

No caso do Brasil, na maioria das unidades federativas existem entidades criadas através de leis, conhecidas como Centros Integrados de Atendimento ao Cidadão, que disponibilizam à sociedade serviços prestados por vários órgãos públicos em um único local. Pode-se citar como exemplo o Vapt Vupt no Estado do Goiás, o SAC no Estado da Bahia, o Rapidinho no Estado de Minas Gerais e Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora, instituído pelo Governo do Distrito Federal através do Decreto nº 22.125 de 11 de Maio de 2001. Esses Centros Integrados de Atendimento possuem, em regra, a mesma prerrogativa: prestar atendimento de alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez, a custo reduzido; simplificar as obrigações de natureza burocrática; dar resposta proativa às necessidades dos cidadãos; acolher, orientar e informar a sociedade civil acerca dos requisitos indispensáveis para a obtenção dos serviços disponibilizados (Sítio Faça Fácil, ES).

O quadro 5 apresenta os Centros Integrados de Atendimento ao Cidadão das unidades federativas brasileiras (com exceção dos estados do Paraná, Roraima e Tocantins cujas informações não foram encontradas em nenhum sítio). Verifica-se que a atividade do serviço partilhado na prestação de serviços públicos está sendo utilizada por praticamente todos os Estados brasileiros.

Quadro 5: Centros Integrados de Atendimento ao Cidadão por Unidade Federativa.

ESTADO	SERVIÇO PARTILHADO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO
Acre	Oca Rio Branco
Alagoas	Atendimento ao Cidadão - Já!
Amapá	Super Fácil
Amazonas	Pronto Atendimento ao Cidadão / PAC
Bahia	SAC
Ceará	Casa do Cidadão
Distrito Federal	Na Hora
Espírito Santo	Faça Fácil
Goiás	Vapt Vupt
Maranhão	Viva Cidadão
Mato Grosso	Ganha Tempo
Mato Grosso do Sul	Central da Cidadania - Prático
Minas Gerais	Rapidinho
Pará	SACI
Paraíba	Casa da Cidadania
Paraná	-
Pernambuco	Expresso Cidadão
Piauí	Espaço da Cidadania
Rio de Janeiro	Poupa Tempo
Rio Grande do Norte	Central do Cidadão
Rio Grande do Sul	Central de Serviços do Cidadão
Rondônia	Shopping do Cidadão
Roraima	-
Santa Catarina	SACI
São Paulo	Poupa Tempo
Sergipe	CEAC
Tocantins	-

Fonte: < <http://www.centraisdeatendimento.sp.gov.br/historico.htm> >, adaptado pela autora.

2.3 O serviço partilhado na prestação de serviços públicos no Distrito Federal: “Na Hora”

Segundo Silva e Moreira (2012):

No Distrito Federal, a resposta do Estado às pressões qualitativas de melhoria nos serviços públicos se apresenta com o desenvolvimento do chamado Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal, popularizado como “Na Hora” [...]. Iniciativas semelhantes de integração são registradas em outros estados brasileiros desde a década de 1990, resultando em modelos de reconhecimento nacional.

O Decreto nº 33.185 de 06 de setembro de 2011 instituiu a Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora e corresponde ao Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão do Distrito Federal. Através do Na Hora, estatísticas feitas até abril de 2013 revelam que mais de vinte milhões de pessoas foram atendidas pela instituição.

Serviços públicos originalmente descentralizados são reunidos em um local e oferecidos à sociedade com o objetivo de intensificar ações que estreitem a relação entre Cidadão e Estado e proporcionar acesso e atendimento com alto padrão de excelência de qualidade, eficiência e eficácia dos serviços. Os serviços oferecidos são os de maior necessidade e demanda da sociedade.

“As centrais de atendimento público integrado reúnem fisicamente órgãos públicos federais, estaduais e municipais articulados” para atender aos objetivos propostos pela gestão dos serviços públicos prestados (SILVA; MOREIRA, 2012 apud DISTRITO FEDERAL, 2011). Atualmente, o Na Hora possui parceria com 24 órgãos e dispõe de seis unidades fixas nas Cidades Satélites de Taguatinga, Ceilândia, Sobradinho, Gama, Riacho Fundo e na Rodoviária de Brasília. Existe o Na Hora Cidadão e o Na Hora Empresarial, a distinção entre os dois é somente o público-alvo e a tipificação dos serviços prestados.

A Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora é a concretização da aplicação do modelo de serviço partilhado na prestação de serviços da administração pública do Distrito Federal. Modelo que tem dado certo e apresentado índices de satisfação dos cidadãos atendidos superiores a 90% (Manual do Usuário. GDF, 2013).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

Com o objetivo de entender e explorar a aplicação do serviço partilhado na prestação de serviços públicos no Distrito Federal, este estudo é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, classificada como estudo de caso.

Segundo Vieira e Zouain (2006, p.17) “a pesquisa qualitativa tem historicamente sido mais utilizada em alguns campos específicos de investigação nas ciências sociais”, inclusive em estudos organizacionais relacionados à avaliação de políticas públicas e planejamento urbano. A pesquisa qualitativa procura explorar situações, cenários e características dos indivíduos que dificilmente seriam explicados ou solucionados por dados numéricos ou estatísticos (MOREIRA & CALEFFE, 2008, P. 73).

Segundo Creswel (2010, p.40) são características da pesquisa qualitativa: interpretação de temas e padrões, dados de entrevistas, dados de observação, dados de documentos e dados audiovisuais, perguntas abertas, métodos emergentes e análise de texto e imagem. “A lógica e a coerência da argumentação na pesquisa qualitativa baseiam-se em uma variedade de técnicas usadas de uma maneira qualitativa, tais como entrevistas formais e informais, técnicas de observação de campo, análise histórica, etnografia” (VIEIRA & ZOUAIN, 2006, p.17).

Godoy (1995) entende que o estudo de caso é uma pesquisa onde uma unidade é analisada profundamente, ou seja, um ambiente específico, um indivíduo ou um caso em particular é examinado com o objetivo de aprofundar um fenômeno determinado ou investigar uma situação típica. Godoy (1995) também afirma que o estudo de caso é uma estratégia que procura “[...] responder às questões ‘como’ e ‘por quê’ certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real”. É importante destacar que nada impede que um estudo de caso, que possui em sua essência caráter qualitativo, comporte dados e análises quantitativas.

3.2 Instrumentos de pesquisa

O estudo foi realizado com dados bibliográficos, dados de entrevistas formais e informais e dados de observação.

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. (MARCONI & LAKATOS, 2003, p.183).

A entrevista é um instrumento de coleta de dados onde pessoas que possuem o conhecimento específico a respeito do tema explorado são selecionadas e indagadas para a obtenção de informações e/ou dados, podendo ser direta (presencial) ou indireta (através de outros meios de comunicação). Quando a entrevista é de caráter exploratório geralmente não há um roteiro ou formulário que oriente a entrevista ou quando existe, indagações ou coletas de dados que não estejam no roteiro são permitidas; quando a entrevista é para a coleta de informações, geralmente é altamente estruturada e segue um roteiro previamente estabelecido, que pode ser um questionário (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 64).

A literatura destaca dois tipos de observação em pesquisas, considerando a sua estruturação: assistemática ou sistemática, a observação feita para esse estudo é assistemática. A observação assistemática costuma não ser estruturada por não ter um controle elaborado anteriormente e ser desprovida de instrumental apropriado (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010, p. 62).

3.3 Procedimentos de coleta e análise de dados

As fontes para a pesquisa bibliográfica foram obtidas através da internet, livros disponibilizados no acervo da Universidade de Brasília e materiais disponibilizados pelo Na Hora DF em suas unidades como o Manual do Usuário 2013, elaborado pela Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do DF.

As observações de campo e as entrevistas diretas foram feitas em duas das seis unidades do Na Hora DF: na unidade da Rodoviária de Brasília e na unidade da Ceilândia. Essas unidades foram escolhidas devido à viabilidade geográfica e por possuírem os maiores números de atendimentos diários, de acordo com estatísticas feitas até abril de 2013: as unidades que possuem maior número de atendimentos diários são as unidades da Rodoviária, Taguatinga e Ceilândia de acordo com o Manual do Usuário 2013 do Na Hora DF.

