



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

ANA LAÍSE MENESES FERNANDES SILVA

**O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito  
Federal: um serviço público inovador?**

Brasília – DF

2011

ANA LAÍSE MENESES FERNANDES SILVA

**O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito  
Federal: um serviço público inovador?**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Mestre, Marina  
Figueiredo Moreira.

Brasília – DF

2011

Silva, Ana Laíse Meneses Fernandes.

O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal: um serviço público inovador? / Ana Laíse Meneses Fernandes Silva. – Brasília, 2011.

111 fl. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora, Mestre, Marina Figueiredo Moreira, Departamento de Administração.

1. Inovação em serviços. 2. Serviços públicos. 3. Serviços integrados. I. Título.

**ANA LAÍSE MENESES FERNANDES SILVA**

**O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito  
Federal: um serviço público inovador?**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da  
aluna

**Ana Laíse Meneses Fernandes Silva**

Mestre, Marina Figueiredo Moreira  
Professora-Orientadora

Doutora, Christiana Soares de Freitas  
Professora-Examinadora

Graduada, Vanessa Cabral Gomes  
Professora-Examinadora

Brasília, 08 de dezembro de 2011.

Dedico este trabalho à minha família, principalmente, aos meus pais que sempre me apoiaram e acreditaram em mim.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à minha professora orientadora Mestre, Marina Moreira, pois sem sua paciência e disposição para me ajudar este trabalho não seria possível.

Agradeço a todas as outras pessoas que, de alguma forma, colaboraram para a realização deste trabalho, aceitando participar das entrevistas, aceitando responder aos questionários ou, simplesmente, torcendo por mim.

Agradeço aos meus pais por sua confiança, apoio e incentivo incondicionais, ao longo da minha vida.

Acima de tudo, agradeço a Deus por iluminar e guiar os meus caminhos.

“O medo de errar é o principal obstáculo para a inovação que queremos.” **Sir. Hob**

## RESUMO

A modernização do Estado trazida por reformas administrativas das últimas décadas tem feito com que seja buscada uma administração pública mais eficiente e mais voltada para o cidadão. Melhorar o desempenho na prestação de serviços para satisfazer aos cidadãos torna-se um imperativo neste momento. Os cidadãos passaram a ser vistos como clientes e a reivindicar cada vez mais por melhorias, assim, a falta de flexibilidade e outras distorções da burocracia deixam de ser toleradas. Essa situação tem exigido iniciativas inovadoras por parte da gestão pública, que tem buscado oferecer serviços públicos capazes de gerar valor aos cidadãos. Neste contexto, a resposta apresentada pelo Estado, no Distrito Federal, é o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, que segue uma tendência que vem sendo adotada em outros estados e em outros países nos últimos anos. Trata-se de uma central de atendimento integrado em que representações de diferentes órgãos ofertam seus serviços em um mesmo ambiente. Desse modo, o presente estudo se propôs a pesquisar essa ação do Estado como uma ação inovadora, buscando investigar se o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal é reconhecido pelos cidadãos e órgãos prestadores como um serviço público inovador. Realiza-se um estudo de caso com abordagem metodológica mista. A pesquisa se divide em duas etapas, a primeira, de natureza qualitativa, consistiu em entrevistas semiestruturadas junto aos representantes dos órgãos e a segunda, de natureza quantitativa, em aplicação de questionários junto aos cidadãos usuários do serviço. Resultados de ambas as etapas apontam que o serviço é reconhecido tanto pelos órgãos quanto pelos cidadãos como um serviço público inovador, gerando valor aos órgãos e cidadãos. Segundo suas características, pode-se considerá-lo uma inovação de melhoria ou incremental e os resultados da etapa quantitativa apontaram a percepção positiva dos cinco construtos propostos para uma inovação em serviços públicos. Propõe-se que sejam realizados estudos futuros que abranjam outras unidades do serviço e também, serviços semelhantes de outros estados e, ainda, é proposto que sejam realizados novos testes para o aprimoramento do instrumento quantitativo desenvolvido neste estudo.

Palavras-chave: Inovação em serviços; Setor público; Serviços integrados.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O espaço da inovação .....	23
Figura 2 - Fundamentos da administração pública voltada para o cidadão .....	27
Figura 3 - Os três tipos de lógicas de serviços.....	31
Figura 4 - Representação de um produto ou serviço como um sistema de características e competências .....	36
Figura 5 - A forma mais geral de um produto .....	37
Figura 6 – Atendimentos realizados na unidade da Rodoviária. ....	52
Figura 7 - Média da soma das médias ponderadas das respostas da amostra. ....	95

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Os vários modelos de inovação e a dinâmica das características .....	38
Quadro 2 - Bloco temáticos para entrevista com supervisores .....	54

## LISTA DE SIGLAS

CEAJUR – Centro de Assistência Judiciária

CNH – Carteira Nacional de Habilitação

DER – Departamento de Estradas de Rodagem

DETRAN – DF – Departamento de Trânsito do Distrito Federal

INSS - Instituto Nacional de Seguro Social

IPTU – Imposto sobre a Propriedade Territorial Urbana

IPVA – Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

NAP – Nova Administração Pública

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

SAIC – Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão

SEF – DF – Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal

SEJUS - Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania

SETRAB – Secretaria de Estado de Trabalho do Distrito Federal

SGA – Secretaria de Estado e de Gestão Administrativa

SNT – Sistema Nacional de Trânsito

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

TREDF – Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	8
LISTA DE QUADROS .....	9
LISTA DE SIGLAS .....	10
1 INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Formulação do problema.....	14
1.2 Objetivo Geral .....	15
1.3 Objetivos Específicos .....	16
1.4 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Inovação.....	17
2.1.1 Inovação pela ótica da escola neo-schumpeteriana.....	20
2.1.2 Inovação na administração pública .....	23
2.2 Serviços.....	28
2.2.1 Inovação em serviços.....	32
2.3 Serviços públicos .....	39
2.3.1 Serviços integrados no setor público: o estado da arte .....	41
2.3.2 Inovação em serviços públicos.....	44
3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	46
3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....	46
3.2 Pesquisa bibliográfica: buscando o estado da arte .....	48
3.3 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo: resultados da pesquisa documental .....	48
3.4 Pesquisa de campo: população, amostra e participantes do estudo.....	50
3.4.1 Etapa qualitativa.....	50
3.4.2 Etapa quantitativa.....	51
3.5 Instrumentos de pesquisa .....	53
3.5.1 Instrumentos qualitativos.....	53
3.5.2 Instrumento quantitativo .....	54
3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	58
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	60
4.1 Resultados da etapa qualitativa .....	60
4.1.1 Caso 1 – Secretaria de Estado de Trabalho do Distrito Federal .....	60
4.1.2 Caso 2 – Departamento de Trânsito do Distrito Federal .....	64

4.1.3 Caso 3 – Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal .....	68
4.1.4 Caso 4 – Centro de Assistência Judiciária do Distrito Federal .....	72
4.1.5 Caso 5 – Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal.....	75
4.1.6 Caso 6 – Instituto Nacional de Seguro Social .....	80
4.1.7 Gerente da unidade.....	83
4.2 Análise dos casos .....	87
4.3 Resultados da etapa quantitativa .....	92
4.4 Discussão sobre os resultados agrupados.....	95
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	99
REFERÊNCIAS.....	101
APÊNDICES.....	107
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SUPERVISORES .....	107
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE DA UNIDADE...	109
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CIDADÃOS.....	110

# 1 INTRODUÇÃO

A modernização do Estado, oriunda das reformas administrativas realizadas nas últimas décadas, trouxe um novo modelo de administração pública, que visa a uma gestão mais eficiente e, ao mesmo tempo, mais voltada ao cidadão (COUTINHO 2000; FARAH, 2006). Assim, a melhoria do desempenho nos serviços prestados torna-se algo fundamental para a satisfação dos “clientes”, como passam a ser vistos os cidadãos (MATIAS-PEREIRA, 2009a). As crescentes reivindicações dos cidadãos por melhorias nos serviços públicos têm exigido da gestão pública iniciativas inovadoras que tragam, entre outros benefícios, mais agilidade, visando a tornar tais serviços condizentes com a demanda atual.

O aprimoramento da democracia brasileira vem gerando aumentos nas demandas sociais, pois o aumento dos níveis de cidadania e educação da população nacional tem gerado, também, a elevação dos níveis de exigência por parte dos cidadãos em relação aos serviços públicos. Desse modo, falta de flexibilidade e outros efeitos negativos da burocracia passam a ser cada vez menos tolerados (MATIAS-PEREIRA, 2009a). Assim, a grande responsabilidade do governo em prestar serviços de qualidade advém de sua preocupação com a imagem global de sua gestão, que é formada por esse contato direto com o cidadão (DASSO JÚNIOR, 2002).

A deficiência nos atendimentos aos usuários de serviços públicos tem levado a modificações na relação entre a Administração Pública e os cidadãos, sendo uma preocupação replicada, também, em outros países (MATIAS-PEREIRA, 2009a). Mas a ineficiência e ineficácia ainda são alguns dos principais motivos de insatisfação dos cidadãos em relação ao atendimento em órgãos públicos. A ineficiência, em muitos casos, é decorrente dos excessos burocráticos, que geram superposição de ações e desgastam o indivíduo demandante ao se deparar com um sem-número de etapas a serem cumpridas em diferentes locais, a fim de conseguir o atendimento necessário.

Para superar esse desafio, visando ao aumento da satisfação dos cidadãos, é preciso reduzir a superposição de ações e desenvolver seus mecanismos de coordenação, para, então, reduzir custos e manter a qualidade desses serviços. Ao

colocar os cidadãos como foco de sua atenção, a Administração Pública passa a buscar saídas, por meio de mudanças no setor público para atender às expectativas dos usuários (MATIAS-PEREIRA, 2009a). Desse modo, serviços públicos inovadores podem ser vistos como possíveis soluções para enfrentar essa situação, tendo em vista corresponderem à oferta de serviços públicos capazes de gerar valor aos cidadãos. E práticas bem sucedidas podem servir como possíveis alternativas de ação (SPINK, 2006).

No Distrito Federal, dentro desse contexto, a resposta do Estado vem com o desenvolvimento do chamado Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal, seguindo uma tendência adotada em outros estados desde os anos de 1990, e que foi e vem sendo adotada também por outros países. Essa central de atendimento integrado consiste em um único ambiente onde estão reunidas representações de órgãos públicos federais e distritais articuladas, de modo a possibilitar a prestação de serviços públicos de caráter essencial à maioria da população do Distrito Federal. Suas finalidades são: facilitar o acesso aos serviços públicos, simplificar as obrigações de natureza burocrática, e ainda, ampliar os canais de comunicação entre o Estado e o cidadão (DISTRITO FEDERAL, 2001). Considerando esta nova organização do Estado para a prestação de serviços públicos unificados para o melhor atendimento ao cidadão, propõe-se a investigação desta ação do Estado como uma ação inovadora.

## **1.1 Formulação do problema**

Diante da postura que o Estado vem assumindo de um melhor atendimento nos serviços públicos para os cidadãos, que têm aumentado seu nível de exigência, espera-se que iniciativas inovadoras sejam realizadas para agregar valor aos serviços prestados, trazendo benefícios para as partes envolvidas, ou seja, cidadãos e órgãos públicos. Inovar deixa de ser uma premissa predominante da iniciativa privada e passa a ser fundamental também na gestão pública.

Modelos como o de integração de serviços podem trazer maior satisfação aos cidadãos-usuários, reduzindo a morosidade nos atendimentos, e, também, tornar as atividades estatais menos onerosas. É preciso entender como tal modelo foi

implementado e qual a percepção dos envolvidos sobre possíveis ganhos gerados, para que se possa adaptá-lo e difundi-lo por diferentes áreas e níveis das atividades estatais, para ser algo vantajoso para todos.

Assim, visando melhorar o fornecimento de serviços, o Estado apresenta o Serviço Integrado de Atendimento ao Cidadão, como tentativa de oferecer mais comodidade na prestação de seus serviços. Todavia, para que se possa considerar um serviço como inovador, é necessário que se comprove a obtenção de ganhos relativos ao que o serviço se propôs, sendo necessário, para isso, analisarem-se os resultados gerados pelo serviço. No caso em particular do Serviço Imediato de Atendimento ao Cidadão, cabe investigação quanto à sua possível contribuição inovadora, sendo esse o motivo pelo qual é proposta a investigação dos benefícios trazidos por este serviço aos cidadãos.

O presente trabalho visa, assim, por meio de revisão teórica e de pesquisa empírica, verificar qual a percepção por parte dos envolvidos sobre a integração dos serviços essenciais aos cidadãos do Distrito Federal, de forma a responder a seguinte pergunta: **“O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal é reconhecido pelos cidadãos e órgãos prestadores como um serviço público inovador?”**.

## **1.2 Objetivo Geral**

Investigar se o SAIC - Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal é reconhecido pelos cidadãos e órgãos prestadores como um serviço público inovador, diante das teorias sobre inovação com foco em serviços e, se confirmado como tal, classificá-lo em um dos modelos propostos pela teoria específica.



### 1.3 Objetivos Específicos

- Investigar a visão dos responsáveis pela prestação dos serviços sobre a geração de valor aos serviços públicos após a sua integração;
- Identificar os atributos de uma inovação percebidos pelos usuários do SAIC;
- Analisar, a partir da percepção de prestadores e usuários sobre o serviço, o caráter inovador associado ao serviço.

### 1.4 Justificativa

A importância de se investigar iniciativas inovadoras em serviços públicos está na compreensão do modo como tais iniciativas podem agregar valor a uma situação pré-existente. A desburocratização, no que se refere à facilitação do acesso dos cidadãos aos serviços essenciais, traz benefícios tanto aos usuários quanto aos órgãos públicos, que, por sua vez, têm a sobrecarga de demanda diminuída.

É necessário identificar e analisar os ganhos gerados pela integração dos serviços públicos prestados aos cidadãos-usuários brasileiros. Para isso, é utilizado o levantamento de informações junto às partes envolvidas, de forma a verificar, por meio desses dados e por meio da teoria de inovação em serviços, se é possível considerar tal iniciativa um serviço inovador por parte do setor público. Desse modo, o modelo poderá servir de exemplo para outros serviços passíveis de integração, além de incentivar novas ações que visem ao aumento da qualidade e da eficiência dos atendimentos àqueles que demandam serviços públicos.

Apesar da relevância de iniciativas inovadoras no setor público, poucos têm sido os estudos voltados para a inovação em serviços públicos, assim, foi identificada uma lacuna com considerável potencial para a realização de pesquisas. E ainda, a abordagem proposta no presente estudo consiste em um avanço em relação a estudos anteriores, pois investiga a visão de ambas as partes envolvidas, cidadãos e órgãos prestadores.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo apresentará a teoria que serviu como base para a elaboração do presente trabalho, o que permitirá maior compreensão de cada assunto abordado para o desenvolvimento da pesquisa e, também, o modo como tais temas se relacionam entre si. Serão tratados os temas: Inovação, Inovação na Administração Pública, Serviços, Inovação em Serviços, Serviços Públicos, incluindo conceitos relacionados aos Serviços Integrados dentro deste setor, e, por fim, Inovação em Serviços Públicos.

### 2.1 Inovação

Ao longo do século passado, inúmeras foram as tentativas para se chegar a um conceito abrangente e que satisfizesse a todas as formas de inovação existentes. Mas, mesmo sem um consenso universal (o que é compreensível nas ciências não exatas), tais estudos em muito contribuíram para um maior entendimento do fenômeno da inovação. O precursor de trabalhos mais consistentes referentes à inovação foi Joseph A. Schumpeter, que deu início a tais estudos em sua obra “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, (Schumpeter, 1982). Como forma de introdução de sua teoria, primeiramente, o autor aborda a teoria econômica do fluxo circular, que traz consigo a ideia de equilíbrio para, posteriormente, introduzir a inovação, dentro da teoria do desenvolvimento econômico. Sendo assim, o desenvolvimento econômico é descrito com as seguintes palavras:

O desenvolvimento econômico, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente (SCHUMPETER; 1982, p. 47).

Logo, são as inovações as responsáveis por mudanças nos processos econômicos vigentes, pois são também elas que desestabilizam o fluxo circular da economia, gerando novos ciclos econômicos. (SCHUMPETER, 1982).

Segundo Schumpeter (1982), a satisfação das necessidades dos consumidores recebe grande importância quando se trata do fluxo circular, pois impulsionam os produtores a se adaptarem. Porém, quando se trata da inovação, essas necessidades surgem de modo inverso ao da primeira abordagem, pois, nesse caso, são os produtores que iniciam a mudança, e os consumidores que são “adaptados”. Nesse contexto, “Produzir significa combinar materiais e forças que estão ao nosso alcance. Produzir outras coisas, ou as mesmas coisas com método diferente, significa combinar diferentemente esses materiais e forças.” (SCHUMPETER, 1982, p. 48). Dessa forma, são as novas combinações que levam ao desenvolvimento econômico, podendo assumir cinco formas distintas:

- 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda, entrado, quer esse mercado tenha existido antes ou não.
- 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada.
- 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio. (SCHUMPETER, 1982, p. 48-49).

Essas situações, que eram modelos de inovação naquele momento e ainda o são nos dias atuais, demonstram a consistência do trabalho desenvolvido pelo autor e a sua importância para a evolução dos estudos econômicos, principalmente no que tange à inovação.

Em sua obra “Capitalismo, Socialismo e Democracia”, Schumpeter (1961) mais uma vez aborda as cinco situações tratadas acima como sendo “O impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista” (SCHUMPETER, 1961, p. 110). Isso ocorre porque, por trás de tais mudanças, estão a concorrência e a disputa pelo lucro, ao se considerar que todos os atores envolvidos no modelo econômico produtivo vigente podem igualmente realizar tais mudanças. E é nessa mesma obra que o autor utiliza sua expressão “destruição criadora”, para se referir ao fenômeno interno e inerente ao sistema capitalista, que destrói aquilo que

prevalece em um determinado momento para ceder lugar a algo novo, ou seja, é o que modifica e alimenta tal sistema, formando novos ciclos econômicos (SCHUMPETER, 1961).

A essas novas combinações propulsoras do desenvolvimento econômico Schumpeter (1982, p. 54) atribuiu o termo “empreendimentos”, enquanto aos que são responsáveis pela realização de tais empreendimentos é atribuído o termo “empresário”. Uma importante distinção colocada pelo autor em relação ao sujeito considerado empresário em sua definição é que, para sua abordagem, todo sujeito que realiza uma nova combinação, mesmo que este ocupe posição de subordinado, ou qualquer outra, é considerado empresário (SCHUMPETER, 1982). Ou seja, ser empresário, nesse caso, independe da atividade exercida pelo sujeito, desde que o preceito básico de realizar uma nova combinação esteja presente.

Outra importante colocação para reforçar o conceito é a seguinte: “mas, qualquer que seja o tipo, alguém só é um empresário quando efetivamente “leva a cabo novas combinações”, e perde esse caráter assim que tiver montado o seu negócio [...]” (SCHUMPETER, 1982, p. 56). A importância atribuída por Schumpeter a esses sujeitos, como responsáveis pelo desenvolvimento econômico, pode ser entendida nessa passagem:

Portanto, a realização de combinações novas é ainda uma função especial, e o privilégio de um tipo de pessoa que é muito menos numeroso do que todos os que têm a possibilidade “objetiva” de fazê-lo. Portanto finalmente os empresários são um tipo especial, e o seu comportamento um problema especial, a força motriz de um grande número de fenômenos significativos (SCHUMPETER, 1982, p. 58).

Então, compreende-se que são os empresários, com sua rara predisposição a recombinar, que movimentam a economia, dado que é por meio de suas valiosas ações inovadoras que ocorre o desenvolvimento econômico.