Na unidade do Na Hora DF da Ceilândia, a supervisora presente colaborou esclarecendo questões relacionadas com a demanda, orientação e informações dadas ao cidadão e características particulares do atendimento. Nessa mesma unidade, obteve-se acesso ao Manual do Usuário 2013, elaborado pela Secretaria de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do DF. Nesse manual há informações básicas acerca das seis unidades e estatísticas de atendimento e satisfação dos usuários dos serviços prestados, como órgãos integrantes, localização, área física, média de atendimentos diários, serviços mais demandados e tempo médio de espera e atendimento.

Na unidade localizada na Estação Rodoviária de Brasília, o entrevistado foi gerente da unidade, este integrou o grupo de pessoas que participou da criação e fundação do Na Hora DF. Foram abordadas questões acerca da fundação do Na Hora, evolução do atendimento e prestação dos serviços, tipos de serviços oferecidos, entre outras questões. A entrevista foi aberta (sem um roteiro específico) e caracterizou-se pelo relato pessoal do gerente entrevistado que faz um breve histórico a respeito da instituição, desenvolvimento e atividades do Na Hora DF. Essa entrevista foi gravada com o consentimento do entrevistado e transcrita neste estudo.

Posteriormente, a Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão foi contatada via *e-mail* e telefone para que fosse verificada a possibilidade de marcar uma entrevista formal (presencial) com o Subsecretário, assessor, ou ainda outro indivíduo competente que se disponibilizasse a responder alguns questionamentos que seriam esclarecedores e dariam maior robustez à pesquisa. Sete questões fundamentais foram elaboradas para guiar a entrevista. A assessoria do atual subsecretário se dispôs prontamente a marcar a visita e responder os questionamentos, porém devido à indisponibilidade da agenda de compromissos do subsecretário a visita foi remarcada duas vezes. Diante disso, o questionário foi enviado à Subsecretaria e respondido via *e-mail* de forma direta e sucinta.

As questões elaboradas para nortear a entrevista com a Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão foram as seguintes:

- 1 – A quem cabe a gestão administrativa do Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora, no âmbito do Distrito Federal?
- 2 – No caso de Brasília, que possui mais de um posto de atendimento do Na Hora, existe alguma particularidade na gestão, ou é centralizada no mesmo órgão citado na questão anterior?
- 3 – Como é feita a escolha das entidades que vão compor o Na Hora (exemplo: Caesb, CEB, Detran e outras)? Convite? Edital? Contrato de Parceria?
- 4 – No caso de convite, a entidade convidada tem a opção facultativa de aceitar a colocação de seu posto, ou por ser empresa pública, autarquia ou outro órgão público deve, necessariamente, fazer parte do serviço de atendimento do Na Hora?
- 5 – Existe alguma rotatividade de empresas, ou os serviços são sempre os mesmos (fixos) nas unidades?
- 6 - Existe algum critério mínimo que a empresa prestadora de serviço para o Na Hora deva oferecer? Por exemplo: o horário de atendimento deve ser necessariamente o horário de atendimento do Na Hora ou é a própria empresa que estabelece o horário de atendimento ou ainda, é a própria empresa que estabelece quais e o número de funcionários.
- 7 – Quais as principais vantagens e desvantagens que o(a) senhor(a) elencaria na oferta desse serviço ao público do Distrito Federal?

Os resultados e análises dos dados descrevem e esclarecem a realidade do serviço partilhado no DF e contribuem com a transparência dos serviços prestados à sociedade, além de ser uma ferramenta de disseminação de informações necessárias aos usuários dos serviços. É importante destacar que as respostas às questões feitas nas entrevistas encontram-se ao longo do desenvolvimento da seção seguinte complementadas com dados e informações obtidos através do levantamento bibliográfico e das observações em campo.

4 RESULTADO E ANÁLISE

O Decreto nº 22.125/2001 dispõe sobre a criação do Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora no Distrito Federal que “(...) visa reunir, em um único local, representações de órgãos públicos federais e distritais, de forma articulada, para a prestação de serviços públicos aos cidadãos” (DISTRITO FEDERAL, 2001).