Quando tratamos de inovação, a contribuição do trabalho desenvolvido por Schumpeter, e principalmente suas duas obras referidas anteriormente, não pode ser negada. Porém, seus estudos foram realizados em um momento de economia basicamente industrial, e, sendo assim, aplicavam-se apenas a tal realidade, ou seja, o setor de serviços encontrava-se em posição coadjuvante.

### 2.1.1 Inovação pela ótica da escola neo-schumpeteriana

As transformações ocorridas no modelo econômico ao longo dos anos fizeram com que os estudos de Schumpeter e sua abordagem acerca da inovação não satisfizessem mais à nova realidade, em que os serviços ganhavam cada vez mais espaço e necessitavam de reconhecimento. Então, novos estudiosos dedicaram-se a aperfeiçoar o que havia sido iniciado por Schumpeter, por meio de estudos que abordassem de forma mais ampla a inovação, levando adiante os conceitos de inovação como um todo, inclusive os referentes à inovação em serviços. Além disso, desenvolveu-se também a ideia de inovação como resultado de um conjunto de determinantes unidos em processo. Tais estudos formam, assim, a escola neo-schumpeteriana, sendo Dosi, Nelson e Winter os autores de maior notoriedade dessa escola.

Dosi (2006), ao tratar dos determinantes da inovação, aponta as limitações de duas teorias opostas: a da “indução pela demanda” e a do “impulso pela técnica”. Com relação à primeira teoria, o autor argumenta que “em geral, a percepção de um mercado potencial faz parte das condições necessárias para a inovação, mas não constitui de modo algum a condição suficiente.” (DOSI, 2006, p. 36). A segunda teoria, por sua vez, subestima a importância dos fatores econômicos para o processo de mudança tecnológica (DOSI, 2006). Desse modo, Dosi (2006) propõe uma “teoria da mudança técnica” que “deve definir – da forma mais geral possível – a natureza desses mecanismos interativos” (DOSI, 2006, p. 36).

Para Dosi (2006), os avanços tecnológicos se dão por meio de uma “trajetória tecnológica”, que se baseia em “paradigmas tecnológicos”, cujo objetivo é a resolução de problemas, sendo que a essa resolução o autor se refere como “progresso”. A determinação desses paradigmas requer as seguintes definições: do problema a ser resolvido; da tecnologia material selecionada; das propriedades físico-químicas utilizadas e das dimensões e equilíbrios tecnológico e econômico delimitados (DOSI, 2006, p. 43). Assim, levando em conta as dimensões tecnológicas e econômicas, nas palavras do autor: “[...] também é possível obter, se considerarmos de modo geral, uma ideia de “progresso” como o aperfeiçoamento dos equilíbrios relacionados a essas dimensões” (DOSI, 2006, p. 42-43).

Então, de forma sucinta, Dosi (1988) apresenta a premissa da inovação como resolução de problemas, ou seja, a inovação tecnológica atua como meio de solução nas situações em que os recursos disponíveis não são suficientes para o que se pretende realizar. E, em suas palavras, o autor acrescenta que: “soluções inovadoras para certo problema envolvem descoberta e criação [...]” (DOSI, 1988, p. 1126, tradução nossa).

Para Nelson e Winter (2005), as bases do desenvolvimento econômico são passíveis de comparação com o que ocorre na biologia, pois, segundo os autores, da mesma forma que existem informações genéticas armazenadas nos genes dos seres vivos, também existe uma espécie de acúmulo de informações, ou experiências, nas firmas, sendo que estas recorrem a tais informações como forma de sobreviver em um ambiente de constantes mudanças (NELSON; WINTER, 2005).

Assim, os autores Nelson e Winter (2005) negam a ortodoxia do equilíbrio econômico e têm seus estudos focados em uma abordagem evolucionista, de modo que apresentam uma perspectiva baseada na “teoria evolucionária”, utilizando-se, assim, de uma analogia biológica como forma de tratar das mudanças econômicas. Para esses autores, o “progresso técnico”, ou mudanças tecnológicas, referem-se a um fenômeno endógeno, que é a base do crescimento econômico (NELSON; WINTER, 2005).

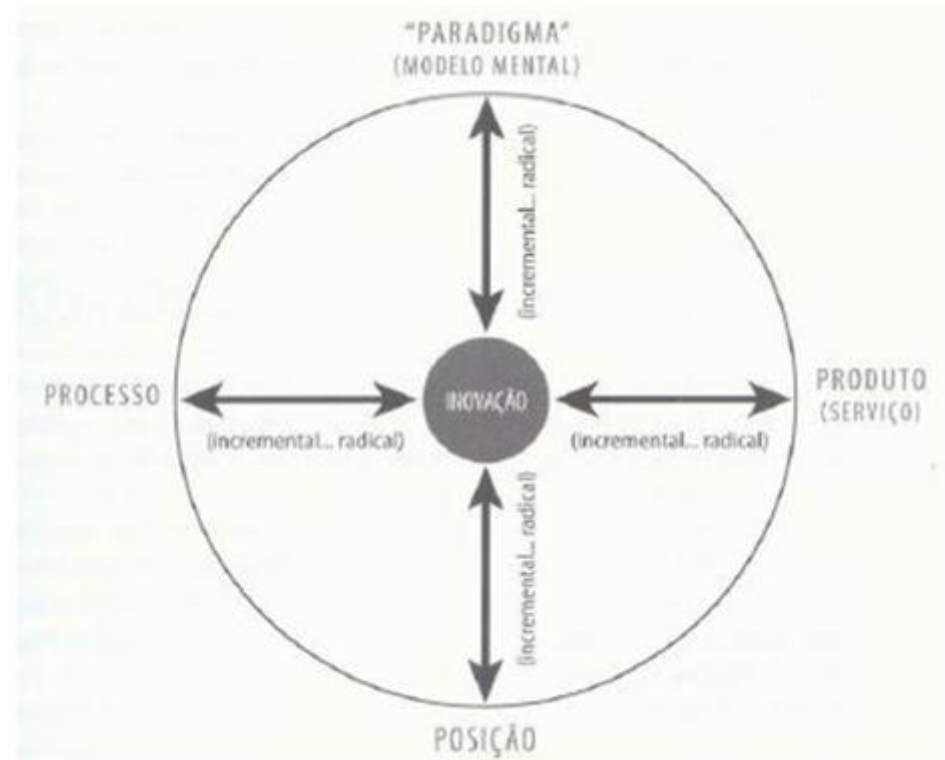
Segundo Nelson e Winter (2005), um dos fatores que tornam as firmas diferentes entre si são as “rotinas”, que são constituídas a partir das experiências adquiridas pelas firmas ao longo de sua existência e têm como base as suas habilidades e seu aprendizado, o que acaba por se refletir em seu comportamento. Essas rotinas são quebradas quando algum “evento aleatório” interfere na atividade da firma, exigindo que a mesma se adapte a esse novo evento e o incorpore por meio de uma nova rotina. Tal rotina se formará com base nos conhecimentos adquiridos com a nova experiência, sendo que as habilidades e a aprendizagem, nesse processo, variam de uma firma para outra, remetendo, dessa forma, à seleção natural da biologia, pois as firmas mais preparadas serão as sobreviventes (NELSON; WINTER, 2005).

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação não é encontrada apenas na indústria manufatureira, mas também são identificadas várias “mudanças radicais” no setor de serviços. Isso se deve, em parte, à oportunidade gerada pelo baixo custo de capital, que possibilita a entrada de um maior número de atores dispostos a

inovar. Os autores veem um grande potencial no setor de serviços, pois nas economias desenvolvidas o setor corresponde à maior fração entre as atividades econômicas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação deve ser entendida tanto em termos de produção de um novo produto, quanto em termos de processo para a obtenção desse novo produto. Assim, os autores apresentam o que chamam de os “4P’s” da inovação, que são quatro dimensões da mudança, que sintetizam a variedade das possíveis formas assumidas pela inovação. As quatro dimensões são as seguintes: Inovação de Produto; Inovação de Processo; Inovação de Posição e Inovação de Paradigma. A primeira dimensão trata da mudança dos produtos ou serviços ofertados por uma empresa, e a segunda trata das mudanças nas formas de criação, de oferta ou de apresentação dos produtos ou serviços aos consumidores. Enquanto a terceira refere-se às mudanças no contexto em que ocorre a introdução de um novo produto ou serviço, a quarta refere-se às mudanças de modelos mentais que orientam as ações das empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 29-30).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) adotam a classificação de inovações de acordo com o nível de novidade trazido por elas, que vai de melhorias incrementais até mudanças radicais.



**Figura 1 - O espaço da inovação**

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 42).

Dessa maneira, a distribuição dos “4P’s” sobre um eixo em que se tem a mudança incremental em uma extremidade e a mudança radical na outra, determinam o que os autores chamam de “espaço de inovação potencial”.

### 2.1.2 Inovação na administração pública

O início da busca por aprimoramento e melhorias da administração pública do Brasil remete aos anos de 1930, época em que teve início a primeira das principais reformas administrativas no país, com o objetivo de iniciar um ciclo de desenvolvimento nacional (FARAH, 2006). Nas palavras da autora: “as décadas que se seguiram caracterizaram-se por um processo de inovação institucional e de introdução de novas práticas na administração pública brasileira” (FARAH, 2006, p. 43). Inovar nesse sentido, não se refere apenas a aumentar o número de instituições ou a capacidade de atuação das diferentes esferas do governo, mas “[...] também



significa procurar superar características críticas do período anterior – da administração pública e das políticas públicas.” (FARAH, 2006, p. 44).

Ao se referir à reforma iniciada nas décadas de 1970 e 1980, o sentido atribuído à inovação na administração pública brasileira passa a ser estreitamente relacionado à ruptura com o modelo de governo rígido, que havia se instalado na década anterior. Assim, iniciativas que permitissem uma maior participação dos cidadãos, logo uma menor exclusão destes, eram vistas como inovadoras, ou seja, a democratização era vista como o elemento-chave para a inovação no setor público naquele momento (FARAH, 2006).

Após a Constituição de 1988, eficiência, *accountability* e qualidade dos serviços tornaram-se também importantes elementos dessa busca por uma modernização do Estado brasileiro. Sendo assim, segundo Farah (2006), neste momento, não houve abandono da iniciativa democratizante, mas as noções de empreendedorismo e eficiência dentro da gestão pública ganharam ênfase.

Com relação à situação atual, Farah (2006) a descreve da seguinte forma:

Hoje, cerca de 20 anos após a incorporação pioneira do termo às discussões sobre a administração pública brasileira, o uso da expressão inovação se difundiu, estando presente em toda e qualquer referência à gestão pública e aos desafios que esta enfrenta. Na utilização contemporânea do termo inovação, por sua vez, distintos significados lhe são atribuídos: de um lado, inovar significa democratizar a ação estatal, tanto do ponto de vista da ampliação da parcela da população com acesso aos serviços públicos, quanto da perspectiva dos processos de formulação, implementação e controle das políticas públicas (FARAH, 2006, p. 50).

Então, na década de 1990, com a difusão do modelo neoliberal em diversos países, o Brasil foi muito influenciado, o que fez com que o termo inovação, dentro do setor público, remetesse a ideias gerenciais e, conseqüentemente, à busca por eficiência. Isso porque, com a Reforma Gerencial nos primeiros anos da década e a implementação da NAP – Nova Administração Pública, a Administração Pública buscou, em elementos próprios do setor privado, soluções para os problemas que enfrentava, como por exemplo, os excessos burocráticos (KLERING; ANDRADE, 2006). O Plano Diretor da Reforma do Estado, de 1995, trouxe consigo a base para tal mudança.

Nesse sentido, segundo Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010), o desenvolvimento de inovações era visto, até então, como algo exclusivo do setor privado, pois

baseava-se em disputas de mercado e, ainda, o conceito de inovação era ligado, exclusivamente, a políticas de ciência e tecnologia. Assim, a NAP alterou essa realidade no Brasil e nas palavras dos autores isso ocorreu da seguinte forma:

Com a emergência nos anos 1990 dos princípios da Nova Gestão Pública, propondo tornar as organizações públicas mais *accountables*, por meio de mecanismos de controle de resultados e uso de indicadores para mensuração de desempenho e eficiência, a inovação passou a ser percebida como algo compatível com a gestão pública, sob motivações distintas dos estímulos de mercado (FERRAREZI; AMORIM; TOMACHESKI, 2010, p 13).

Logo, a NAP é apontada, novamente, como sendo responsável por trazer o conceito de inovação para dentro do setor público, para o Brasil.

Porém, apesar de o conceito de inovação ter se desvincilhado da ideia de exclusividade em relação à tecnologia, essa não foi abandonada no setor público, pois, segundo Coutinho (2000), o desenvolvimento tecnológico teve grande importância para inovações também, neste setor. E o próprio setor privado enfrentou mudanças, pois desde meados do século passado, ocorreram reformas, tendo em vista a defasagem dos modelos taylorista e fordista que, por falta de flexibilidade, não atendiam mais às necessidades dos consumidores. Assim, as transformações tecnológicas foram procuradas para elevar a qualidade dos produtos e serviços (FARAH, 2006).

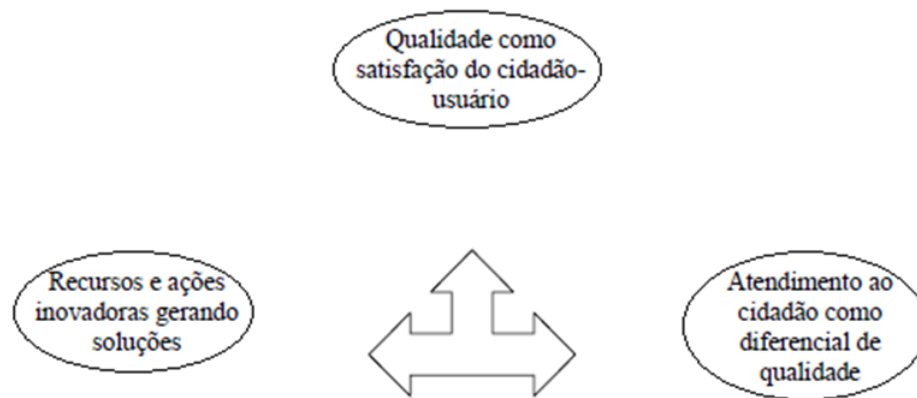
Segundo Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010), no que se refere ao conceito de inovação no setor público, o Concurso Inovação na Gestão Pública Federal passou a adotar, em 2007, o seguinte conceito de inovação: “mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação dos mecanismos existentes, que produzam resultados significativos para o serviço público e para a sociedade” (FERRAREZI; AMORIM; TOMACHESKI, 2010, p. 15). Farah (2006) destaca ainda, que se encaixam no que se define por inovação, tanto as ações que são radicalmente inovadoras, ou seja, algo que nunca havia sido registrado antes, quanto o ato de difundir a inovação, seguindo a teoria de Schumpeter (1961). E ainda neste sentido, Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010) reforçam, que, além de o conceito de inovação não privilegiar mais apenas a tecnologia, este também passa a incluir produtos e processos e deixa de se referir apenas a mudanças radicais, admitindo também, as mudanças incrementais.

Ainda com relação à questão da busca por definir o significado de inovação no setor público, segundo Spink (2006), o Programa Gestão Pública e Cidadania apresenta os seguintes pontos como sendo demonstrativos de resultados claros de inovação:

- represente uma mudança substancial, qualitativa ou quantitativa, nas práticas e estratégias anteriores na área geográfica ou temática em foco, mediante a implantação de um novo programa ou conjunto de atividades ou na melhoria significativa das atividades ou programas existentes;
- permita ou aponte maneiras pelas quais a experiência pode ser repetida por outro e transferida a outras regiões e jurisdição;
- amplie e consolide formas de acesso e diálogo entre a sociedade e suas agências públicas, aumentando a qualidade da prática política e institucional;
- utilize recursos locais e/ou nacionais e/ou oportunidades internacionais em uma perspectiva de desenvolvimento responsável e estimule, sempre que possível, práticas autóctones e autônomas que possam tornar-se auto-sustentáveis (SPINK, 2006, p. 25).

Apresenta-se então, outra tentativa de definir a inovação no setor público, algo que tem levantado inúmeras discussões e tem resultado em conceitos diversos, mas que em muito se aproximam em alguns pontos. Spink (2006) critica que se defina a inovação no setor público com base na noção de melhores práticas, pois a considera muito rígida, assim, seu posicionamento está voltado para que esta noção não seja a única adotada, mas que também se considere uma abordagem mais aberta, como esta que foi proposta pelo Programa Gestão Pública e Cidadania.

O foco no então chamado cidadão-usuário ganha força neste momento de Reforma Gerencial. Segundo Coutinho (2000), essa proposta que traz consigo uma maior participação dos cidadãos e um maior acesso à administração pública teve sua origem em 1987, no documento *Administration as Service, the Public as Client*, publicado pela OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. Nesse sentido, a Administração da Qualidade Total destaca a incessante busca por melhorar a prestação dos serviços públicos (COUTINHO, 2000). A Figura 2 apresenta o modelo referente a essa ideia.



**Figura 2 - Fundamentos da administração pública voltada para o cidadão**

Fonte: adaptado de Coutinho (2000, p. 49).

Assim, é possível notar que, nessa construção de uma realidade mais favorável ao cidadão, o governo brasileiro, em sua busca por soluções, acaba se deparando com o fenômeno da “destruição criadora” de Schumpeter (1961), que é associado, principalmente, ao setor privado (PINHO e SANTANA, 1998, apud FARAH, 2006, p. 51). Ou seja, essa procura por uma constante renovação deixa de ser algo exclusivo do setor privado e passa a ser uma preocupação também do setor público. Sendo que, no caso do governo, o objetivo não é o lucro, mas sim a satisfação dos cidadãos para o cumprimento de sua função social (MATIAS-PEREIRA, 2009a).

Desse modo, existem pontos semelhantes entre a inovação no setor público e no setor privado, porém muitas são as diferenças (SPINK, 2006). Segundo Moore (2002), tais diferenças, que consistem na dificuldade que o cidadão tem por modificar serviços públicos que não o satisfaçam, ao contrário do que ocorre no setor privado com os clientes, acabam por dificultar a busca por se mensurar o valor público. No que se refere à análise do valor no setor público, Moore (2002) apresenta que o valor tem suas bases em desejos e percepções individuais. Então, o fato de os cidadãos serem obrigados a pagar tributos para financiar a ação estatal faz com que o valor seja estimado com base nas expectativas dos mesmos por justiça, equidade, eficiência e eficácia (MOORE, 2002). Moore (2002) sintetiza esse ponto da seguinte forma: “assim, a capacidade de uma empresa pública em satisfazer essas preferências é uma parte importante da sua capacidade de criar valor” (MOORE, 2002, p. 88).

Como forma de comprovar a incorporação da noção de inovação ao setor público, Farah (2006) relata que:

A explicitação da importância dada à inovação na administração pública, neste modelo de reforma do Estado, ocorreu com a criação, em 1996, do concurso Inovação na Gestão Pública Federal, iniciativa da ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (FARAH, 2006, p. 53).

Dessa forma, a valorização de iniciativas inovadoras no setor público, bem como a crescente expectativa por geração de inovações neste setor, ficou evidente com a criação do concurso da ENAP, pois isso representa um estímulo à inovação na administração pública brasileira. Isso também é relatado por Ferrarezi, Amorim e Tomacheski (2010) nas seguintes palavras: “nesse contexto, estudos sobre características e fatores propulsores da inovação no setor público e sobre a dinâmica das iniciativas inovadoras multiplicaram-se, assim como concursos e premiações [...]” (FERRAREZI; AMORIM; TOMACHESKI, 2010, p. 13).

Com relação ao papel da inovação na gestão pública, Klering e Andrade (2006), posicionam-se da seguinte forma:

[...] inovações no setor público devem considerar e incorporar, tanto quanto possível, mudanças de caráter estratégico, estrutural, tecnológico, humano, cultural, político e de controle, visando desta forma produzir impactos e desenvolvimentos sociais mais fortes e mais amplos (KLERING e ANDRADE, 2006, p. 84).

Essa visão corrobora o que, segundo Rua (1999, apud COUTINHO, 2000 p. 51), são fatores importantes para a composição de um ambiente favorável à inovação: “conjunto de arranjos institucionais, comportamento político, cultura organizacional, participação e valores sociais”. E o contexto brasileiro, das últimas décadas, tem apresentado importantes avanços nesses pontos.

## **2.2 Serviços**

O crescimento da valorização do setor de serviços deve-se ao fato de que as atividades de serviços, nas últimas décadas, têm contribuído ainda mais para o desenvolvimento econômico, pois não se referem apenas àquilo que é consumido de forma direta pelos indivíduos, mas têm participado, também, da cadeia produtiva como catalizadoras da mesma (KON, 1999). Todavia, ao longo de muitos anos, as

atividades de serviços sofreram uma espécie de discriminação quanto à sua capacidade produtiva, o que foi colocado por Kon (1999) da seguinte forma:

No passado, o setor de serviços era considerado como residual em relação ao global da economia, após a consideração das atividades primárias e secundárias, e os serviços eram vistos como intangíveis e de inerente menor produtividade. O papel e a natureza das atividades de serviços vêm sofrendo mudanças consideráveis a partir da recente reestruturação produtiva das empresas e das economias mundiais e particularmente com o apoio da inovação tecnológica (KON, 1999, p. 65).

As questões relativas ao caráter produtivo dos serviços serviram como base para o desenvolvimento da teoria sobre o assunto e levaram à percepção da carência de uma forma válida para se medir de que modo tais atividades geravam valor (KON, 2004). Sendo assim, a definição da atividade de serviços passou por inúmeras transformações e abordagens, desde quando era considerada algo de pouca ou nenhuma produtividade, logo sem qualquer papel na geração de riqueza em uma economia nacional, até o reconhecimento relativamente recente de seu valor para o desenvolvimento econômico dos países.

Tal evolução ocorreu de forma gradual, acompanhando as transformações das estruturas econômicas mundiais em que as atividades de serviços passaram a ser economicamente importantes, principalmente nas nações desenvolvidas (KON, 2004). O não reconhecimento inicial dos serviços como produtivos, à época dos fisiocratas, deve-se, principalmente, à sua intangibilidade, pois essa característica não permitia a acumulação dos seus resultados, ou seja, não correspondia ao que era aplicado à mensuração da atividade industrial naquele momento. Segundo Gallouj (2002), a improdutividade atribuída aos serviços, que teve início com a obra de Adam Smith, refere-se a um dos mitos em relação a esse setor. Foi o advento da ideia utilitarista, que se baseia no chamando “valor de uso” e a noção de que os serviços também eram capazes de atender às demandas das pessoas, que fizeram com que os serviços fossem aceitos como algo fundamental na economia (MEIRELLES, D., 2006).

Assim, após uma análise histórica da teoria econômica, em relação às abordagens dadas à atividade de serviço como geradoras ou não de valor agregado, Kon (2004) chegou-se a duas linhas conceituais que sintetizam essa evolução: a marxista, que considera os serviços como improdutivos, e a keynesiana, que considera que tudo aquilo que tem retorno monetário deve ser tido como produtivo, logo, considera os

serviços produtivos. Meirelles D. (2006), da mesma forma, aborda a oposição existente entre as visões de Marx e Smith, a chamada visão tradicional e a utilitarista, em que os principais autores foram Say, Mills e Walras.

O aumento da aceitação posterior dos serviços como produtivos deve-se, também, à evolução tecnológica, que trouxe a possibilidade de reter o valor contido nos serviços em meios tangíveis, trazendo todos os benefícios de tal iniciativa (KON, 2004). Então, teve início um novo momento econômico, em que é possível dizer que a desvalorização de uma atividade ou de um setor em relação ao outro deixa de fazer sentido. A visão utilitarista ganhou cada vez mais espaço e foi sintetizada por Kon (2004) da seguinte forma:

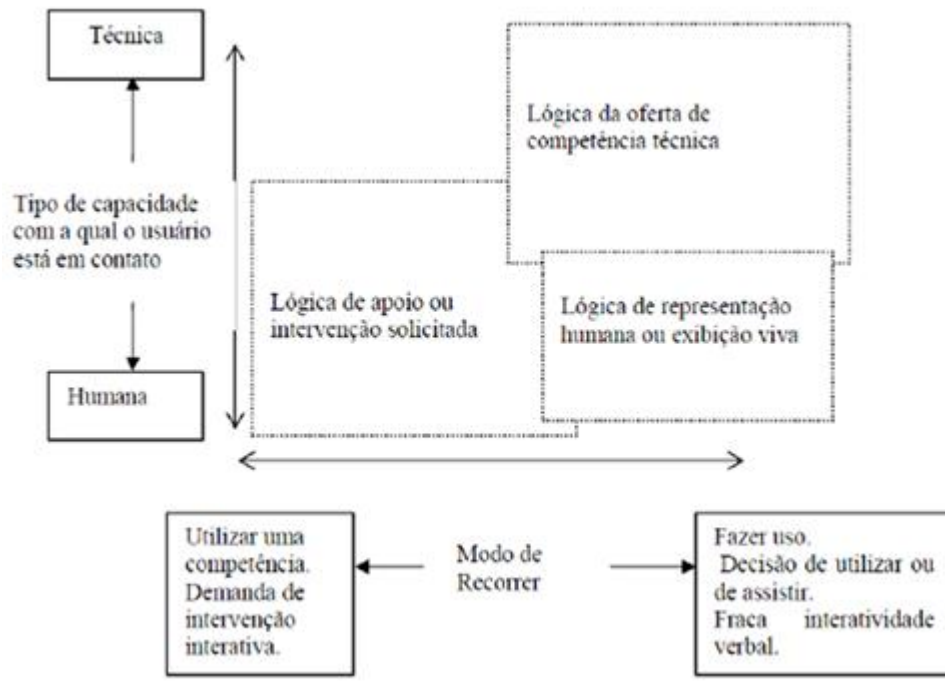
Dessa maneira, todos os produtos, tangíveis e intangíveis, podem ser incorporados em funções de demanda relacionadas às necessidades e aos desejos dos consumidores finais, desde que a utilidade seja a meta final de toda atividade produtiva (KON, 2004, p. 24).

Porém, estudos estatísticos recentes ainda trazem o setor de serviços como pouco produtivo, o que se deve, segundo Gallouj (2007), ao chamado paradoxo de Solow, em que o uso de tecnologia é inversamente proporcional à produtividade. Gadrey (2001), por meio de uma análise de dados estatísticos referentes a diferentes países, mostra essa situação em que o crescimento do setor de serviços foi visto como queda de produtividade, inclusive no Brasil.

No que se refere aos conceitos e classificações de serviços, esses também passaram por transformações para se adaptar ao novo modelo econômico, pois acompanharam o crescimento da aceitação da atividade como algo de grande importância para criação de valor. Segundo Meirelles D. (2006), várias são as abordagens em relação às características e as classificações atribuídas aos serviços, pois se utilizam de diferentes ângulos para visualizar a mesma atividade. Gallouj (2002) enfatiza a dificuldade de se definir serviços devido à sua natureza diversificada “cujo foco é a informação, o conhecimento ou os indivíduos” (Gallouj, 2002, p. xv, tradução nossa).

Gadrey (2001) reforça tal dificuldade em se definir a atividade devido à sua grande diversidade. Então, considerando estudos referentes a situações próprias do sistema econômico atual e visando a ampliar as lógicas já existentes, de forma a alcançar uma definição mais abrangente dessa diversidade e, ao mesmo tempo, mais

próxima à realidade de situações particulares, o autor propõe três lógicas de serviços.



**Figura 3 - Os três tipos de lógicas de serviços**

Fonte: Adaptado de Gadrey (2001, p. 34).

Para Meirelles D. (2006), a heterogeneidade dos serviços fez com que os autores que visam a analisar as características do setor fossem divididos em dois grupos: os que são focados na oferta e os que são focados no consumo. Para o primeiro grupo, as principais características consideradas são:

[...] **fluxo**: reflete fundamentalmente as propriedades de simultaneidade e de continuidade do processo de prestação do serviço. [...] **variedade**: se refere à diversidade de técnicas produtivas e às diferenças no tamanho e na margem de lucro das empresas prestadoras de serviço. [...] **uso intensivo de recursos humanos** reflete o fato de que, apesar da crescente incorporação do progresso técnico, através de máquinas e equipamentos, os recursos humanos representam o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviço, principalmente porque serviço é uma atividade profundamente interativa e, portanto, a natureza relacional da atividade depende essencialmente de recursos humanos para realizar a interface com os consumidores/usuários.[...] (MEIRELLES D., 2006, p. 125-126).

Enquanto para o segundo grupo, a classificação é feita da seguinte forma:



[...] **serviços intermediários** (também denominados de serviços produtivos) e **serviços finais** (ou serviços de consumo). Os primeiros estariam orientados para o desenvolvimento das atividades produtivas da indústria e das empresas e os últimos para o uso individual (serviços domésticos, lazer, entretenimento) e coletivo (segurança, saúde, educação) (MEIRELLES D., 2006, p. 126).

Assim, muitos são os estudos voltados para a compreensão dos serviços, de seus conceitos e classificações, bem como de seus impactos na economia em diferentes aspectos.

### 2.2.1 Inovação em serviços

O crescimento do setor de serviços como atividade fundamental ao modelo econômico atual, principalmente nas economias desenvolvidas, tem sido comprovado em estudos realizados nas últimas décadas. Segundo Gallouj (2007), em países desenvolvidos, o setor de serviços é responsável por mais de 70% dos empregos e da geração de valores econômicos. Por conseguinte, “as economias contemporâneas são, há alguns anos, irremediavelmente economias de serviço” (GALLOUJ, 2007, p. 4).

Porém, o setor ainda enfrenta problemas quanto à sua aceitação nessa posição de destaque. Como explicação para esse tratamento, Gallouj (2002) apresenta o que considera como sendo os três mitos relacionados ao setor de serviços: o mito do serviço improdutivo ou do “terceiro setor”; o mito da baixa produtividade ou mito da baixa intensidade de capital dos serviços; e da sociedade de serviços como uma sociedade de “servos” (GALLOUJ, 2002, p. xiii).

Essas visões superficiais em relação aos serviços fizeram com que os primeiros trabalhos relacionados à inovação em serviços focassem em modelos próprios da indústria, ou seja, esses ainda estavam ligados à ideia do setor de serviços como um setor residual. Desse modo, a inovação em serviços era constantemente associada à utilização de sistemas técnicos, e Gallouj (2002) contrapõe essa visão exclusivamente “tecnicista” e dedica-se a uma visão “integradora”, retratada a seguir.

Segundo Gallouj (2002, p. 1, tradução nossa), ao se tratar de inovação em serviços, a literatura traz três abordagens principais:

- a. Abordagem Tecnicista
- b. Abordagem Baseada em Serviços
- c. Abordagem Integradora

Sinteticamente essas abordagens tratam, respectivamente, a inovação em serviços da seguinte forma: como sendo basicamente a introdução de sistemas técnicos; tenta definir características próprias da natureza de inovação em serviços; e consiste em uma visão abrangente de forma a definir métodos de análise para a inovação em ambos, serviços e bens. E cada uma resulta da insatisfação dos estudiosos em relação à abordagem anterior.

### Abordagem Tecnicista

Como brevemente tratado anteriormente, essa abordagem considera que a inovação em serviços advém da incorporação de novos sistemas técnicos em atividades do setor industrial. Entre os estudos de tal abordagem, Gallouj (2007) destaca o “modelo do ciclo inverso” proposto por Barras, que consiste em uma análise neo-shumpeteriana. Para definir esse modelo, Abernathy e Utterback (1978, apud GALLOUJ, 2007, p. 12) usaram as seguintes palavras: “Esse ciclo de inovação é o inverso ao ciclo tradicional descrito na indústria manufatureira”. Assim, segundo Gallouj (2002), o ciclo de Barras tem início com a implementação de sistemas de informatização que, posteriormente, por meio do processo de aprendizagem, leva à inovação, ou seja, de fato tem-se primeiramente uma inovação nos processos para posteriormente chegar à inovação no produto, o que contraria o ciclo industrial tradicional.

Desse modo, a primeira fase do modelo de Barras é a de inovação de processo incremental, que consiste na melhoria da eficiência do serviço, passando para a segunda fase de inovação de processo radical, melhorando a qualidade do serviço, e, por fim, chega-se à fase de inovação do produto, que, no caso, é o novo serviço (GALLOUJ, 2002, p. 13, tradução nossa).

Ao explicar que esse modelo necessita de infraestrutura tecnológica prévia, para possibilitar a ampliação tecnológica, Gallouj (2007) destaca o que foi colocado anteriormente como sendo a base da abordagem tecnicista, ou seja, a necessidade de introdução de uma nova tecnologia para se conceber a inovação.

Com relação às limitações e à validade, Gallouj (2007), em suas palavras, se refere ao modelo da seguinte forma: “[...] ele não constitui uma teoria da inovação nos serviços, e sim uma teoria da difusão da inovação tecnológica de origem industrial nos serviços.” (GALLOUJ, 2007, p. 11). Além disso, muitos tipos de serviços e tecnologias acabaram sendo excluídos de sua aplicação, pois não se assemelham a aqueles utilizados para a criação do modelo (GALLOUJ, 2002).

## Abordagem Baseada em Serviços

Essa abordagem tem o objetivo de identificar especificidades próprias das atividades de serviços e critica a abordagem tecnicista. Assim, considera não apenas as inovações tecnológicas, como na abordagem anterior, mas inclui a chamada inovação *ad hoc* e também a noção de produtos e processos intangíveis, que é a base de sua análise. (GALLOUJ, 2002).

Por conseguinte, segundo Gallouj (2002), os estudos nessa abordagem são realizados com base em atividades consideradas “serviços puros”, como, por exemplo, as consultorias, pois isso possibilita a identificação de características específicas, como a sua intangibilidade e a sua “realização imediata”. As interações entre os atores envolvidos na atividade e os diferentes tipos de serviços permitem que formas inovadoras de serviços ocorram (GALLOUJ, 2002).

## Abordagem Integradora

A abordagem integradora parte do pressuposto que necessidades de consumo são satisfeitas por produtos, sendo assim tais produtos podem ser tanto bens quanto serviços, não havendo porque tratá-los de modo diferente. Assim, ambos são vistos de forma integrada (GALLOUJ, 2002). Desse modo, segundo Gallouj (2007), “Agora

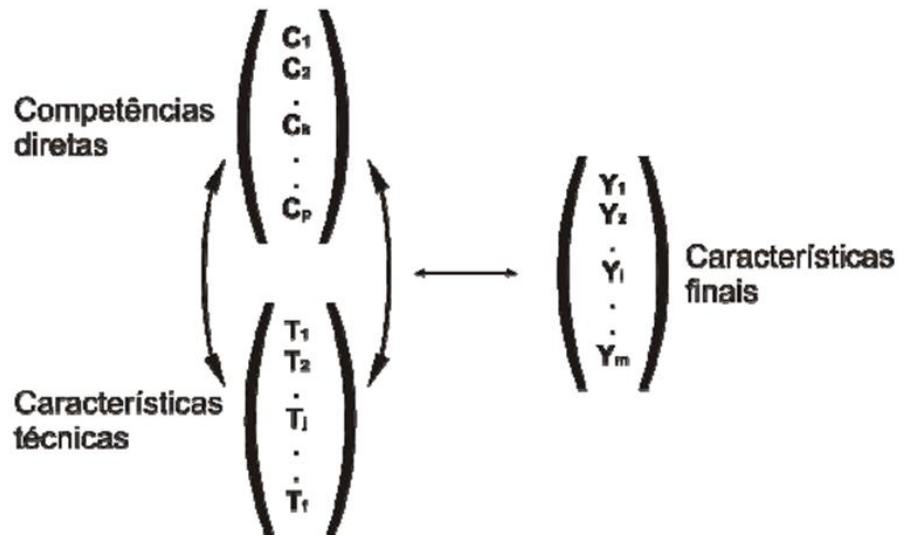
trata-se de ultrapassar essas análises locais para propor uma leitura mais geral que possa reportar a inovação tecnológica e não-tecnológica, tanto nos serviços como nos bens.” (GALLOUJ, 2007, p. 13). Ou seja, busca-se definir uma teoria que abranja todas as abordagens anteriores.

As tipologias de inovação em serviços propostas por Gallouj (2002), partem, antes de tudo, de uma adaptação de uma representação feita por Saviotti e Metcalfe (1984, apud GALLOUJ, 2002), baseada na abordagem Lancasteriana, em que o produto pode ser representado por meio da combinação de vetores que representam características. (GALLOUJ, 2002). Dessa forma, [Y] representa as características de serviço, [X] representa as características técnicas e [Z] representa as características de processo. Nas palavras de Gallouj (2002), as características de serviço “Em termos gerais, são os serviços, ou utilidade, gerados para o consumidor pelo produto em questão.”, enquanto características técnicas “[...] representam o conhecimento científico e tecnológico incorporados ao conjunto de dispositivos usados para gerar as características de serviço.” e por fim, as características de processo “[...] igualam os métodos e as tecnologias usados para produzir o produto em questão e os modos de organização empregados.” (GALLOUJ, 2002, p. 29-30, tradução nossa).

Como esse modelo era voltado à aplicação na indústria de bens, posteriormente as especificidades dos serviços exigiram que essa representação fosse adaptada à sua condição de intangibilidade que “não fornece um resultado, mas uma ação ou processo”. (Gallouj, 2002, p. 37, tradução nossa). Assim, após diversas considerações de Gallouj (2002) sobre as dificuldades de se mensurar as características dos serviços, o que restringe sua análise, o autor define um novo modelo de análise em que as competências passam a integrar as características técnicas para bens e serviços e, então, amplia a aplicação do modelo anterior à indústria de serviços.

Nessa nova representação, nas palavras de Gallouj (2007, p. 13) “[...] [T] corresponde às características técnicas e materiais ou imateriais do processo, isto é, os sistemas técnicos mobilizados para produzir as características de serviço”. Assim, [T] passa a representar as características técnicas, que consistem na inclusão de características organizacionais e espaciais o que, no modelo anterior, era representado por (X-Z), ou seja, características técnicas e de processo. Enquanto isso, [Y] permanece como representação de características de serviço, ou

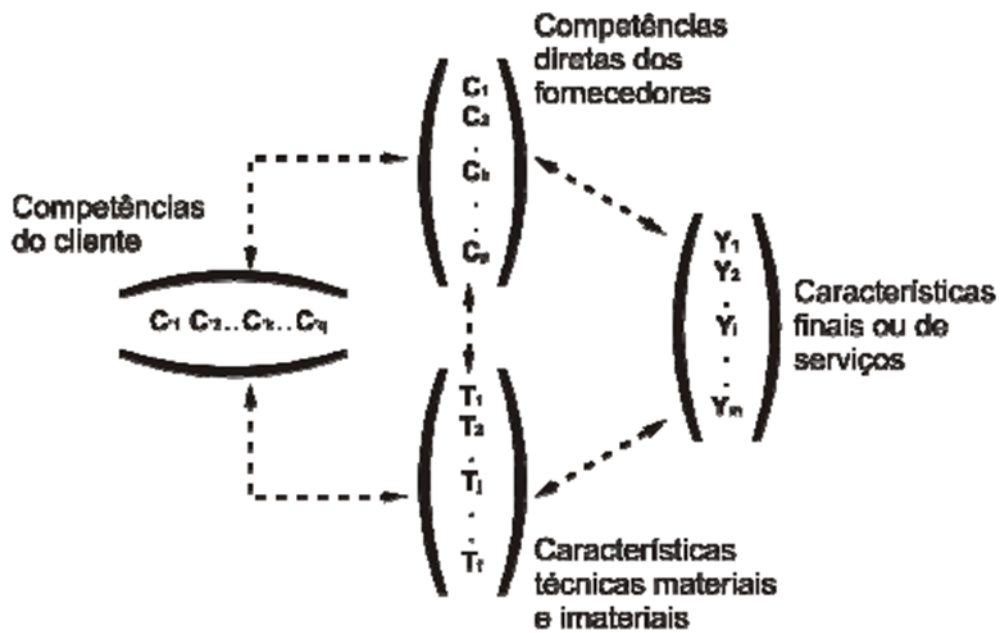
características finais, e [C] é acrescentado ao modelo anterior e representa as competências do prestador de serviços (GALLOUJ, 2002).