Com o objetivo de diminuir a burocracia, facilitar o acesso da população aos serviços públicos prestados e proporcionar um atendimento ao público mais rápido, eficiente e de maior qualidade, o Na Hora disponibiliza os serviços públicos dos âmbitos federal e distrital que são essenciais e de maior demanda pela população.

O Decreto nº 33.185 de 06 de setembro de 2011 que dispõe sobre a estrutura da Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do Distrito Federal, instituiu a criação da Subsecretaria de Modernização do Atendimento ao Cidadão – Na Hora, formada pelo subsecretário, diretoria e gerência das unidades. A partir desse momento, o Na Hora deixa de ser simplesmente um programa de gestão e passa a integrar a Administração Pública Direta. A gestão da Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora é composta pelo Governador e Vice-governador do Distrito Federal, juntamente com Subsecretário de Justiça.

Em 2001, o Governo do Distrito Federal, em uma gestão compartilhada, iniciou um projeto de desburocratização que resultou na criação do Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão. O gerente da unidade da Rodoviária de Brasília conta que o Na Hora foi inicialmente fundado com 12 pessoas e com parceria de seis órgãos (Secretaria de Estado de Justiça, Direito Humanos e Cidadania, Secretaria de Estado do Trabalho, Caesb, CEB, Detran e Defensoria Pública) que trabalhavam em conjunto.

Para acompanhar a crescente demanda foram feitos contratos de parceria privada para que os órgãos públicos pudessem disponibilizar seus funcionários a fim de representá-los e exercer suas funções no âmbito do serviço partilhado. Cada órgão parceiro da Subsecretaria possui representantes que supervisionam a execução das atividades realizadas no Na Hora.

O Na Hora Rodoviária é a primeira unidade, inaugurada em 20 de junho de 2002. Conforme relata o diretor da unidade da Rodoviária, posteriormente foi criada uma unidade móvel chamada de Carreta Cidadã que ficava por cerca de quinze dias em diversos locais específicos do Distrito Federal a fim de aproximar dos cidadãos serviços básicos e com bastante demanda, como a emissão da carteira de identidade e de trabalho, evitando o grande

deslocamento dos mesmos. A existência dessa Carreta Cidadã tornou-se desnecessária com a criação de outras unidades do Na Hora pelo DF.

Atualmente, a parceria do Na Hora DF conta 24 órgãos do âmbito distrital e federal, em seis unidades de atendimento que são subordinadas a Subsecretaria de Atendimento Imediato ao Cidadão - Na Hora e esta por sua vez é subordinada a Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do DF.

A respeito da escolha das entidades que compõem o quadro de serviços do Na Hora, a Subsecretaria afirma que no início do projeto “um grupo de órgãos [...] foram convidados e tiveram livre escolha em participar, em alguns casos o Governador determina, hoje depende, nós convidamos e também somos procurados, analisamos o órgão e os serviços ofertados, fazemos estudo de impacto, daí aceitamos ou não. A parceria se dá por Termo de Cooperação entre as partes, publicado em Diário Oficial.”.

Quanto ao questionamento a respeito de critérios mínimos exigidos dos órgãos parceiros, a Subsecretaria afirma que o “órgão deve seguir as regras do Na Hora” e que deve haver um servidor que possa atuar como supervisor do posto de atendimento. A localização das unidades do Na Hora é obtida através de Parcerias Público-Privada (PPP), que são definidas pelo TCU (2007) como “[...] contratos de concessão em que o parceiro privado faz investimentos em infraestrutura para prestação de um serviço, cuja amortização e remuneração” são viabilizadas “pela cobrança de tarifas dos usuários e de subsídio público (PPP patrocinada) ou é integralmente paga pela Administração Pública (na modalidade de PPP administrativa)”. A PPP justifica a localização da maioria das unidades no interior de shoppings onde o acesso à população é mais fácil.