**Figura 4 - Representação de um produto ou serviço como um sistema de características e competências**

Fonte: adaptado de Gallouj (2002, p. 54, tradução nossa).

Todavia, esse último modelo ainda não apresenta a competência referente à atuação dos consumidores, que, segundo Gallouj (2002), é uma das mais importantes características na entrega de um serviço, pois em suas palavras: “[...] a teoria da demanda está presente não somente do lado das características de serviços, mas também do lado das competências do consumidor, mobilizadas por meio da relação de serviços” (GALLOUJ, 2002, p. 57, tradução nossa). Assim, outra representação é desenvolvida em que as competências [C] da última representação são divididas em: competências do prestador de serviço [C] e competências dos consumidores [C’] (Gallouj, 2002).



**Figura 5 - A forma mais geral de um produto**

Fonte: adaptado de Gallouj (2002, p. 58, tradução nossa).

Desse modo, Gallouj (2007) afirma que “Podemos definir a inovação como toda mudança afetando um ou vários termos dos vetores de características (técnicas, de serviços) ou de competência” (GALLOUJ, 2007, p. 14). E tais mudanças podem tomar diferentes formas e podem ocorrer de forma intencional ou não (GALLOUJ, 2007).

### 2.3.1. Modelos de inovação em serviços

Segundo Gallouj (2007), a inovação é vista como um processo e, assim, deve ser descrita por meio de “modelos” e não de “formas”, pois os primeiros “[...] descrevem dinâmicas particulares de características” (GALLOUJ, 2007, p. 14), ou seja, permitem melhor entendimento desse processo.

Tendo como base as considerações a respeito da abordagem tratada anteriormente, Gallouj (2002) propõe seis modelos de inovação que consideram tanto aspectos tangíveis, quanto intangíveis, que podem aparecer conectados e descrevem o surgimento e a evolução de características (GALLOUJ, 2002).

<b>Modelos de Inovação</b>	<b>Natureza da ação nas características</b>
<b>Radical</b>	Definição restrita: criação de um novo conjunto de características $\{[C^*],[C^*],[T^*],[Y^*]\}$ . Definição ampla: criação de um novo conjunto de características $\{[C^*],[C^*],[T^*]\}$ , ainda embora $[Y^*]$ permaneça inalterado.
<b>Ameliorativa (ou pela melhoria)</b>	Acréscimo no peso (qualidade) das características.
<b>“Incremental”</b>	Adição (ou eliminação de características).
<b>Ad hoc</b>	Produção de novas competências $[C]$ ; codificação e formalização de $[C]$ , que é a transformação de $[C]$ em $[T]$ (características técnicas intangíveis).
<b>Recombinativa (ou pela recombinação)</b>	Combinação ou fissão de grupos de características.
<b>Formalização (ou pela objetivação)</b>	Formatação e padronização de características.

**Quadro 1 - Os vários modelos de inovação e a dinâmica das características**

Fonte: adaptado de Gallouj (2002, p. 71, tradução nossa).

Assim, a inovação radical trata da criação de um produto totalmente novo, por meio da alteração de todas as características e competências que compunham o produto anterior. E, também, pode se referir a mudanças em todas as características e competências sem, necessariamente, criar um novo produto (GALLOUJ, 2002).

A inovação de melhoria refere-se à melhoria da qualidade, ou aumento do peso de algumas características, mas sem alterar o sistema geral de características. Considera-se, aqui, a aprendizagem como indutora de desenvolvimento de competências (GALLOUJ, 2002).

A inovação “incremental” é aquela que ocorre por meio do acréscimo, da retirada, ou, ainda, da substituição de características técnicas ou competências. Porém, a estrutura geral do sistema permanece a mesma, pois ocorrem apenas mudanças marginais (GALLOUJ, 2002).

A inovação *ad hoc* é aquela em que a inovação emerge de uma atuação conjunta entre o prestador de serviço e o consumidor, ocorre, assim, uma cooperação sinérgica entre ambos os atores, para solucionar um problema específico de um determinado cliente. São muitos os casos em atividades com o uso intensivo de conhecimento. Costumam ser percebidas como inovação somente depois que a solução é implementada e sua formalização posterior é importante para que possa ser reaproveitada em situações futuras e, assim, acaba contribuindo para o desenvolvimento de novos conhecimentos e competências para o prestador de serviços (GALLOUJ, 2002).

A inovação recombinaiva refere-se à recombinação de características técnicas ou finais, de dois ou mais produtos entre si, como forma de criar um novo produto. Ou, ainda, refere-se ao ato de “desmontar” um produto existente e utilizar suas características separadamente, dando origem a novos produtos independentes. A inovação incremental pode ser considerada como um tipo de inovação recombinaiva (GALLOUJ, 2002).

Por fim, a inovação de formalização é aquela em que as características são padronizadas, ou seja, diferentemente dos modelos anteriores, aqui não são as variáveis qualitativas ou quantitativas que interessam, mas sim a padronização das características do produto. Então, esse modelo consiste na organização das características dos serviços, permitindo um maior entendimento entre a relação dessas características com as características técnicas e competências (GALLOUJ, 2002).

## **2.3 Serviços públicos**

A Administração Pública tem como papel fundamental a realização de sua função social (MATIAS-PEREIRA, 2009a). Então, cabe ao Estado fornecer serviços como forma de atender aos cidadãos, ou seja, os serviços públicos são a forma pelo qual o Estado, por meio da Administração Pública, atende às demandas sociais (MATIAS-PEREIRA, 2009b).

O termo serviço público traz dificuldades para ser definido (MATIAS-PEREIRA, 2009a; DI PIETRO, 1998). Segundo Matias-Pereira (2009a), as definições existentes



recorreram, em sua maioria, à área do Direito Administrativo, pois a Administração Pública no Brasil apresenta uma abordagem voltada ao Direito. Os conceitos de serviço público sofrem modificações de acordo com o momento histórico e de acordo com a relação entre o Estado e a sociedade em cada momento (MATIAS-PEREIRA, 2009b). Assim, nas palavras do autor: “as mudanças de paradigmas no campo tecnológico, econômico, político e socioambiental estão refletindo fortemente na noção de serviço público no mundo contemporâneo” (MATIAS-PEREIRA, 2009b, p. 10).

Segundo Di Pietro (1998), a noção em torno do que se considera como sendo serviço público sofreu mutações no decorrer do tempo, pois em suas palavras: “houve uma ampliação na sua abrangência, para incluir atividades de natureza comercial, industrial e social” (DI PIETRO, 1998, p. 83). Ainda segundo a autora, é a legislação que determina as atividades referidas como serviços públicos em dado momento.

Para Meirelles H. (2006), o conceito de serviço público não aparece de forma homogênea na doutrina, pois o critério adotado para tal conceituação varia entre os sentidos: formal, material e orgânico.

Di Pietro (1998) coloca que existem duas formas pelos quais os autores abordam o conceito de serviço público, uma forma refere-se a conceitos em sentido restrito e a outra a conceitos em sentido amplo. Di Pietro (1998) explica que, no primeiro caso, os conceitos consideram o serviço público como sendo todas as atividades realizadas por parte da Administração Pública, com exceção das legislativas e jurisdicionais, ou seja, considera apenas as atividades administrativas. Sendo que existem os que restringem ainda mais ao separar o serviço público das atividades de polícia, fomento e intervenção. Já no segundo caso, são considerados serviços públicos todas as atividades ou organizações do Estado para o cumprimento de sua função (DI PIETRO, 1998).

Então, a definição de serviço público adotada por Di Pietro (1998) é a seguinte:

Toda a atividade material que a lei atribui ao Estado para que exerça diretamente ou por meio de seus delegados, com o objetivo de satisfazer concretamente às necessidades coletivas, sob regime jurídico total ou parcialmente público (DI PIETRO, 1998, p. 84).

De forma semelhante, no conceito apresentado por Meirelles H. (2006):

Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniências do Estado (MEIRELLES H., 2006, p. 329).

Este segundo conceito apresenta uma restrição evidente ao utilizar o termo Administração ao invés de Estado, pois, assim, excluiu as atividades jurídicas e legislativas (DI PIETRO, 1998).

Outro conceito é apresentado por Rosa (2001, p. 113), que coloca o serviço público como sendo: “toda atividade desempenhada direta ou indiretamente pelo Estado, visando solver necessidades essenciais do cidadão, da coletividade ou do próprio Estado”. Existe, assim, certa aproximação entre os conceitos adotados por esses autores, sendo este último o mais amplo.

### 2.3.1 Serviços integrados no setor público: o estado da arte

A adoção do modelo de Centrais de Atendimento aos Cidadãos reflete uma tendência internacional do chamado *one-stop-model*, ou seja, refere-se à prestação de diferentes serviços públicos em um único local, por meio de uma janela única, ou balcão único, conhecidos como *single-window* (COUTINHO, 2000; NASSUNO, 2000; FLUMIAN, KERNAGHAN, 2007; BHATTI, OLSEN, PEDERSEN, 2011). Para Bent, Kernaghan e Marson (1999), o guichê único é um modo de prestação de serviço que consiste em reunir os serviços públicos, ou informações sobre os mesmos, de modo a reduzir o tempo e os esforços dos cidadãos para achar e obter os serviços de que necessitam (BENT; KERNAGHAN; MARSON, 1999, p. 1, tradução nossa).

Segundo Coutinho (2000), essa forma de prestar serviços atende a três funções:

- a. Melhorar a acessibilidade aos serviços públicos;
- b. Aumentar a comodidade de acesso aos serviços por meio dos centros multisserviços;
- c. Ultrapassar os limites das competências dos órgãos públicos para fornecer serviços integrados.

Então, esse modelo se propõe a melhorar o atendimento aos cidadãos em diversos aspectos, para não somente atender às suas necessidades, mas também superar expectativas, tendo em vista a imagem de rigidez burocrática e lentidão que, em uma visão geral, ainda é uma marca presente na Administração Pública brasileira. Dessa maneira, a conveniência para o acesso a diferentes serviços, que não estão necessariamente relacionados, de modo a evitar diversos deslocamentos, é a principal característica desse modelo.

Segundo Kernaghan (2009), na década anterior, esse modelo de fornecimentos de serviços passou a fazer parte das ideias e práticas administrativas da gestão pública de forma crescente. Ainda para Kernaghan (2009), o formato integrado de fornecimento de serviços públicos é o principal passo para o que ele chama de “Governança Pública Integrada” (KERNAGHAN, 2009, p. 240, tradução nossa).

Com base nessa experiência, de acordo com Bent, Kernaghan e Marson (1999), o modelo de janela única, ou *single-window*, pode ser dividido em três categorias:

- a. Centrais de informação (*gateways*);
- b. Centros de atendimento único (*one-stop-shopping*);
- c. Centros de atendimento específico (*seamless service*).

Sendo que, cada uma dessas categorias tem por objetivo, respectivamente, atender às funções apresentadas anteriormente.

Outra expressão utilizada por ARAÚJO (2001) para se referir ao modelo em estudo realizado sobre a experiência portuguesa foi “Loja do Cidadão”, que ele definiu da seguinte forma:

Diversos serviços públicos e alguns privados tais como bancos ou utilidades, acabaram reunindo extensões de seus serviços em um único local. Esses chamados pontos de assistência, e sua gestão, seguem práticas do setor privado, considerando a entrega de serviços e o horário de funcionamento, semelhante a um “centro de compras”. A Loja do Cidadão é considerada como o “estado da arte” para organizações de linha de frente e se assemelha a “ilhas” que estão “competindo” com a burocracia tradicional dos serviços públicos (ARAÚJO, 2001, p. 916, tradução nossa).

Desse modo, a aproximação do setor público em relação às práticas do setor privado trazida pela Reforma Gerencial, que tem como objetivo melhorar os serviços, aparece de forma clara no modelo, não somente no ambiente em que o serviço é

fornecido, mas também na ideia de competição que passa a existir, como colocado pelo autor.

O Canadá se destaca em estudos a esse respeito, como é observado nos diversos trabalhos realizados por Kernaghan (2005) individualmente, ou em parcerias como Flumian e Kernaghan (2007) e Bent, Kernaghan e Marson (1999), todos relacionados à experiência canadense, o que permitiu que o modelo fosse expandido e diversificado em diferentes formatos e níveis governamentais, naquele país. No Brasil, o modelo integrado de fornecimento de serviços públicos vem se expandindo, desde meados da década de 1990, quando foi implantado primeiramente, no estado da Bahia, e tem, ainda, servido de exemplo para outros países. Os trabalhos encontrados, no Brasil, que tratam especificamente do modelo integrado de prestação de serviços públicos, referem-se a trabalhos apresentados em Congressos (GONÇALVES, 2002; DASSO JÚNIOR, 2002; OTTO, 2003; TOLLINI, 2009). Assim, o Brasil possui iniciativas de integração em serviços públicos, todavia, são poucos os estudos científicos que as investigam.

Então, para a busca pelo “estado da arte” do tema em questão, foram realizadas pesquisas nas seguintes bases: Capes (SAGE Journal on line; JSTOR Arts & Science Collection; SpringerLink; Emerald and Oxford Journals; Scielo); Proquest. Adicionalmente foram revisados os seguintes periódicos não-indexados: Revista de Administração Pública; Revista do Serviço Público; Organizações & Sociedade; Revista de Administração e Inovação; Revista de Administração; Revista Brasileira de Inovação; Revista Eletrônica de Administração e Revista de Gestão, além de trabalhos apresentados em eventos.

Para a seleção do “estado da arte” foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Inovação + Serviços Públicos (*Innovation + Public Services*); Serviços Integrados + Cidadãos (*Integrated Service Delivery + Citizens*); *One-stop shops + Citizens*; *One-stop model + Citizens*; *Single-window Services + Citizens*; Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Services*); Inovação em Serviços Públicos (*Innovation in Public Services/ Innovation + Public Sector Services*). Buscou-se priorizar artigos científicos publicados nos últimos dez anos, sendo que tal período foi definido após a ampliação do período estabelecido inicialmente, tendo em vista o número reduzido de produções científicas relacionadas diretamente ao tema em questão.

### 2.3.2 Inovação em serviços públicos

Em governos de muitos países, tem sido crescente a busca por inovações nos serviços públicos, como forma de aprimorar seu desempenho (WALKER; JEANS; ROWLANDS, 2002). Segundo Walker, Jeans e Rowlands (2002), promover a inovação é algo relativamente recente em organizações de serviço público e as diferentes abordagens sobre inovação têm dificultado sua mensuração. Fuglsang (2010) também coloca a dificuldade em se definir inovação de uma forma consensual, mas apresenta a seguinte definição: “inovação, incluindo inovação em serviços e em serviços públicos, deve envolver alguns elementos que podem ser repetidos em novas situações” (TOIVONEN, 2007 apud FUGLSANG, 2010, p. 67). Para Fuglsang (2010), inovações em serviços públicos devem ser vistas por meio do desenvolvimento de habilidades e da expansão de rotinas.

Hartley (2005) define inovação em serviços públicos da seguinte forma:

Neste caso a inovação não costuma ser, de forma alguma, um artefato físico, e sim uma mudança no relacionamento entre os fornecedores de serviços e seus usuários. Em tais mudanças, julgamentos devem ser feitos sobre processos, impactos, resultados, bem como, produtos. [...] Inovação pode incluir reinvenção ou adaptação a um outro contexto, localização ou período de tempo (HARTLEY, 2005, p. 27, tradução nossa).

Por conseguinte, como se espera de um serviço em sua concepção mais pura, o serviço público também consiste em uma interação entre os atores envolvidos, sem que haja o desenvolvimento de um produto material, mas a diferença entre este serviço e o fornecido pelo setor privado, que visa a manter a competitividade, está no fato de que, segundo Hartley (2005), para os serviços públicos, o que motiva a inovação é: “aumentar o valor público em qualidade, eficiência ou conveniência para fins de governança ou serviço” (HARTLEY, 2005, p. 30, tradução nossa).

Para Potts (2009), mesmo o governo não estando inserido no mercado, este se encontra inserido na economia, de forma que seu papel como provedor de serviços de grande valor não pode ser menosprezado. Nas palavras do autor:

É por isso que é legítimo falar de sobre eficiência em serviços governamentais. E ainda, é por isso também, que é igualmente legítimo, falar de certa forma sobre empreendimento e inovação na economia dos serviços governamentais (POTTS, 2009, p. 35, tradução nossa).

Desse modo, a inovação em serviços públicos, mesmo não tendo como objetivo o lucro, é muito importante, pois seu objetivo é a eficiência e a qualidade no fornecimento de serviços aos cidadãos para, assim, promover a satisfação dos mesmos.

Potts (2009) defende ainda que o fato de o governo ser um monopólio, não significa que o mesmo não sofre pressões para inovar, pois mesmo se tratando de um monopólio, constantemente suas ações são alvos de contestação. Assim, a busca por inovação, nesse caso, não só existe como também não é pequena, ou seja: “Governar é um serviço e, em um ambiente competitivo e contestável, os serviços devem inovar continuamente para sobreviver” (POTTS, 2009, p. 36, tradução nossa). Então, para Potts (2009), o argumento de Schumpeter (1961), de que o governo não sofre pressões para inovar, apresenta falhas.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo apresenta a descrição da pesquisa realizada, como meio para atingir o objetivo deste trabalho e, também, a forma como foi colocada em prática e como seus resultados foram analisados. Nas seções seguintes são apresentados: a descrição geral da pesquisa, a caracterização da organização, os participantes do estudo, os instrumentos de pesquisa e os procedimentos de coleta e análise de dados.

#### 3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para se definir o tipo de pesquisa a ser realizada, Vergara (2007) propõe dois critérios que devem ser determinados, o primeiro é quanto aos fins e o segundo quanto aos meios da pesquisa.

Assim, com relação aos fins, a presente pesquisa é classificada como sendo **exploratória e descritiva**. Matias-Pereira (2007) também utiliza tal classificação para se referir ao objetivo da pesquisa. É exploratória, pois não foram identificados estudos existentes, referentes a essa organização, com a mesma abordagem deste trabalho. E é descritiva, pois tem o objetivo de descrever a forma como o serviço é percebido pelos atores envolvidos, ou seja, “tem como base a percepção de um fenômeno num contexto” (TRIVIÑOS, 2008, p. 128).

Com relação aos meios, trata-se de uma pesquisa **bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso**. Isso porque, inicialmente, foi realizada a revisão teórica dos principais conceitos para o embasamento da pesquisa em “material acessível ao público geral” (VERGARA, 2007, p. 48), bem como a busca pelo estado da arte em periódicos científicos. Foram realizadas ainda, consultas a material “bruto”, ou seja, material sem tratamento analítico, como a legislação e documentos fornecidos pelo órgão (MATIAS-PEREIRA, 2007). E, posteriormente, foi realizada a coleta de dados junto a fontes diretas, referentes a uma unidade específica, de forma a se fazer um estudo em profundidade a respeito da mesma (MATIAS-PEREIRA, 2007; VERGARA, 2007; TRIVINÕS, 2008). Tal classificação é possível, pois, segundo

Vergara (2007), “os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes” (VERGARA, 2007, p. 49).

Ao se utilizar como base as formas de classificação apresentadas por Matias-Pereira (2007), pode-se classificar o presente estudo, no que se refere à sua natureza, como sendo uma pesquisa **aplicada**, tendo em vista que, o mesmo é dirigido a uma situação específica (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Com relação à abordagem, classifica-se este estudo como uma pesquisa **mista**, ou seja, refere-se à combinação das abordagens qualitativa e quantitativa, como forma de investigar a mesma situação (MALHOTRA, 2001). Isso porque, apesar de as variáveis apresentarem características de **natureza qualitativa**, o tamanho expressivo da população de usuários do serviço e, conseqüentemente, o expressivo tamanho de sua amostra, tornaria inviável o uso de técnicas referentes a estudos qualitativos a todos os envolvidos no estudo. Então, por meio de uma abordagem mista, será possível ampliar as chances de se realizar um estudo mais completo.

Com relação à etapa qualitativa, segundo Matias-Pereira (2007), a pesquisa qualitativa refere-se à busca pela compreensão da interação entre o sujeito e a realidade observada, sendo que sua interpretação não se prende a dados estatísticos e a intuição faz parte do processo de análise dos dados colhidos. Ainda segundo Matias-Pereira (2007), a pesquisa qualitativa surgiu como uma metodologia alternativa, que corresponde melhor ao que se pretende em pesquisas nas ciências sociais, devido às suas características específicas.

A pesquisa quantitativa, por outro lado, parte do pressuposto de que tudo pode ser visto por um enfoque numérico, ou seja, todas as variáveis podem ser adaptadas para permitir, assim, sua mensuração por meio de dados numéricos e técnicas estatísticas (MATIAS-PEREIRA, 2007).

Segundo Flick (2009), é possível utilizar ambas as abordagens, qualitativa e quantitativa, em fases distintas da pesquisa, atribuindo o mesmo valor às duas, desse modo, é possível considerar ambas como as verdadeiras abordagens da pesquisa a ser realizada. Assim, ainda segundo Flick (2009), a **triangulação metodológica** refere-se à combinação, de forma autônoma, de mais de um método, inclusive entre métodos qualitativos e quantitativos, sendo que: “as diferentes



perspectivas metodológicas complementam-se para a análise de um tema” (FLICK, 2009, p. 43).

### **3.2 Pesquisa bibliográfica: buscando o estado da arte**

Como descrito no capítulo anterior, no que se refere à busca pelo “estado da arte” do tema em questão, foram realizadas pesquisas nas seguintes bases: Capes (SAGE Journal on Line; JSTOR Arts & Science Collection; SpringerLink; Emerald and Oxford Journals; Scielo); Proquest. Adicionalmente foram revisados os seguintes periódicos não-indexados: Revista de Administração Pública; Revista do Serviço Público; Organizações & Sociedade; Revista de Administração e Inovação; Revista de Administração; Revista Brasileira de Inovação; Revista Eletrônica de Administração e Revista de Gestão, além de trabalhos apresentados em eventos.

Para a seleção do estado da arte foram utilizadas as seguintes palavras-chave: Inovação + Serviços Públicos (*Innovation + Public Services*); Serviços Integrados + Cidadãos (*Integrated Service Delivery + Citizens*); *One-stop shops + Citizens*; *One-stop model + Citizens*; *Single-window Services + Citizens*; Serviços Públicos Inovadores (*Innovative Public Services*); Inovação em Serviços Públicos (*Innovation in Public Services/ Innovation + Public Sector Services*). A pesquisa foi realizada entre os meses de junho a agosto de 2011 e buscou-se priorizar artigos científicos publicados nos últimos dez anos, sendo que tal período foi definido após a ampliação do período estabelecido inicialmente, tendo em vista o número reduzido de produções científicas relacionadas diretamente ao tema em questão.

### **3.3 Caracterização da organização, setor ou área do objeto de estudo: resultados da pesquisa documental**

A central de atendimento integrado do Distrito Federal, o chamado Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão, foi instituído pelo Decreto nº 22.125, de 11 de maio de 2001, que apresenta as disposições gerais a respeito de sua implantação, gestão e funcionamento.

Esse serviço, popularmente conhecido como “Na Hora”, consiste na alocação de representações de órgãos públicos, em nível distrital e federal, em um mesmo local, como forma de fornecer serviços de caráter essencial à população do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2001). As finalidades a que se propõe o serviço são: facilitar o acesso aos serviços públicos, tornar mais simples as obrigações de natureza burocrática, e, ainda, expandir os canais de comunicação entre o Estado e o cidadão (DISTRITO FEDERAL, 2001).

Cada unidade do SAIC possui uma gestão própria, mas que é subordinada à SGA - Secretaria de Estado e de Gestão Administrativa, que foi responsável por sua implantação e é responsável por sua coordenação e gerenciamento. As unidades são formadas em regime de condomínio, pelos órgãos e empresas nelas alocados. O SAIC é um órgão vinculado à SEJUS – Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania, que fornece o espaço físico, bem como os equipamentos utilizados nas unidades.

Os serviços são prestados por servidores públicos vinculados aos órgãos e entidades integrantes do Programa. São os órgãos de origem os responsáveis pela seleção e treinamento dos servidores, no que se refere à execução de suas atividades específicas. E em relação aos outros tipos de treinamentos ou reciclagem, é o órgão gestor do SAIC o responsável por sua realização.

Os funcionários das unidades são divididos de acordo com sua função em: Atendentes, Supervisores, Gerentes e Servidores da Administração. Atendentes são os que prestam o atendimento direto ao cidadão, supervisores os que respondem pelos serviços específicos de cada órgão, gerentes respondem pela coordenação das atividades da unidade e os servidores da administração respondem pelas atividades administrativas e operacionais.

Hoje, existem cinco unidades voltadas aos cidadãos distribuídas pelo Distrito Federal, são essas: Ceilândia, Gama, Sobradinho, Taguatinga e Rodoviária. E ainda existe uma unidade voltada ao setor empresarial, que está localizada na cidade-satélite de Riacho Fundo I.

Atualmente o SAIC conta com vinte e oito parceiros entre órgãos públicos das esferas distrital e federal. E, este ano, até o mês de outubro, foi registrado um

número de 855.297 atendimentos realizados na unidade localizada na Rodoviária do Plano Piloto, sendo que essa unidade possui treze órgãos alocados.

### **3.4 Pesquisa de campo: população, amostra e participantes do estudo**

Nas próximas subseções são apresentados os participantes do estudo e a amostra, referentes às duas etapas de pesquisa deste trabalho, que são, respectivamente, a etapa qualitativa e a etapa quantitativa.

#### **3.4.1 Etapa qualitativa**

Segundo Vergara (2007), para uma pesquisa, a população refere-se ao conjunto de elementos que apresentam características relevantes ou essenciais ao estudo que se pretende realizar. Ainda segundo Vergara (2007), sujeitos da pesquisa são os indivíduos que, de algum modo, fornecem os dados necessários para a sua realização.

De acordo com Triviños (2008), na pesquisa qualitativa, o pesquisador “pode usar recursos aleatórios para fixar a amostra” (TRIVIÑOS, 2008, p. 132). Isso quer dizer que, aquele que realizará a pesquisa está livre para definir o critério de representatividade do grupo que deseja estudar. Então, nas palavras do autor:

Porém, não é, em geral, preocupação dela a quantificação da amostragem. E ao invés da aleatoriedade, decide intencionalmente, considerando uma série de condições (sujeitos que sejam essenciais, segundo o ponto de vista do investigador, para o esclarecimento do assunto em foco; facilidade para se encontrar com as pessoas; tempo dos indivíduos para as entrevistas etc.), o tamanho da amostra (TRIVIÑOS, 2008, p. 132).

Assim, nesta primeira etapa, o presente caso foi apurado a partir dos relatos coletados por meio de entrevistas, tendo como critério para a escolha dos participantes do estudo, ou sujeitos da pesquisa, a alocação dos servidores na unidade de atendimento com maior circulação de usuários e serviços. A escolha foi feita de modo não probabilístico, pois refere-se a uma amostra determinada de

forma intencional, por tipicidade, segundo os critérios apresentado a seguir (GIL, 1999).

A unidade selecionada para a realização da pesquisa foi, então, a localizada na Rodoviária do Plano Piloto, considerando seu maior número de usuários em relação às demais unidades, o que, possivelmente, se deve ao maior número de órgãos alocados e, conseqüentemente, maior número de serviços ofertados.

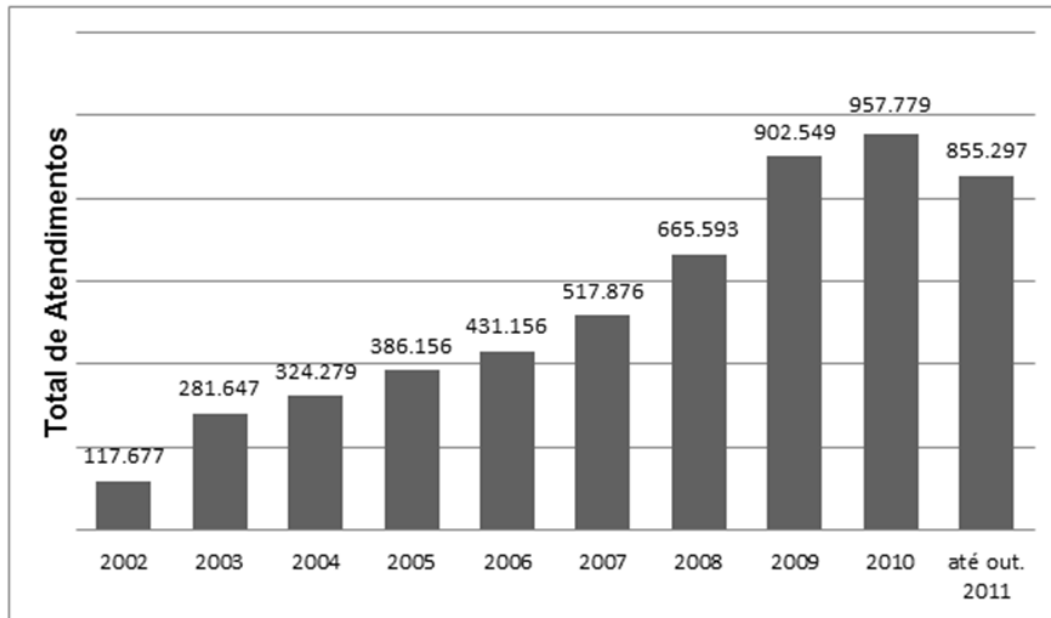
Desse modo, seis dos treze representantes dos órgãos prestadores de serviços dentro da unidade, bem como o gerente da unidade, foram os entrevistados nesta etapa da pesquisa, ou seja, a etapa de entrevistas. Os representantes responsáveis pelos serviços alocados, ocupantes dos cargos de **supervisores**, puderam relatar a situação anterior dos serviços em seus órgãos de origem e dos serviços atualmente fornecidos, pois possuem conhecimentos específicos em relação aos mesmos. Enquanto o **gerente** da unidade pôde fornecer uma visão generalista da integração dos serviços. Os supervisores foram selecionados segundo os seguintes critérios: tempo de ocupação do cargo, disponibilidade e permissão do órgão de origem para a concessão da entrevista.

A definição do cargo de supervisor como alvo das entrevistas baseou-se na legislação, que os coloca como representantes dos órgãos. As informações para a definição dos entrevistados foram obtidas junto ao gerente da unidade, que apontou os supervisores que atendiam aos critérios definidos previamente. Quanto às informações utilizadas para a definição da unidade que foi objeto de estudo, essas foram obtidas por meio de documentos fornecidos pela diretoria.

### 3.4.2 Etapa quantitativa

A amostra é uma parcela representativa do todo, que é a população, ou seja, a amostra é escolhida de forma a representar a totalidade (VERGARA, 2007). Na segunda etapa da pesquisa, que se refere à aplicação de questionários junto aos cidadãos, o único critério para a escolha dos respondentes dos questionários foi a característica de possuir alguma experiência com o serviço, ou seja, prévia utilização de algum dos serviços oferecidos pela unidade. Assim, a população é formada por todos os cidadãos que, em algum momento, já tenham demandado qualquer um dos

serviços oferecidos pela unidade localizada na Rodoviária do Plano Piloto, sendo que, até outubro de 2011, foram realizados 5.440.009 atendimentos nesta unidade. A Figura 6 apresenta o total de atendimentos realizados, por ano, na unidade, desde sua inauguração.



**Figura 6 – Atendimentos realizados na unidade da Rodoviária.**

Fonte: elaborada pela autora.

Tomando-se como base o número de atendimentos realizados, foi almejada a aplicação de questionários a 400 pessoas, de modo a tornar o estudo representativo. Como esta pesquisa se refere a um estudo não probabilístico e, assim, não possui um tamanho mínimo de amostra, o número apresentado foi o almejado, não caracterizando uma obrigatoriedade para a validação da pesquisa. A escolha dos componentes da amostra se deu, também, de modo não probabilístico, pois foi feita, novamente, de forma intencional, ou seja, foram escolhidos componentes que são considerados representativos da população, por acessibilidade ou conveniência (GIL, 1999). As informações utilizadas para a definição do número de usuários que fariam parte da pesquisa foram obtidas por meio de documentos fornecidos pela diretoria, da mesma forma que na etapa descrita anteriormente.

### 3.5 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos que foram utilizados para a realização do presente estudo são: dois **roteiros de entrevista semiestruturados** e um **questionário fechado**, correspondendo às etapas qualitativa e quantitativa da pesquisa, respectivamente. Sendo que, um roteiro foi aplicado aos supervisores e o outro, ao gerente da unidade.

#### 3.5.1 Instrumentos qualitativos

No que se refere ao roteiro de entrevista semiestruturado, esse é um dos “instrumentos mais decisivos para estudar os processos e produtos nos quais está interessado o investigador qualitativo” (TRIVINÓS, 2008, p. 138). Assim, a entrevista semiestruturada é um método cujo instrumento direciona o pesquisador por meio de questões básicas, baseadas na teoria e referentes aos objetivos da pesquisa, mas que, ao mesmo tempo, permite que este tenha liberdade para requerer outras informações que julgue necessárias no decorrer das entrevistas (TRIVINÓS, 2008).

Ambos os roteiros foram aplicados de forma **individual** e se iniciaram com questões referentes à identificação do entrevistado, como: nome, órgão de origem, tempo no órgão, cargo atual, tempo de ocupação do cargo. Enquanto as questões seguintes foram organizadas em torno de quatro **blocos temáticos**, tendo como base a teoria de referência. Com relação à utilização de blocos temáticos no método de pesquisa, estes serão, posteriormente, utilizados na análise por meio da codificação temática, procedimento voltado para estudos comparativos em que blocos temáticos, ou domínios temáticos, são definidos previamente (FLICK, 2009). Os blocos temáticos criados para o desenvolvimento do roteiro utilizado nesta pesquisa são apresentados no Quadro 2.

<b>Blocos Temáticos</b>
<p><b>Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos serviços prestados e de suas demandas;</li> <li>• Descrição do processo de adaptação dos serviços ao formato integrado;</li> <li>• Identificação de diferenças entre o serviço prestado atualmente e o ofertado pelo órgão de origem;</li> <li>• Nível de integração existente entre os serviços integrados.</li> </ul>
<p><b>Visão acerca dos serviços alocados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação de vantagens ou benefícios trazidos para os órgãos e cidadãos;</li> <li>• Descrição das expectativas anteriores à integração;</li> <li>• Descrição do processo de ampliação dos serviços alocados.</li> </ul>
<p><b>Percepção em relação à integração dos serviços</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção em relação à qualidade dos serviços públicos;</li> <li>• Percepção em relação à satisfação dos usuários;</li> <li>• Percepção acerca da visão dos cidadãos para com o governo.</li> </ul>
<p><b>Visão acerca da inovação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compatibilidade das expectativas iniciais com os resultados atuais;</li> <li>• Expectativas atuais do órgão;</li> <li>• Valor gerado pela integração aos serviços ofertados pelo órgão;</li> <li>• Inovação percebida após a integração.</li> </ul>

**Quadro 2 - Bloco temáticos para entrevista com supervisores**

Fonte: elaborado pela autora.

Todavia, o roteiro aplicado ao gerente da unidade apresenta uma diferenciação no que se refere ao primeiro bloco temático, pois se entendeu que algumas questões não se aplicavam ao mesmo, mas apenas aos supervisores.

### 3.5.2 Instrumento quantitativo

No que se refere ao **questionário fechado**, este é o instrumento utilizado no método *survey*, tal método refere-se a: “um questionário estruturado dado a uma amostra de uma população e destinado a provocar informações específicas dos entrevistados” (MALHOTRA, 2001, p. 179).

Com relação ao questionário a ser utilizado nesta pesquisa, o instrumento foi adaptado do estudo realizado por Mussi e Canuto (2008). Tal estudo tinha entre seus objetivos verificar como os usuários interpretavam a implantação de uma nova ferramenta tecnológica em uma organização e, assim, o questionário, validado por

estes autores, foi um dos instrumentos utilizados pelos mesmos para identificar a percepção dos usuários acerca das características atribuídas a essa inovação.

Mussi e Canuto (2008) consideraram seis construtos referentes a atributos de uma inovação, ou características percebidas de uma inovação, tendo sido estes retirados dos estudos de Rogers (1983) e Moore e Benbasat (1991). Os atributos e as respectivas definições, utilizados por Mussi e Canuto (2008), foram os seguintes:

- a. **Compatibilidade:** grau em que a inovação é interpretada como sendo compatível com as experiências anteriores, previamente descritas, e com as exigências de trabalho dos adotantes potenciais;
- b. **Vantagem Relativa:** grau em que a inovação é interpretada como sendo superior aos métodos anteriores;
- c. **Resultado de Uso:** percepção dos usuários quanto aos seus efeitos positivos ou negativos;
- d. **Demonstração de Resultado:** grau em que os efeitos do uso de uma inovação são suficientemente claros e definidos para serem entendidos por seus usuários.
- e. **Facilidade de uso ou complexidade:** percepção do uso de uma inovação como de elevada complexidade;
- f. **Imagem:** capacidade apresentada pela inovação em melhorar ou aperfeiçoar a imagem de seus usuários.

Desse modo, para fins do presente trabalho, o instrumento utilizado por Mussi e Canuto (2008), bem como os construtos apresentados, sofreram adaptações de forma a se tornarem compatíveis com a realidade a ser investigada, ou seja, inovação em serviços públicos. Então, os cinco construtos a que se chegou para a formulação do instrumento utilizado nesta pesquisa são:

a. **Compatibilidade do serviço com as necessidades do cidadão:**

Foi utilizado como base para este construto, aquele referido, anteriormente, como “Compatibilidade”.

Definição constitutiva: grau em que um serviço é percebido como sendo correspondente aos valores, necessidades e experiências anteriores dos cidadãos.



Definição operacional: essa característica é operacionalizada por meio da identificação do ajuste dos serviços do SAIC às necessidades do cidadão, da compatibilidade dos serviços do SAIC com as expectativas do cidadão.

b. **Vantagem relativa:**

Este construto foi mantido em relação ao original.