Segundo entrevista com o gerente do Na Hora Rodoviária e com a supervisora de atendimento do Na Hora Ceilândia, os servidores e empregados são selecionados pelo próprio órgão que integra a unidade do Na Hora e recebem treinamento específico de atendimento ao público. Tais servidores permanecem vinculados aos seus órgãos de origem.

Para atingir as metas e os objetivos obtendo excelência no atendimento ao cidadão, o Na Hora utiliza um sistema de avaliação que pode ser através do teclado eletrônico disponível nos balcões de atendimento, dos formulários disponíveis nas unidades e da Ouvidoria Geral do DF, onde o cidadão avalia o servidor público pela produtividade e qualidade nos serviços que foram prestados. O gerente do Na Hora Rodoviária afirma que há um incentivo pecuniário oferecido ao servidor conforme os resultados mensais das avaliações, chamado de Gratificação de Atendimento ao Público (GAP) que foi instituído pela lei nº 2.983 de 10 de maio de 2002. Essas avaliações permitem que sejam verificadas possíveis necessidades de

treinamento, capacitação e qualificação dos servidores. Além das avaliações feitas pelos usuários dos serviços, o horário de atendimento é diferenciado dos demais órgãos públicos: de segunda-feira a sexta-feira das 7:30 às 19:00 horas e aos Sábados de 7:30 às 13:00.

A qualidade no atendimento está estritamente relacionada com o controle da demanda. Se um órgão está sobrecarregado e não consegue atender a demanda de forma adequada, a qualidade e efetividade dos serviços diminuem e a satisfação dos cidadãos não é atingida. Para não sobrecarregar os órgãos, a gerência das unidades do Na Hora utilizam a distribuição de senhas como forma de controle e organização dos atendimentos. A figura 2 representa o quantitativo de atendimentos realizados pelo Na Hora DF entre os anos de 2002 a 2011, conforme estatísticas apresentadas pelo Manual do Usuário do Na Hora 2013.

Figura 2: Quantitativo de atendimentos realizados pelo Na Hora DF de 2002 a 2011.



Fonte: Manual do Usuário. GDF, 2013.

Segundo a supervisora de atendimento do Na Hora Ceilândia, a demanda por serviços nas unidades do Na Hora possui características sazonais. Por exemplo, em época de finalização do prazo para a retirada de documentos veiculares e início das fiscalizações, a demanda pelos serviços prestados pelo DETRAN cresce nitidamente, ou ainda, durante as férias escolares a procura pela emissão de identidades aumenta em relação ao restante do ano.

Cada unidade possui suas particularidades em decorrência da localização e do público atendido. É possível perceber que a sociedade civil não possui informação suficiente a

respeito da finalidade e do rol de atividades que compreendem o serviço oferecido pelo Na Hora. Os órgãos parceiros não oferecem todos os seus serviços nas unidades, são serviços específicos, necessários e mais procurados pela sociedade civil. Pode-se citar como exemplo a Polícia Civil do Distrito Federal que disponibiliza no Na Hora somente o Instituto de Identificação, que presta serviços exclusivos de emissão e entrega de Carteira de Identidade, mas é grande o número de pessoas que se dirigem ao Na Hora para registrar ocorrências e fazer denúncias. O quadro 6 elenca a distribuição dos órgãos parceiros do Na Hora DF nas unidades existentes, até 2013.