Definição constitutiva: grau em que um novo serviço é percebido como sendo melhor do que aquele o qual substitui; refere-se às vantagens percebidas em um novo serviço, em relação ao serviço que o precedeu.

Definição operacional: essa característica é operacionalizada por meio da preferência do cidadão em ir ao SAIC a recorrer ao mesmo serviço em seu órgão de origem, da percepção da conveniência dos serviços do SAIC em relação aos serviços tradicionais, para satisfazer às necessidades do cidadão, da vantagem atribuída pelos cidadãos à troca dos serviços tradicionais pelo SAIC

c. **Experiência e Resultado de uso:**

Foram utilizados como base para este construto os originais: “Resultado de Uso” e “Demonstração de Resultado”.

Definição constitutiva: refere-se a experiências anteriores do cidadão em relação a um serviço e à percepção de um cidadão após o uso de um serviço; tangibilidade dos resultados pelo uso de um serviço; percepção das consequências geradas pelo uso de um serviço.

Definição operacional: essa característica é operacionalizada por meio da divulgação realizada, por parte do cidadão, acerca do atendimento recebido no SAIC e da percepção, por parte do cidadão, acerca dos resultados alcançados em relação à resolução de seus problemas.

d. **Facilidade de uso:**

Este construto foi mantido em relação ao original.

Definição constitutiva: grau em que um serviço é percebido como de uso fácil; Refere-se ao esforço empregado pelo usuário para interagir ou ter acesso a um serviço.

Definição operacional: essa característica é operacionalizada por meio da facilidade percebida pelo cidadão para usar e acessar os serviços do SAIC.

e. **Imagem:**

Este construto foi mantido em relação ao original, porém, neste caso, a imagem não se refere ao usuário, mas à imagem do prestador de serviços.

Definição constitutiva: grau em que a prestação de um serviço é percebida como algo que melhora a imagem do responsável pelo serviço.

Definição operacional: essa característica é operacionalizada por meio da percepção por parte do cidadão acerca da imagem do governo após o uso dos serviços do SAIC e da percepção por parte do cidadão acerca da imagem dos órgãos após o uso dos serviços do SAIC.

Quanto à validação desse instrumento adaptado, foi realizada uma “Opinião de um júri”, que, segundo Gil (1999), trata-se de um procedimento de validação que é feito por meio da opinião de um grupo de pessoas possuidoras de grande conhecimento no campo de aplicação da escala (GIL, 1999). Assim, foram convidados cinco especialistas das áreas envolvidas no estudo para que avaliassem o instrumento e apresentassem críticas e sugestões. A avaliação de juízes foi feita, especificamente, para se chegar a uma validade de construto. Segundo Richardson (1999), “A validade de construto refere-se à validação de uma teoria. Assim, um construto pode ser considerado como uma hipótese ou explicação de algum tipo de comportamento” (RICHARDSON, 1999, p. 187). Desse modo, os cinco juízes escolhidos analisaram os itens do novo instrumento, tendo como base os construtos propostos e, posteriormente, suas respostas foram comparadas com o construto que havia sido previamente definido para cada item. Nos casos em que houve discordância de, ao menos, um dos cinco juízes, o item foi eliminado ou reescrito. Por fim, foram feitas as modificações necessárias e as correções propostas pelos juízes. Assim, após o processo de validação, chegou-se a um questionário com 15 itens.

Com relação à escala, a utilizada neste instrumento é uma escala de atitude, empregada da mesma forma que no instrumento original, em que são apresentados sete graus de concordância, que vão de total discordância a total concordância, com o que está sendo afirmado no item aplicado. De acordo com Richardson (1999),

“Escala é um contínuo separado em unidades numéricas e que pode ser aplicada para medir determinadas propriedades de um objeto” (RICHARDSON, 1999, p. 266).

### 3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Para a coleta de dados, na etapa qualitativa, foram realizadas entrevistas junto aos supervisores de alguns dos órgãos alocados no SAIC, na unidade da Rodoviária do Plano Piloto. Quanto a esta etapa de coleta de dados, buscou-se organizá-la em torno dos quatro domínios temáticos apresentados, anteriormente, na seção 3.5.1. As entrevistas foram previamente agendadas junto ao gerente da unidade, que apontou os supervisores que atendiam aos requisitos descritos anteriormente. As entrevistas foram realizadas nos dias 30 de setembro e 26 de outubro de 2011.

Na etapa quantitativa foram aplicados 404 questionários junto aos cidadãos, usuários dos serviços prestados no SAIC, número este que correspondeu ao que foi almejado no planejamento desta pesquisa, como forma de tornar o estudo representativo. A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 20 de Outubro e 11 de Novembro de 2011. Assim, foram aplicados questionários de forma presencial a pessoas que se encontravam na própria unidade do SAIC, localizada na Rodoviária do Plano Piloto e também, a pessoas que mesmo não estando na unidade, atendiam ao critério previamente definido.

E, ainda como meio de obtenção de dados, foram realizadas pesquisas documentais, por meio de informações provenientes da legislação e de documentos fornecidos pelo órgão.

Com relação à análise dos dados na etapa qualitativa, optou-se pelo uso da **codificação temática**, com base nos blocos temáticos apresentados anteriormente na subseção 3.5.1. A justificativa para o uso de tal procedimento, como o meio mais adequado para os fins desta pesquisa, está nas seguintes palavras de Flick (2009): “O pressuposto subjacente é o fato de que, em mundos ou grupos sociais diferentes, podem ser encontradas visões distintas” (FLICK, 2009, p. 287). Ou seja, neste estudo, o objetivo foi verificar diferentes visões acerca de um mesmo fenômeno: a visão dos órgãos, nas pessoas dos supervisores.

Assim, primeiramente realizou-se a transcrição das entrevistas, que foram integralmente gravadas e posteriormente, realizou-se a sua análise. Inicialmente a análise foi realizada de forma individual e em seguida, procedeu-se a análise conjunta desses resultados, sempre seguindo os blocos temáticos definidos previamente.

Com relação à análise dos dados na etapa quantitativa, foi utilizado o pacote estatístico **SPSS** - *Statistical Package for Social Sciences*, de modo que se analisasse a frequência das respostas, com base nos constructos descritos anteriormente. Então, inicialmente foram calculadas as consistências internas por meio do método Alpha de Cronbach para cada construto, de modo a estimar a confiabilidade dos mesmos, sendo que, segundo Malhotra (2001), o valor encontrado varia entre 0 e 1, assim, quanto mais próximo de 1 o valor encontrado, maior é a consistência interna. Além disso, consistências internas a partir de 0,6 podem ser consideradas satisfatórias (MALHOTRA, 2001). Em seguida, calculou-se a média da soma das médias ponderadas de cada construto o que possibilitou a verificação do que se pretendia, ou seja, a visão dos cidadãos em relação à inovação do serviço.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nas próximas seções, inicialmente, são apresentados os seis casos selecionados para a realização da pesquisa em sua etapa qualitativa, bem como seus resultados. Serão apresentados também, os resultados da participação do gerente da unidade. Posteriormente, são tratados os resultados da etapa quantitativa da pesquisa e, em seguida, é realizada a análise e discussão dos dados coletados em ambas as etapas de pesquisa.

### **4.1 Resultados da etapa qualitativa**

Nas subseções seguintes serão apresentados, primeiramente, os seis casos referentes aos órgãos selecionados para a realização da pesquisa e seus resultados, assim como os resultados referentes à participação do gerente da unidade, todos apresentados de acordo com os quatro blocos temáticos definidos na subseção 3.5.1. Em seguida, tais resultados serão analisados de forma conjunta. Os órgãos cujos casos serão apresentados são os seguintes: Secretaria de Estado de Trabalho do Distrito Federal; Departamento Nacional de Trânsito do Distrito Federal; Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal; Defensoria Pública do Distrito Federal; Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal; e Instituto Nacional de Seguro Social.

#### **4.1.1 Caso 1 – Secretaria de Estado de Trabalho do Distrito Federal**

A Secretaria de Estado de Trabalho do Distrito Federal - SETRAB - é um órgão de direção superior, que integra a base da estrutura do Distrito Federal, sendo subordinada diretamente ao Governador do Distrito Federal (DISTRITO FEDERAL, 2008).

Os serviços oferecidos pela Secretaria no SAIC são os seguintes: emissão de 1º via da carteira de trabalho e Previdência Social, emissão de 2º via da carteira de

trabalho e Previdência Social, orientação/ informação sobre o jovem trabalhador e informações gerais sobre o CREDITRABALHO, que é um programa da Secretaria de Desenvolvimento Social e Trabalho. Os serviços mais demandados são: emissão de 1ª e 2ª vias da carteira de trabalho, e são realizados em torno de 3.000 a 6.000 atendimentos por mês para todos os serviços. A SETRAB encontra-se alocada na unidade do SAIC, localizada na Rodoviária do Plano Piloto, desde 2002, ano da inauguração do serviço.

A entrevista para esta pesquisa foi feita com a supervisora do órgão na unidade, que é ocupante do cargo há cerca de nove anos e pertencente ao quadro da SETRAB há cerca de dezessete anos. Os atendimentos na unidade são realizados por oito servidores divididos em dois turnos.

#### 4.1.1.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior

Como descrito anteriormente, os principais serviços deste órgão no SAIC são: emissão de 1ª e 2ª vias de carteira de trabalho: “Aqui a gente emite mesmo, mesmo é 1ª e 2ª vias de carteira de trabalho”. No que se refere à adaptação dos serviços prestados pelo órgão ao formato integrado, a entrevistada não soube especificar de que forma isso ocorreu: “Isso eu não tenho como te especificar, a não ser o gerente da unidade, que seria o ideal”.

Quanto às diferenças entre os serviços oferecidos pelo órgão de origem e aqueles prestados no SAIC, não existem diferenças substanciais, pois o produto gerado pelo serviço é o mesmo. A carteira de trabalho, porém, segundo a entrevistada, existe de forma manuscrita, digitada e digital, sendo que o formato utilizado no SAIC é o digitado. E quanto ao nível de integração com os demais serviços, esse é inexistente: “Não, os órgãos são independentes. Aqui é a Secretaria de Trabalho, lá é a de Fazenda, PROCON”.

#### 4.1.1.2 Visão acerca dos serviços alocados

Quanto às vantagens e benefícios para os usuários identificados pela entrevistada, esta destaca a localização da unidade do SAIC na Rodoviária do Plano Piloto: “Está localizado no coração de Brasília. Você vê que aqui no Na Hora passa todo mundo, quem vai trabalhar, quem volta do trabalho, quem vai estudar. Está no centro de Brasília mesmo”. Quanto às vantagens e benefícios para o órgão, a entrevistada relata que houve uma maior distribuição da demanda entre o órgão e a unidade do SAIC na Rodoviária do Plano Piloto, bem como entre as outras unidades do serviço: “A Secretaria do Trabalho era “superabarrotada” (...). Para o meu órgão deu uma “desafogada”. Eu acho que o ponto é esse, porque já pensou em todo mundo tirando carteira em um mesmo lugar?”.

Com relação às expectativas do órgão na época da alocação dos serviços para o SAIC, a entrevistada utilizou as seguintes palavras: “As melhores possíveis.”, destacando as expectativas de atendimento que, segundo ela, foram superadas. E não houve qualquer ampliação em relação aos principais serviços prestados por este órgão.

#### 4.1.1.3 Percepção em relação à integração dos serviços

No que se refere à percepção em relação à melhoria na qualidade dos serviços públicos após a integração, a entrevistada utilizou como base para sua resposta a avaliação existente dentro do SAIC, em que os usuários atribuem notas ao atendimento recebido e, segundo ela, essa aceitação tem sido bastante elevada: “a gente tem quase 98% de excelência no atendimento”.

Quando questionada a respeito do porquê de tal melhoria na qualidade, a supervisora enfatizou a preparação recebida pelos servidores alocados no SAIC, no que se refere ao atendimento ao público. Em suas palavras: “O servidor do Na Hora é muito mais qualificado, porque além de ser treinado, você almeja a excelência mesmo. O servidor busca se diferenciar daquela imagem que se tem do servidor (...)”.

Quanto à percepção acerca do aumento da satisfação dos cidadãos, após a integração, a supervisora utiliza as seguintes palavras: “sem comparação”, e atribui esse aumento no nível de satisfação aos mesmos motivos apresentados para a resposta anterior, ou seja, isso se deve, principalmente, ao atendimento prestado por parte dos servidores de linha de frente.

Com relação à percepção da visão dos cidadãos para com o governo, a entrevistada está convicta quanto à alteração dessa visão de forma positiva: “Claro. Com certeza. Tem muita gente que chega aqui, muitos cidadãos, que chegam aqui e conseguem elogiar, porque dentro de um local ele consegue fazer vários serviços sem precisar ficar se deslocando”.

#### 4.1.1.4 Visão acerca da inovação

As expectativas do órgão na época da alocação para o SAIC, como apresentado anteriormente, referiam-se ao número de atendimentos que se pretendia realizar, sendo que essas expectativas foram superadas. Ao ser questionada a respeito dos resultados atuais do SAIC, quando comparados com as expectativas iniciais, a resposta da entrevistada voltou-se novamente para a avaliação dos cidadãos em relação ao atendimento recebido: “A gente começou com acho que 92% e depois subiu para 94%, e agora esse índice alto, elevado. A gente está sempre nessa média de 92% a 98%”. E, ainda, atribuiu ao reconhecimento do SAIC o aumento no número de atendimentos realizados: “com o tempo a demanda aumenta, porque o cidadão fica sabendo o que realmente é o Na Hora, para que o Na Hora serve, o que faz”.

Com relação às expectativas atuais do órgão, segundo a supervisora, o que mais se espera obter é o reconhecimento dos cidadãos: “É o reconhecimento mesmo, o reconhecimento do cidadão”. Quanto a expectativas de ampliação, essas são inexistentes: “Não, até o momento não. Primeiro, porque a gente não tem nem, assim, o espaço físico, que faz com que a gente não tenha essa expectativa de ter mais serviços”.



Para a entrevistada, o SAIC é visto como uma inovação: “Claro. Com certeza. Inovou mesmo, inovou sim (...)”, porque segundo a mesma, o SAIC se diferencia dos demais serviços públicos, e prossegue: “Eu lembro que, quando nós fizemos o curso, o palestrante falou que o Na Hora era coisa de primeiro mundo, e aí a gente tenta fazer com que seja, que o cidadão entre aqui e consiga fazer o que ele realmente precisa e saia satisfeito”. Esse relato remete à colocação feita por Farah (2006), pois a autora explica que a inovação está associada, entre outros pontos, à superação de questões identificadas como insatisfatórias até determinado momento e remete ainda, ao que Moore (2002) traz a respeito de criação de valor público.

No que se refere ao valor gerado aos serviços prestados pelos órgãos, devido à integração com outros serviços no SAIC, a entrevistada considera que houve esta geração de valor e, novamente, a atribuiu ao bom atendimento. Quanto à visão do SAIC como uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos, a entrevistada afirmou já ter respondido essa pergunta e relata que os cidadãos sugerem a ampliação do serviço a outros lugares também.

#### 4.1.2 Caso 2 – Departamento de Trânsito do Distrito Federal

O Departamento de Trânsito do Distrito Federal - DETRAN DF - é uma entidade autárquica de administração superior que integra o SNT – Sistema Nacional de Trânsito, e possui personalidade jurídica de direito público (DISTRITO FEDERAL, 2007).

Alguns dos serviços oferecidos pelo DETRAN – DF no SAIC, na unidade localizada na Rodoviária do Plano Piloto são os seguintes: atualização de endereço, revisão de parcelamentos de multas DETRAN e DER – Departamento de Estradas de Rodagem, emissão de 2ª via do carnê de licenciamento e seguro obrigatório, emissão de nada consta de multas e 2ª via de multas, emissão de 2ª via de parcelamento, emissão de 2ª via de taxa de serviços e taxa de utilização de reboque, emissão de 1ª e 2ª via de certificado de registro e licenciamento de veículo, parcelamento de multas DETRAN e DER, transformação de notificação de autuação em notificação de penalidade, comunicado de venda de veículo, emissão do selo de vaga especial, requisição de 2ª via da CNH - Carteira Nacional de Habilitação, troca

de permissão para definitiva e alteração de dados de CNH de outra unidade da Federação, requisição de 2ª via da CNH, emissão de multa por condutor, emissão de 2ª Via de extrato de pagamento da CNH e Informações sobre CNH.

O DETRAN – DF está alocado nessa unidade do SAIC, desde 2002 e os serviços mais demandados são o licenciamento e a emissão de 2ª via da CNH. São realizados em média 15.000 atendimentos por mês. Existem, atualmente, doze atendentes por turno nesse órgão.

A entrevista para esta pesquisa foi feita com a supervisora do órgão na unidade, que é ocupante do cargo há cerca de seis anos e pertencente ao quadro do DETRAN – DF como auxiliar de trânsito, há cerca de dezesseis anos.

#### 4.1.2.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior

Como já apresentado, segundo a supervisora do órgão, os dois serviços mais demandados são: licenciamento e emissão de segunda via de CNH: “Primeiro licenciamento e a segunda via de CNH. Esses são os mais procurados”. Com relação à adaptação dos serviços ao SAIC, para a escolha dos serviços a serem disponibilizados, foi utilizado como base o nível de demanda dos serviços, de modo que os serviços alocados distribuíssem a demanda das unidades do DETRAN –DF: “Eu acho que, em princípio, eles escolheram os serviços que poderiam... que têm maior demanda e pudessem ajudar a distribuir, a facilitar o cidadão e também o atendimento do próprio órgão”. E os dois sistemas utilizados pelo órgão foram trazidos do DETRAN – DF, mas a internet é disponibilizada pela SEJUS.

Quanto aos serviços oferecidos pelo órgão no SAIC, a supervisora apontou algumas diferenças em relação aos serviços prestados no órgão de origem, pois a gama de serviços no primeiro é menor que no segundo, porém aqueles que são feitos em ambos não possuem qualquer diferença: “Nem todos os que são feitos no órgão são feitos aqui. Os que são feitos são iguais, o procedimento é o mesmo, todas as instruções são as mesmas”. Com relação à possibilidade de integração dos

processos, ou compartilhamento de dados entre os órgãos, novamente, a resposta foi negativa: “Não. São independentes”.

#### 4.1.2.2 Visão acerca dos serviços alocados

Com relação às vantagens ou benefícios trazidos pela alocação aos usuários, a entrevistada destacou a rapidez, atribuída a um maior número de funcionários, a qualidade e a localização, que facilita o acesso dos usuários “à rapidez, à qualidade, aqui a gente tem muito mais funcionários, aqui o serviço é bem mais rápido e o deslocamento também”. Com relação às vantagens ou benefícios trazidos pela alocação para o DETRAN- DF, a entrevistada destacou a distribuição da demanda, não só para aqueles que procuram o SAIC, mas para os que precisam ir diretamente ao órgão, pois os serviços mais simples, que geravam filas no órgão de origem, foram deslocados para o SAIC, desobstruindo o espaço para aqueles que têm a real necessidade de procurá-lo: “Eu acho que foi tirar um pouco dos usuários de lá e passar para cá (...). Então, acho que ajudou muito lá na diminuição de pessoas para atender”.

No que se refere às expectativas na época da alocação dos serviços do DETRAN - DF para o SAIC, a supervisora afirmou que as expectativas foram sempre as mesmas, ou seja, diminuir o tempo de espera dos cidadãos: “o nosso objetivo sempre foi esse, tentar melhorar, diminuir um pouco a fila (...). Porque nosso objetivo aqui é a satisfação do cidadão, do atendimento em si”.

Com relação à ampliação dos serviços, desde a alocação para o SAIC, segundo a entrevistada, ocorreram ampliações no número de atendentes, que dobrou, além de alguns serviços que passaram a ser oferecidos posteriormente: “Houve ampliação dos serviços, houve ampliação do pessoal. Quando cheguei aqui, a gente tinha seis atendentes, agora doze e tem alguns serviços que foram implantados depois”.

#### 4.1.2.3 Percepção em relação à integração dos serviços

Com relação à percepção da melhoria na qualidade dos serviços públicos oferecidos, após a implantação do SAIC, a entrevistada considera que esta foi bastante melhorada e relata o seguinte: “o público é bem satisfeito, elogia bastante, acho que melhorou sim (...). Antes se ficava muito tempo na fila, aqui já não fica tanto (...)”.

E a entrevistada considera também que o nível de satisfação dos cidadãos foi aumentado e atribui este aumento às mesmas razões apresentadas anteriormente. Com relação à visão dos cidadãos para com o governo, a entrevistada acredita que houve uma alteração positiva e, novamente, a atribuiu às mesmas razões já apresentadas.

#### 4.1.2.4 Visão acerca da inovação

Quanto à compatibilidade dos resultados atuais do órgão, em relação ao que era esperado quando o SAIC foi concebido, a entrevistada considera que ainda não se alcançou tal compatibilidade, pois, segundo a mesma, ainda existem capacidades não aproveitadas: “ainda não é totalmente o que se esperava. Eu acho que mesmo eu tendo um espaço grande aqui, eu ainda não tenho todos os guichês completos, eu acho que ainda não atingiu (...)”. Todavia, em relação aos resultados para os usuários, a entrevistada acredita que, ao se considerar a diminuição no tempo de espera como resultado, este foi sim alcançado, pois declara que: “ele tem ficado menos tempo aqui esperando, está tendo um atendimento de qualidade, com pessoas mais capacitadas, mas para o órgão, eu acho, que ainda pode melhorar”. E relata, ainda, que mesmo com a insatisfação apresentada anteriormente: “Para o DETRAN, o Na Hora é um projeto de sucesso. Hoje, a gente atende em média 15.000 usuários que poderiam estar lotando os postos do DETRAN com pequenos problemas”. E quando ao que o órgão espera obter hoje, nada foi alterado.

Com relação a expectativas de ampliação, a entrevistada afirma que existe a vontade de se fazer ampliações, tanto no número de funcionários, quanto na gama

de serviços, porém ressalta a dificuldade gerada pela restrição no espaço físico que está à sua disposição: “tem muitos serviços que a gente sabe que pode fazer aqui (...) se a gente começar a ampliar muito, já não vai ser mais um serviço de qualidade, vai começar a ficar cheio (...). Então, depende de muitos outros aspectos”.

Para a entrevistada, o SAIC é visto como uma inovação e atribui essa visão ao atendimento prestado, que torna-se um diferencial: “você vai ao DETRAN e o funcionário não atende da mesma forma que eles são atendidos aqui (...). A gente faz um treinamento de atendimento ao cidadão. Tem que ter muita paciência, tem avaliação e, tudo isso, influencia no modo do servidor tratar o cidadão, aqui eles são muito bem tratados, reconhecidos, porque esse é o nosso objetivo”.

No tocante ao valor gerado pelo SAIC aos serviços oferecidos pelo órgão, a entrevistada considera que houve esta geração de valor e, novamente, a atribui à diferenciação no atendimento e também ao período diário de atendimento no SAIC, que é maior que nos demais órgãos.

Quanto à visão do SAIC como sendo uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos, a entrevistada a comunga, e acredita que isso se deve à maior facilidade de acesso a diferentes órgãos e serviços em um mesmo espaço, relatando o seguinte: “Aqui, nós temos quinze órgãos. A pessoa chega aqui e já resolve a vida toda. É um projeto bem aceito, uma inovação mesmo”.

#### 4.1.3 Caso 3 – Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal

O Tribunal Regional Eleitoral do Distrito Federal – TREF - consiste, no SAIC, em um posto eleitoral vinculado ao Cartório Eleitoral. Os serviços prestados por esse órgão no SAIC, na unidade localizada na Rodoviária do Plano Piloto são: emissão do título eleitoral, regularização cadastral, emissão de 2ª via de títulos eleitorais, emissão de certidões eleitorais, transferência do título eleitoral e informações inerentes à justiça eleitoral. Os serviços mais demandados são: emissão de título eleitoral, 2ª via de título eleitoral e transferência. Todos os servidores que realizam

atendimentos neste órgão são do próprio TREDF e o órgão encontra-se alocado no SAIC desde 2005.

A entrevista para esta pesquisa foi feita com o supervisor do órgão na unidade, ocupante do cargo há cerca de seis anos e pertencente ao quadro do TREDF como agente administrativo há cerca de quatorze anos.

#### 4.1.3.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior

Como apresentado anteriormente, segundo o supervisor, os serviços mais demandados são: emissão de título eleitoral, 2ª via de título eleitoral e transferência de título eleitoral. Com relação à adaptação dos serviços ao SAIC, o entrevistado destacou alguns cuidados tomados pelo órgão devido à natureza sigilosa das informações utilizadas na prestação dos serviços e também algumas questões políticas que tiveram de ser superadas, devido à proximidade do governo: “como o TRE possui um cadastro sigiloso, então a gente tomou certos cuidados na instalação da questão da informática e também a gente teve que adaptar por causa de questões políticas”.

Quanto aos serviços prestados pelo órgão, existem diferenças entre os serviços oferecidos no SAIC e aqueles oferecidos nos cartórios eleitorais, porém tal diferença está apenas na gama de serviços, pois no primeiro esta gama é restrita: “a gente é vinculado ao cartório eleitoral e a gente faz somente as operações básicas (...). No cartório eleitoral se demanda outras coisas (...)”. Quanto à integração de processos ou dados com outros órgãos, ela é inexistente.

#### 4.1.3.2 Visão acerca dos serviços alocados

Quanto às vantagens ou benefícios trazidos ao cidadão pela alocação dos serviços, o entrevistado destacou a importância de se ter um órgão como o TRE no SAIC e também o horário de funcionamento, que é maior em comparação ao dos cartórios

eleitorais: “O TRE é até um órgão que ficou faltando aqui um bocado de tempo. Eu acho que até a população reivindicou (...) enfim, a população procura muito, até porque aqui funciona o dia inteiro e o cartório eleitoral é só meio período”.

No que se refere às vantagens ou benefícios trazidos para o órgão por essa alocação, o entrevistado considerou que, ao possuir um posto no SAIC, o órgão pode ter melhorado sua imagem perante aos cidadãos, mas destaca as dificuldades enfrentadas pelo órgão para realizar tal alocação: “as pessoas podem ter uma visão melhor do TRE em relação a ter montado esse posto aqui, porque, na verdade, para o órgão só teve trabalho: alocar as pessoas para cá, instalar a questão de estrutura para a gente trabalhar aqui e tudo”.

Quanto às expectativas na época da instalação do TRE no SAIC, o entrevistado destaca a busca por atender a demanda: “de buscar atender a essa demanda da população”. Com relação à ocorrência de ampliações nos serviços do órgão, desde a alocação para o SAIC, o supervisor afirma não terem sido feitas quaisquer ampliações: “Os serviços não, os nossos serviços aqui são os básicos mesmo, não tem como ampliar, porque aqui é um posto (...)”. Todavia, ocorreram ampliações na estrutura: “Aqui, o que foi ampliado foi a questão da estrutura mesmo, de atendimento, mais pessoas atendendo (...)”.

#### 4.1.3.3 Percepção em relação à integração dos serviços

Com relação à melhoria na percepção da qualidade dos serviços públicos, o entrevistado foi convicto em afirmar que houve tal melhoria e destacou as manifestações de aceitação por parte dos cidadãos: “Com certeza. Tem os elogios que o pessoal recebe, não só o TRE, mas toda a unidade. E para a população, foi bem interessante isso aqui. Com certeza”.

O entrevistado demonstrou a mesma convicção ao afirmar que houve aumento no nível de satisfação dos cidadãos após a implantação do SAIC, atribuindo o aumento à localização, ao atendimento e ao horário de funcionamento: “Com certeza. O porquê é essa facilidade de localização, de atendimento, do horário de funcionamento que foi muito bom para as pessoas”.

Quanto à visão dos usuários em relação ao governo, o entrevistado acredita que houve uma alteração positiva: “Sim, com certeza. Se você fizer uma pesquisa aí, direcionada ao Na Hora, com certeza, o governo vai ser elogiado nesse seguimento aqui”.

#### 4.1.3.4 Visão acerca da inovação

Com relação aos resultados atuais, em comparação ao que era esperado na concepção do SAIC, o entrevistado afirma que as expectativas foram atingidas, ou seja, existe compatibilidade entre o que era esperado e o que se tem hoje: “Sim, atingir as expectativas eu tenho certeza que atingiu”. O que o órgão espera obter, hoje, com a prestação dos serviços no SAIC, segundo o entrevistado, não apresenta diferenças em relação ao que era esperado anteriormente: “Não tem diferenças em relação ao início. É praticamente isso mesmo, atender a demanda da população mesmo”.

Quanto às expectativas de ampliação dos serviços oferecidos pelo TRE, no SAIC, essas são muito baixas, segundo o entrevistado: “pode até ser nesse aspecto de estrutura, mas, assim, de ampliar os serviços do Cartório Eleitoral, ou do próprio TRE, é pouco provável”.

Para o entrevistado, o SAIC é visto como uma inovação e atribui sua resposta às mesmas razões apresentadas anteriormente, que presumidamente, são: o atendimento, a localização e o horário de funcionamento. Em suas palavras: “O Na Hora é, com certeza. Pelos mesmos motivos que a gente já viu”.

Quanto ao valor gerado pelo SAIC aos serviços oferecidos pelo órgão, o entrevistado afirma que houve geração de valor e, novamente, atribui sua opinião às explicações dadas anteriormente: “Sim. Pelas mesmas explicações que eu já falei antes, que tornam os serviços diferentes para quem procura o cartório”.

Sobre considerar o SAIC como uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos, a resposta do supervisor foi positiva: “É, com certeza. Aliás, tem unidades com outros nomes, em outros estados (...). É uma nova forma de atender ao cidadão”.



#### 4.1.4 Caso 4 – Centro de Assistência Judiciária do Distrito Federal

O Centro de Assistência Judiciária - Defensoria Pública do Distrito Federal - CEAJUR - tem por objetivo prestar serviços de orientação jurídica e defesa a todos os cidadãos, em especial, àqueles que não podem recorrer aos mesmos serviços de forma particular. Tal serviço de assistência jurídica é prestado pelo defensor público, profissional cujas atividades equivalem à de um advogado, porém que se distingue deste por seu caráter público.

No SAIC, o serviço oferecido pelo órgão consiste na assistência jurídica e judiciária de forma integral e gratuita, especificamente na área de família, aos que não podem arcar com os custos do serviço. Porém, o atendimento não é realizado diretamente por defensores públicos, pois neste local dá-se início ao processo, que apenas em seguida é encaminhado pelo supervisor aos defensores públicos que se encontram em outro local. O serviço mais demandado, atualmente, é o de realização de divórcios, porém outros também possuem grandes demandas como: ações de alimentos, investigação de paternidade, execução de alimentos e guarda compartilhada.

A entrevista foi feita com o supervisor do órgão na unidade, ocupante do cargo há cerca de cinco anos. O CEAJUR encontra-se no SAIC desde 2002.

##### 4.1.4.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior

Segundo o supervisor, o serviço mais demandado do órgão, no SAIC, como já apresentado, é o de realização de divórcios: “O mais demandado, atualmente, é o divórcio”. Quanto à adaptação do órgão ao SAIC, o entrevistado não soube falar sobre como ocorreu tal adaptação, mas citou rapidamente os treinamentos realizados com aqueles que trabalhariam no atendimento do SAIC e explicou que no caso da Defensoria Pública, os atendentes já possuem formação em Direito e por isso não seria necessário que passassem por tal treinamento.

Quanto a possíveis diferenças entre os serviços do órgão no SAIC e os oferecidos no próprio órgão, de acordo com o entrevistado, essas são inexistentes, pois os postos da Defensoria Pública diferem entre si nas áreas em que oferecem atendimento. Nesta unidade, são realizados apenas atendimentos na área de família, então, não haveria como dizer que os serviços são distintos de alguma forma, mas apenas podem diferir no fato de que, o primeiro atendimento no SAIC não é feito por defensores públicos, como em alguns outros postos: “aqui nós só fazemos a área de família, nós estamos subordinados aos defensores públicos (...)”. Novamente, não existe qualquer integração com outro órgão do SAIC.

#### 4.1.4.2 Visão acerca dos serviços alocados

No que se refere a vantagens ou benefícios trazidos pela alocação dos serviços, o entrevistado destaca a comodidade que a localização trouxe para os cidadãos: “as pessoas trabalham e passam por aqui, quer dizer, para elas é mais cômodo aqui. Ficou ótimo para as pessoas. Elas procuram muito por isso”. Quanto às vantagens e benefícios trazidos pelo SAIC para o órgão, o entrevistado comentou que para todos os atendimentos realizados na unidade, são emitidos relatórios que são enviados à Defensoria Pública e isso possibilita ao órgão ter um maior controle sobre os tipos de atendimentos e sobre o número de atendimentos, ou seja, permite um controle da demanda. Todavia, não explicitou nenhuma outra vantagem para o órgão relacionada especificamente ao SAIC.

Em relação às expectativas na época da alocação para o SAIC, havia expectativas de aceitação pelos usuários e incremento gradativo na demanda dos serviços ofertados pelo órgão: “havia uma expectativa, havia uma certeza de que iríamos aumentar a demanda gradativamente, por causa do fluxo de pessoas e pela necessidade (...)”. Segundo o entrevistado, não foram feitas ampliações nos serviços, desde a implantação do órgão: “aqui é só família, sempre foi só família (...)”. Assim, sempre foram feitos apenas atendimentos referentes à área de família.

#### 4.1.4.3 Percepção em relação à integração dos serviços

Sobre a melhoria na percepção da qualidade dos serviços públicos por parte dos cidadãos, o entrevistado acredita que houve uma grande melhoria nessa percepção e a atribui à localização: “Muito, muito (...). Porque sai muita gente e embarca muita gente”. Quanto ao aumento do nível de satisfação dos usuários, após o SAIC, o entrevistado também afirmou ter havido tal aumento e o atribuiu ao tempo de espera reduzido, devido ao fato de serem feitos apenas atendimentos em uma área específica, a de família: “Foi, porque o usuário... o tempo de atendimento dele é pequeno (...). Nós fazemos algumas ações que demoram um pouco (...). Mas, no todo, a rapidez de atendimento é muito grande (...)”.

O entrevistado acredita que o SAIC alterou a visão dos usuários em relação ao governo: “Sim, sim. Porque, foi mais uma ação do governo para beneficiar as pessoas”.

#### 4.1.4.4 Visão acerca da inovação

No que se refere à compatibilidade dos resultados atuais, com o que era esperado na concepção do SAIC, esses mantêm as expectativas iniciais de aumentar gradativamente a demanda: “A expectativa veio aumentando gradativamente e tem os períodos de recesso dos tribunais, em que a demanda diminui, mas o fluxo veio sempre aumentando”.

A expectativa atual do órgão, segundo o entrevistado, é a satisfação dos cidadãos: “A Defensoria quer sentir que o povo está satisfeito e está suprindo sua criação”. E não existem expectativas de ampliação dos serviços oferecidos, sendo que a razão apontada pelo entrevistado é a limitação de espaço físico disponível para o órgão: “porque você vê nosso espaço aqui como é bem restrito. Nós só podemos atender cinco pessoas. Mas, o problema é esse, a demanda se tornou tão grande, que o espaço se tornou pequeno”.

O entrevistado acredita que o SAIC é visto como uma inovação pelo fato de não haver outro serviço como este no Distrito Federal: “É. Porque, em Brasília nós não

tínhamos isso, o Na Hora”. Quanto ao valor gerado pelo SAIC aos serviços oferecidos pelo órgão, o entrevistado acredita que houve geração de valor e, mais uma vez, atribui isso à localização: “Gerou e eu acredito que muito. Primeiro, porque a pessoa pega o metrô e vem aqui de passagem para o serviço e de volta para o serviço (...). Então, economizou e muito a vida do indivíduo (...)”.

Quando questionado se considera o SAIC uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos, a resposta do entrevistado foi afirmativa e novamente a localização foi enfatizada: “Sim, porque é mais uma ajuda ao cidadão (...). Tanto o deslocamento das pessoas... em procurar, em saber... quer dizer, mudou demais, muito, muito mesmo... economicamente e em todos os sentidos”.

#### 4.1.5 Caso 5 – Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal

A Secretaria de Estado de Fazenda do Distrito Federal – SEF - DF - tem como atividade básica central a arrecadação de impostos. Este órgão encontra-se alocado no SAIC, na unidade localizada na Rodoviária do Plano Piloto, desde 2002.

Os serviços prestados são os seguintes: emissão de 2ª via de IPVA, emissão de 2ª via de parcelamento, emissão de 2ª via do IPTU, emissão de 2ª via do ISS-AUTÔNOMO, emissão de 2ª via do SIMPLES CANDANGO, emissão de certidão negativa ou positiva de débitos, verificação e emissão de débitos inscritos ou não em dívida ativa, parcelamento automático de débitos. E entre tais serviços, os mais demandados são a emissão de 2ª via de IPTU e IPVA. O atendimento é realizado por quatorze servidores divididos em dois turnos. E são realizados, nesta unidade, em média de 7.000 a 10.000 atendimentos por mês.

A entrevista para esta pesquisa foi feita com a supervisora do órgão na unidade, ocupante do cargo há cerca de nove anos e pertencente ao quadro da SEF – DF, como fiscal de administração pública, há cerca de dezoito anos.

#### 4.1.5.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior

Como apresentado anteriormente, segundo a supervisora do órgão na unidade, os serviços mais demandados, no SAIC, são: 2ª via de IPTU e IPVA. No que se refere à adaptação dos serviços ao SAIC, a entrevistada relatou que não se teve dificuldades durante o processo: “Na adaptação a gente não chegou a ter nenhum problema, porque como é tudo via sistema... veio foi instalado e como os servidores são todos concursados não teve nenhum problema de adaptação”. E relatou também que, inicialmente, os serviços eram feitos apenas via internet, mas que, posteriormente, o sistema da própria Secretaria pôde ser implantado: “No princípio a gente fazia só serviços que eram emitidos via internet, mas logo no terceiro mês de Na Hora, a gente conseguiu trazer o sistema próprio da Secretaria e foi tranquilo”.

Quanto a possíveis diferenças entre os serviços oferecidos no SAIC e os prestados no órgão de origem, a entrevistada destacou a diferença na gama de serviços, que no SAIC é menor, devido, principalmente, à natureza dos serviços, pois no SAIC são prestados apenas serviços imediatos, seguindo a proposta do mesmo: “A diferença que existe é assim... porque, na Secretaria da Receita, se protocola processos, você faz serviços que demandam mais tempo e no Na Hora você só faz serviço imediato”. E a entrevistada destacou ainda diferenças na forma de atendimento: “na verdade, não é o mesmo tipo de atendimento. O que acontece é que no Na Hora, o servidor é treinado, presta um serviço com qualidade, são servidores diferentes”.

Inexiste a integração de processos ou dados entre os órgãos e a entrevistada relata que os cidadãos acabam questionando a respeito deste ponto, mas enfatiza a separação: “Aqui é um órgão totalmente diferente. A dependência nossa é a dependência do espaço físico e a dependência de servidores. Mas são sistemas diferentes, cada órgão trabalha sua parte. É bem separado isso”.