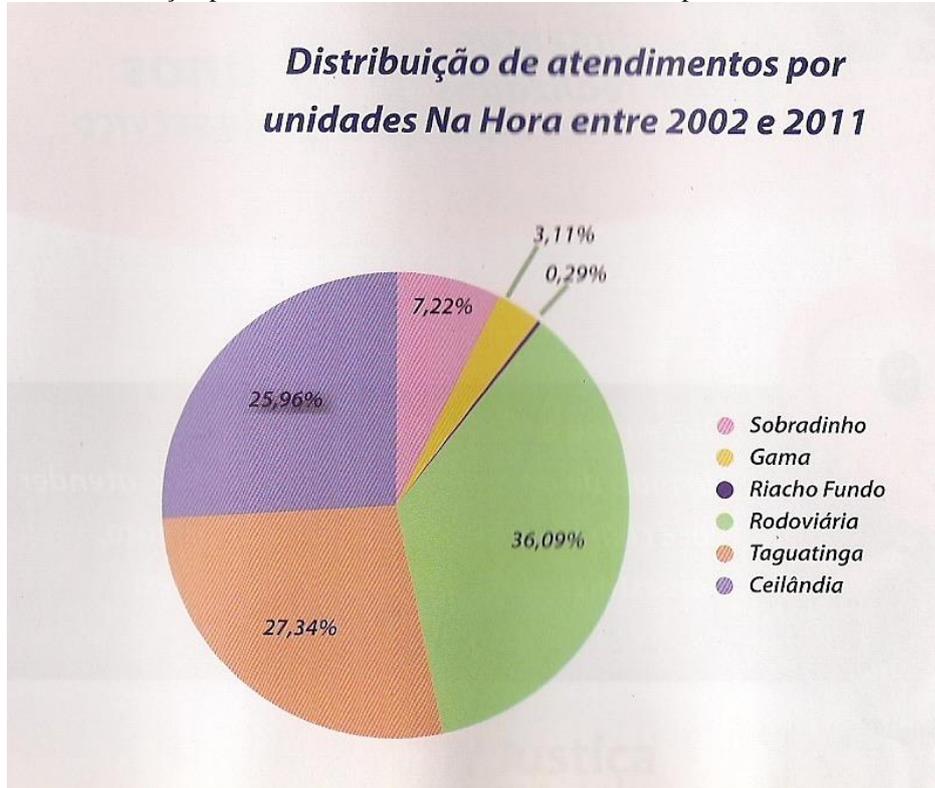
Quadro 6: Distribuição dos órgãos parceiros do Na Hora DF por unidade de atendimento.

ÓRGÃO PARCEIROS	UNIDADES DO NA HORA NO DISTRITO FEDERAL					
	RODOVIÁRIA	TAGUATINGA	CEILÂNDIA	SOBRADINHO	GAMA	RIACHO FUNDO
Agência de Fiscalização do DF - Agefis		X				X
Banco Regional de Brasília - BRB Conveniência	X	X	X	X	X	
Cartório Distribuição Rui Barbosa	X		X	X	X	X
Companhia de Saneamento Ambiental - Caesb	X	X	X	X	X	X
Companhia Energética de Brasília - CEB	X	X	X	X	X	X
Corpo de Bombeiros Militar - Departamento de Segurança Contra Incêndio						X
Corpo de Bombeiros Militar - Ouvidoria	X	X	X			
Defensoria Pública	X	X	X	X	X	
Departamento de Polícia Federal - DPF - Posto de Emissão de Passaporte	X	X				X
Departamento de Trânsito do DF - Detran	X	X	X	X	X	X
DFTRANS/Sistema de Bilhetagem Automática		X	X		X	
Instituto de Defesa do Consumidor - Procon DF	X	X	X	X	X	
Justiça Federal		X	X		X	
Polícia Civil do Distrito Federal - Instituto de Identificação	X	X	X	X	X	
Polícia Militar do DF - Ouvidoria Geral	X		X			
Previdência Social - INSS	X	X	X	X	X	
Secretaria do Estado de Fazenda - SEFDF	X	X	X	X	X	
Secretaria de Estado de Habitação do DF - Sedhab		X	X			
Secretaria do Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania - SEJUS	X	X	X		X	
Secretaria de Estado de Trabalho - Setrab	X	X	X	X		X
Secretaria de Fazenda do DF - Junta Comercial - Fácil						X

Fonte: Manual do Usuário. GDF, 2013, adaptado pela autora.

De acordo com a Subsecretaria de Modernização do Atendimento ao Cidadão, existe uma rotatividade entre os prestadores de serviços do Na Hora e os serviços prestados, sempre que diagnosticada a necessidade de inserir ou excluir algum serviço, o órgão parceiro é contatado e há a inserção ou retirada do atendimento da carta de serviços ofertada pelo Na Hora. É importante destacar que os serviços prestados pelos vinte e quatro órgãos e entidades parceiras estão distribuídos pelas unidades do Na Hora, ou seja, há serviços que só são disponibilizados em unidades específicas. A figura 3 representa a distribuição percentual de atendimento do Na Hora DF por unidade entre os anos de 2002 e 2011, conforme estatísticas apresentadas pelo Manual do Usuário do Na Hora 2013.

Figura 3: Distribuição percentual de atendimentos do Na Hora DF por unidade de 2002 a 2011.



Fonte: Manual do Usuário. GDF, 2013.

Quando questionada a respeito das vantagens e desvantagens desse tipo de oferta ao público do Distrito Federal a resposta obtida da Subsecretaria foi: “Não vemos desvantagens neste formato de serviço. O cidadão pode encontrar em um único lugar diversos serviços, é cômodo e prático.”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como objetivo entender como se dá o funcionamento e a gestão de serviços, do Na Hora DF e de aspectos diversos acerca do modelo de serviços partilhados em uma administração estratégica.

Diante dos dados e informações levantados durante a pesquisa, entende-se que uma gestão de serviços partilhados demanda um planejamento estratégico complexo. Como foi exposto durante o estudo, os serviços partilhados abrangem as mais distintas áreas de uma organização e quando inseridos em uma gestão exigem estudos de impacto, viabilidade e demanda populacional dos serviços, por exemplo. Diante da burocratização, ainda presente e necessária, da administração pública a prestação de serviços através desse modelo de administração estratégica pode apresentar problemas quanto ao atendimento ao público e à gestão dos seus serviços. No caso do DF, o nível de satisfação do cidadão é resultado da avaliação feita pelo próprio logo após o atendimento, se os índices estatísticos são altos e satisfatórios, é possível inferir que o Na Hora DF tem atingido o objetivo proposto.

Apesar de cada unidade de atendimento do Na Hora DF possuir suas particularidades quanto à demanda, público e carta de serviços oferecidos, por exemplo, acredita-se que o fato de que apenas 1/3 das unidades existentes terem sido visitadas e observadas pessoalmente, não afeta a consistência e confiabilidade do estudo feito.

Como foi mencionado, as respostas obtidas da Subsecretaria de Modernização do Atendimento ao Cidadão foram diretas e sucintas, a entrevista presencial poderia ter proporcionado maior riqueza de detalhes aos questionamentos. Porém é importante deixar claro que a Subsecretaria, em momento algum, negou-se a responder as questões propostas, a inviabilidade da entrevista presencial é devida, exclusivamente, a agenda de compromissos do Subsecretário.

Diante dos resultados obtidos, pode-se considerar que o presente estudo de caso esclarece aspectos básicos da realidade da utilização do serviço partilhado aplicado à prestação de serviços públicos no DF e do funcionamento do Na Hora DF, e contribui com a transparência dos serviços prestados à sociedade pelo Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão local.

REFERÊNCIAS

BERGERON, Bryan P. **Essentials of shared services**. United States of America: Wiley, 2003. Disponível em:

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CE8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fmedia.wix.com%2Fugd%2F10cfe5_3916f881403ea4711021f701253c40da.pdf%3Fdn%3D2.%2520Essentials%2520of%2520Shared%2520Services.pdf&ei=IMuSUpGOLs3fkQeD4oGYDw&usq=AFQjCNGOaVxTu7Kqq7AX6REAKd1x4Ogqdw&sig2=zqUntJUqpJWsSRrWj-7AsQ>. Acesso em: 25 de outubro de 2013.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 13 de julho de 2013.

_____. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 04 de outubro de 2013.

_____. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm>. Acesso em: 13 de julho de 2013.

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano diretor da reforma do aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em: 28 de outubro de 2013.

_____. Tribunal de Contas da União. **Parcerias Público-Privadas**. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/regulacao/areas_atuacao/parceria_publico_privada/Publica%3%A7%C3%B5es/Parceria_P%3%BAblico_Privada_Pontal_vers%C3%A3o_02.pdf>. Acesso em: 28 de agosto de 2013.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil**. *Revista do Serviço Público*. Ano 49, n. 1, p. 5-42, 1998. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf>. Acesso em: 22 de outubro de 2013.

BURNS, Timothy J.; YEATON, Kathryn G.. **Success Factors for Implementing Shared Services in Government**. In: IBM Center for The Business of Government, Washington, 2008. Disponível em: <<http://faculty.cbpp.uaa.alaska.edu/afgjp/PADM610/Shared%20Services%20in%20Government.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**; tradução Magda Lopes; consultoria, supervisão e revisão técnica: Dirceu da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 22.125, de 11 de maio de 2001. Institui o Na Hora - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, no âmbito do Distrito Federal. **Diário Oficial [do] Distrito Federal**. Poder Executivo, Brasília, Distrito Federal, 14 de maio de 2001. Disponível em: <<http://www.nahora.df.gov.br/sobre-o-na-hora/criacao.html>>. Acesso em: 11 de agosto de 2013.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 33.185, de 06 de setembro de 2011. Dispõe sobre a estrutura administrativa da Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do Distrito Federal. **Diário Oficial [do] Distrito Federal**. Poder Executivo, Brasília, Distrito Federal, 08 de setembro de 2011, Seção 1, p. 59. Disponível em: <<http://www.buriti.df.gov.br/ftp/>>. Acesso em: 28 de agosto de 2013.

ESTRATÉGIA Concursos. **Modelos de Gestão**. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/163326459/Administracao-Publica-p-STN>>. Acesso em: 22 de setembro de 2013.

FAÇA FÁCIL. **Secretaria de Estado de Gestão e de Recursos Humanos**. Disponível em: <<http://www.facaafacil.es.gov.br/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2013.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti. **Reforma do Estado e serviços públicos: transformação de um modelo ou adaptação a uma nova ordem social?**. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n.1, p. 70-78, 1999. Disponível em: <http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=116>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.

FADUL, Élvia Mirian Cavalcanti; SILVA, Lindomar Pinto da. **Retomando o Debate sobre a Reforma do Estado e a Nova Administração Pública**. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2008/APS/2008_APSBTC.pdf>. Acesso em: 26 de outubro de 2013.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.3, p. 20-29, 1995.

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton. **Types of Shared Services Business Models in Public Administration**. The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research, p. 26-35, 2011.

JANSSEN, Marijn; JOHA, Anton; ZUURNOND, Arre. **Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements**. Government Information Quarterly, v. 26, p. 15–24, 2009.

KAUARK, Fabiana; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

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

MCIVOR, Ronan; MCCRACKEN, Martin; MCHUGH, Marie. **Creating outsourced shared services arrangements: Lessons from the public sector**. *European Management Journal*, v.29, p. 448– 461, 2011.

MONTEIRO, Maria Helena. **Os Serviços Partilhados e a Administração Pública**. Lisboa, 2011.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

NA HORA. **Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão**. Disponível em: <<http://www.nahora.df.gov.br/>>. Acesso em: 11 de agosto de 2013.

PEREIRA, José Matias. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2009.

RAMOS, Guerreiro. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. 1 e.d. Brasília: Pontual, 2009. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/livro-guerreiro-ramos/Guerreiro%20Ramos.pdf>>. Acesso em: 02 de novembro de 2013.

ROCHA, Arlindo Carvalho. **Accountability na Administração Pública: Modelos Teóricos e Abordagens**. *Contabilidade, Gestão e Governança*. Brasília, v. 14, n. 2, p. 82-97, 2011.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Ana Laíse Meneses Fernandes; MOREIRA, Marina Figueiredo. **O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal: um Serviço Público Inovador?**. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GCT/Tema%2001/2012_GCT2123.pdf>. Acesso em: 17 de novembro de 2013.

TECNOLEGIS. **Concentração e Desconcentração - Centralização e Descentralização**. Disponível em: <http://www.tecnolegis.com/estudo-dirigido/tecnico-mpu-administrativa/concentracao.html>. Acesso em: 15 de setembro de 2013.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WALSH, Peter; MCGREGOR - LOWNDES, Myles; NEWTON, Cameron. **Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector**. CPNs Working Paper n° 34. Brisbane: QLD, 2006. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/5161/2/5161.pdf>>. Acesso em: 08 de novembro de 2013.