#### 4.1.5.2 Visão acerca dos serviços alocados

No tocante a vantagens ou benefícios trazidos pela alocação dos serviços aos cidadãos, a entrevistada destaca a comodidade que a junção dos órgãos em um mesmo espaço trouxe aos cidadãos e ainda destaca, novamente, a diferença na forma de atendimento: “Bom, eu acho que a vantagem de serviços no Na Hora... tudo junto, tudo próximo (...). Então, a vantagem de se ter muita coisa num só lugar. Além do tratamento diferenciado”.

Quanto a vantagens ou benefícios trazidos pela alocação para os órgãos, a entrevistada destaca como vantagem o fato de a maioria de seus servidores no SAIC pertencerem ao quadro da SEJUS e não da própria SEF – DF, dispensando a necessidade de deslocamento de servidores próprios: “então ela tem uma vantagem de ajuda de RH, porque ela não precisou deslocar servidores dela e recebeu 200% de servidores a mais do que aquele número que ela deslocou para que funcionasse”. Destaca, ainda, a economia gerada para o órgão: “Esses servidores não são pagos pela Secretaria de Fazenda, são pagos pela Secretaria de Justiça”. Além da questão de espaço, que também foi pontuada: “O espaço, a Secretaria de Fazenda não teve que vir aqui e alocar um espaço, montar equipamento, o que a Fazenda tem aqui é material de consumo (...)”.

No que se refere às expectativas do órgão na época em que os serviços foram alocados para o SAIC, a entrevistada relata que tais expectativas consistiam na busca pela distribuição da demanda das Agências de Receita: “A expectativa quando nós viemos para cá era a descentralização, era esvaziar um pouco a demanda das Agências (...)”. E destaca ainda, que o número de atendimentos realizados, atualmente, ultrapassou o esperado: “a gente pensava que atenderíamos em torno de 2.000 a 3.000 pessoas por mês e isso ultrapassou as expectativas, porque, na verdade, a gente atende aqui uma média de 7.000 a 10.000 pessoas”.

Quanto a ampliações nos serviços desde a alocação, a entrevistada aponta alguns serviços que passaram a ser oferecidos ao longo do tempo: “quando nós começamos aqui, nós prestávamos alguns tipos de serviços (...) nós passamos a fazer parcelamento automático, que não era feito aqui, recebimento de procurações eletrônicas, que não era feito aqui (...)”. E também ocorreram ampliações no número

de atendentes: “nós tínhamos quatro atendentes e com o passar do tempo, a gente não estava dando conta, daí nós conseguimos ampliar para quatorze atendentes”.

#### 4.1.5.3 Percepção em relação à integração dos serviços

No que se refere à melhoria na percepção dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços públicos, a entrevistada acredita que houve tal melhoria e atribui ao atendimento prestado ao cidadão: “o cidadão nem sempre acredita que está sendo atendido por um servidor público (...). Porque a população está acostumada com aquela ideia de que o servidor público não trabalha (...)”. E enfatiza: “esse diferencial já é reconhecido pelo público, pela população”.

A entrevistada também acredita que o nível de satisfação dos usuários foi aumentado, após o SAIC, porém, afirma já ter sido melhor em outras épocas: “É em termos (...). Nos primeiros anos de Na Hora, nós chegamos a 99% de excelência, chegamos a ser considerados o melhor serviço de atendimento do Brasil, mas, hoje, já não é assim (...)”. E justifica sua colocação com base nos seguintes dados: “a satisfação hoje já não está 100%, hoje eu acredito que deva estar em uns 93% (...) apesar de o índice de satisfação do Na Hora ser ainda altíssimo, já não é como antigamente”.

No tocante à visão dos usuários em relação ao governo, a entrevistada acredita que essa imagem foi alterada positivamente devido à aceitação que o serviço tem recebido dos cidadãos: “Sim. Eu acho que era isso que a gente estava falando, o Na Hora, hoje, é uma realidade para o cidadão (...). A maioria da população já reconhece o Na Hora como um excelente serviço”.

#### 4.1.5.4 Visão acerca da inovação

No que se refere à compatibilidade dos resultados atuais, com o que era esperado na concepção do SAIC, a entrevistada acredita que não há essa compatibilidade, pois existem problemas de administração que impediram o alcance dos resultados

esperados: “É, em termos. Eu acho que não é o resultado esperado, porque no decorrer desses nove anos mudou-se muito a administração”. E acrescenta: “Eu acho que tinha que ter mais investimento, já foi muito melhor o Na Hora”.

Com relação ao que o órgão espera obter, hoje, diferentemente do que a entrevistada destacou como expectativa inicial, que era distribuir a demanda, neste momento a expectativa do órgão está relacionada a melhorias no atendimento e na prestação do serviço em si, o que foi relatado pela supervisora: “Eu acho que assim, no caso da Secretaria de Fazenda, a nossa missão aqui é atender bem, facilitar para o cidadão (...) é facilitar a vida do cidadão mesmo”.

Quanto a possíveis expectativas de ampliação dos serviços oferecidos, a supervisora descarta tal possibilidade: “Bom, a gente não tem assim, a princípio, uma expectativa de ampliação, porque, por se tratar de serviços imediatos, não é tudo que pode ser feito aqui”. E descarta, igualmente, a ampliação no número de funcionários, devido ao espaço físico disponível ao órgão: “Aumentar o número de atendentes, aumentar o setor em si, eu não acredito que seja viável no momento, porque nós estamos localizados em uma área tombada (...)”. E atribui a inviabilidade também à natureza de alguns serviços: “A gente tem que tomar muito cuidado, porque às vezes, a população quer muito que seja feito um serviço aqui e a gente vai colocar aquele serviço, que vai acarretar fila e filas (...)”.

A entrevistada acredita que o SAIC já foi uma inovação, mas se refere ao serviço atualmente como “velho” e acredita que deixou de ser uma inovação, pois, segundo a mesma, já está consolidado: “No meu ponto de vista, já é conhecido, já é uma realidade”. Todavia, se refere ao serviço também, como uma mudança: “Mas, em matéria de serviço público, no Distrito Federal, eu acho que continua sendo uma boa opção de mudança”. E ainda, em outro momento, ao se referir ao atendimento prestado no SAIC: “A linha de frente do Na Hora funciona (...) de servidores concursados, de servidores interessados, comprometidos, servidores que querem ajudar o próximo, servidores que querem prestar um bom serviço”, a entrevistada acaba considerando, por esse aspecto, o SAIC como uma inovação: “Eu acho que nessa forma é uma inovação, sim, para o Estado, e seria maravilhoso se o Estado conseguisse implantar isso para toda a população”.

No tocante ao valor gerado pelo SAIC aos serviços oferecidos pelo órgão, a entrevistada considera que houve geração de valor aos serviços e atribui esse fato



aos servidores que trabalham no atendimento aos cidadãos: “agregou muito valor ao serviço público, muito, porque o servidor do Na Hora é um diferencial. E quando você entrevistar a população vai sentir isso”.

Ao ser questionada se considera o SAIC uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos, a resposta da entrevistada foi afirmativa, mudança que ela atribuiu, novamente, ao atendimento: “Nós, aqui, não medimos esforços para solucionar, para que o cidadão saia daqui satisfeito. Então, eu acho que é uma mudança muito grande, porque em muitos lugares o cidadão não confia”. E reforça sua colocação a esse respeito: “o cidadão que vem ao Na Hora confia na gente (...). A população vê o Na Hora como uma referência. Então, eu acredito que houve uma mudança muito grande, uma quebra de paradigma”.

#### 4.1.6 Caso 6 – Instituto Nacional de Seguro Social

O Instituto Nacional de Seguro Social - INSS - é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Previdência Social. Sua finalidade é fazer com que a Previdência Social reconheça os direitos de seus segurados em receber os benefícios que administra, para, assim, assegurar a agilidade, a comodidade aos cidadãos e a ampliação do controle social (BRASIL, 2011).

Os serviços prestados pelo INSS na unidade do SAIC, localizado na unidade da Rodoviária do Plano Piloto são os seguintes: andamento de processos de revisão de benefícios e decisões das Câmaras e Junta de Recursos da Previdência Social, agendamento eletrônico de benefício, carta de concessão e memória de cálculos de benefícios, comunicação de acidente de trabalho, inscrição de contribuinte junto à Previdência Social, pensão por morte precedida de benefício, requerimento do auxílio-doença, requerimento de salário maternidade para empregada doméstica e contribuinte individual, simulação de valores da aposentadoria, simulação de contagem de tempo de contribuição, cálculo do montante do contribuinte individual. O INSS encontra-se alocado no SAIC desde 2002 e os atendimentos são realizados por doze atendentes, divididos em dois turnos.

A entrevista para esta pesquisa foi feita com a supervisora do órgão na unidade, ocupante do cargo há cerca de cinco anos e pertencente ao quadro do INSS há cerca de sete anos.

#### 4.1.6.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior

Segundo a supervisora, o serviço mais demandado é a contagem de tempo de serviço: “A contagem de tempo de serviço é o mais procurado. Aqui, no Na Hora da Rodoviária, a contagem é o mais procurado pelo povo”. Porém, outros serviços também têm grande procura, como: agendamento de aposentadoria, pensão e licença maternidade. No que se refere à adaptação dos serviços ao SAIC, a entrevistada relatou que não existiram dificuldades em tal processo, pois apenas a supervisora utiliza o sistema próprio do INSS, enquanto os outros funcionários utilizam a internet para realizar os atendimentos: “Foi tranquilo, até porque, na verdade só o supervisor tem o sistema do INSS, os atendentes usam a internet”.

Quanto a possíveis diferenças entre os serviços oferecidos no SAIC e os prestados no próprio órgão, a entrevistada destacou que no SAIC são feitos basicamente agendamentos, enquanto no INSS é possível ter acesso a todos os serviços do órgão: “Sim. Aqui a gente agenda para poder ir lá, porque na agência todo serviço é agendado e lá tem outros serviços. Lá, dá entrada na aposentadoria, na pensão, na licença maternidade, lá atualiza cadastro. A gente só agenda para lá”. E não existe qualquer integração de processos ou de dados com outros órgãos.

#### 4.1.6.2 Visão acerca dos serviços alocados

No tocante às vantagens ou benefícios trazidos pela alocação dos serviços no SAIC aos cidadãos, a entrevistada aponta a diminuição do tempo de espera: “a fila da Previdência é imensa, a espera também é imensa”. E, além disso, aponta a forma de atendimento: “O modo de tratar também, lá parece que eles não têm muita

atenção (...) talvez a demanda deles seja muito maior, então não dá muito tempo. Aqui os servidores são mais tranquilos, tem mais tempo, tem a qualidade no atendimento”.

No que se refere a vantagens ou benefícios para o órgão, a supervisora enfatiza a distribuição da demanda no INSS, o que levou à diminuição no tempo de espera dos cidadãos, como tratado anteriormente: “Muitas. A fila no INSS diminuiu 90%, o tempo de espera também. A agência estava superlotada, hoje está um pouco mais tranquila”.

Segundo a entrevistada, a expectativa do órgão na época da alocação dos serviços para o SAIC referia-se à melhoria no atendimento: “Era de melhorar mesmo o atendimento do INSS, a qualidade no atendimento”. E não ocorreram ampliações nos serviços desde a alocação: “Sempre foram esses mesmos serviços”. Porém, ocorreram ampliações no número de funcionários: “Já o número de funcionários aumentou”.

#### 4.1.6.3 Percepção em relação à integração dos serviços

Com relação à percepção na qualidade dos serviços públicos, após o SAIC, a entrevistada acredita que esta foi melhorada: “Com certeza. Pela qualidade mesmo”. Quanto ao aumento no nível de satisfação, após o SAIC, a entrevistada afirma ter ocorrido tal aumento, atribuindo-o, novamente, à qualidade e também, a outras qualidades: “Também, 100%. O tempo de espera... você resolve as coisas “rapidinho” no Na Hora... mais facilidade. Então, é pelo tempo, pela qualidade, pela facilidade”.

No que se refere a mudanças na visão dos cidadãos em relação ao governo, a entrevistada acredita que o governo está sendo visto como mais eficiente e relata a questão específica da Previdência: “Está sendo visto como bem mais eficiente. Na verdade, a questão da Previdência era uma questão meio que política que tinha que ser resolvida. Não que tenha sido resolvida 100%, mas melhorou a qualidade e muito”.

#### 4.1.6.4 Visão acerca da inovação

Quanto à compatibilidade dos resultados atuais em relação ao que se esperava no início, a entrevistada foi convicta em afirmar que tais resultados corresponderam às expectativas: “Sim, com certeza. Tanto foi satisfatória, era o que eles esperavam, como acabou fazendo com que quisessem aumentar a quantidade de serviços do INSS no Na Hora (...). A intenção do INSS é ampliar mesmo os serviços”.

No tocante ao que o órgão espera obter, hoje, a entrevistada afirma que estão mantidas as expectativas iniciais. Quanto a expectativas de ampliação, como apresentado anteriormente, existem tais expectativas: “Sim, melhorar, com certeza. E o número de serviços também”.

A entrevistada considera que o SAIC é visto como uma inovação e atribui tal visão ao modelo integrado do serviço: “Sim, porque você imagina montar um órgão e colocar todos os serviços de diferentes órgãos (...). Então, hoje, eu consigo resolver várias coisas em questão de minutos”.

A entrevistada considera, também, que o SAIC gerou valor aos serviços oferecidos pelo órgão e, novamente, atribui à qualidade: “Sim, também. É a questão da qualidade também”. Ao ser questionada se considerava o SAIC como uma mudança de paradigma na forma de prestação de serviços públicos, a resposta da supervisora foi afirmativa: “Considero. Porque, em Brasília não tinha e facilitou para todos os órgãos e para a população”.

#### 4.1.7 Gerente da unidade

O gerente da unidade do SAIC, localizada na Rodoviária do Plano Piloto, ocupa este cargo há cerca de dois anos e seu órgão de origem é a Secretaria de Justiça do Distrito Federal. Como apresentado na subseção 3.4.1, sua participação foi incluída na pesquisa do presente trabalho para que se pudesse ter uma visão mais geral, diferentemente da visão mais específica apresentada pelos representantes dos órgãos pesquisados. Assim, para a entrevista com o gerente o bloco referente à “caracterização da situação atual em comparação com a situação anterior” foi

parcialmente alterado, pois se entendeu que algumas questões deveriam ser aplicadas apenas aos órgãos.

#### 4.1.7.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior

No tocante a como ocorreu a integração dos órgãos no SAIC, o entrevistado relatou que a implantação de um modelo como este, no Distrito Federal, partiu do serviço de atendimento que já existia no estado do Maranhão. Para a estruturação do SAIC houve a participação de doze pessoas, que trabalharam na busca por estabelecer parcerias com diferentes órgãos, que, então, assinaram um termo de participação, possibilitando que, em 2002, o serviço fosse inaugurado.

Nem todos os órgãos que se encontram alocados atualmente no SAIC estão presentes desde a sua inauguração, pois certos órgãos passaram a fazer parte do serviço somente alguns anos depois, como é o caso do TREF, já tratado anteriormente, e da Polícia Federal, que está no SAIC há apenas pouco mais de dois anos. O entrevistado relata também que a demanda dos serviços foi o critério para a escolha dos órgãos que fariam parte do SAIC: “Houve um critério de demandas de serviços. Foram analisados, no início, os pequenos serviços e a demanda da sociedade”.

Quanto à existência de integração entre os processos ou compartilhamento de dados entre os órgãos, o entrevistado relata o seguinte: “Os órgãos têm parceria com a Secretaria de Justiça, mas a administração interna do órgão é independente de outros órgãos que atuam dentro da unidade (...). A estrutura, as normas são vindas do órgão de origem. Todos os serviços que são feitos dentro da unidade são independentes”.

#### 4.1.7.2 Visão acerca dos serviços alocados

No que se refere às vantagens ou benefícios trazidos pelo SAIC aos usuários, o entrevistado destaca a localização da unidade e também a possibilidade de acesso a vários órgãos em um mesmo local: “Aqui, na Rodoviária, o benefício é você poder se deslocar de qualquer parte de Brasília e essa junção de serviços, porque você pode pegar todos os serviços que você quer fazer e fazer em um só órgão”.

Quanto às vantagens ou benefícios que o SAIC trouxe para os órgãos, o entrevistado aponta a parceria existente entre os órgãos no sentido de recursos humanos, destacando o caso das secretarias: “As vantagens estão em nossa parceria (...) dentro de cada órgão tem pessoas comprometidas de várias Secretarias”.

Com relação a expectativas quando o SAIC foi concebido, o entrevistado relata a busca por se consolidar o serviço: “A expectativa era fazer com que esse projeto se mantivesse permanentemente, independentemente do governo”. E com relação à ocorrência de ampliações dos serviços oferecidos no SAIC, desde sua implantação, o entrevistado relata que esta ocorreu da seguinte forma: “No início nós tínhamos aqui, somente alguns órgãos e aí fomos ampliando (...)”.

#### 4.1.7.3 Percepção em relação à integração dos serviços

No tocante à melhoria da percepção em relação à qualidade dos serviços públicos, o entrevistado ressalta as manifestações positivas dos cidadãos como forma de comprovar tal melhoria: “Muito, muito. Nós recebemos cartas de elogio, somos parabenizados... cartas de usuários que mostram que conseguimos exercer essa excelência no atendimento”.

Quanto ao aumento no nível de satisfação dos usuários, após a implantação do SAIC, o entrevistado destaca os resultados das avaliações de atendimento por parte dos cidadãos, como forma de comprovar tal aumento: “O nível de satisfação dos usuários foi muito aumentado. Porque nós temos uma avaliação de usuários e o próprio usuário avalia o serviço, o atendimento que ele recebeu (...)”.

No que se refere a alterações na visão dos usuários em relação ao governo, o entrevistado acredita que houve uma alteração positiva e, novamente, destaca a possibilidade de o usuário avaliar o atendimento, como responsável por isso: “Muito, muito. Porque, o governo permitiu à comunidade informar diretamente o seu nível de satisfação com o atendimento”.

#### 4.1.7.4 Visão acerca da inovação

Quanto à compatibilidade dos resultados atuais com o que era esperado na concepção do SAIC, o entrevistado relata que existe tal compatibilidade: “Sim, as expectativas de todos nós. Mas esperamos conseguir êxitos mais adiante”. E quanto ao que se espera, hoje, o entrevistado destaca que existe a expectativa de ampliação do SAIC: “Assim como nós começamos pequenos e agora alcançamos um patamar mais alto, nós podemos, posteriormente, criar mais. Nós tínhamos uma unidade, que é a unidade da Rodoviária e agora nós temos cinco unidades (...)”. E destaca, ainda, expectativas em relação à excelência no atendimento: “O Na Hora espera conseguir 99% de excelência e trazer pessoas que possam somar”.

O entrevistado considera que o SAIC é visto como uma inovação: “Sim, o Na Hora sempre foi visto como uma inovação. Porque sempre tivemos dificuldades de nos deslocarmos de nossas residências para cada órgão, que são distantes uns dos outros e aqui nós temos o conjunto de órgãos, todos juntos”.

No tocante à geração de valor aos serviços pelo SAIC, o entrevistado considera que houve tal geração de valor e a atribui ao atendimento: “Sim, porque aqui você sabe que vai vir ao Na Hora e vai ter a certeza de que nós podemos atendê-lo. Você vem com um problema e nós temos a solução. A solução é essa: temos a missão em excelência, comprometimento, assiduidade, pontualidade com o usuário”.

Ao ser questionado se considerava o SAIC uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos, a resposta do entrevistado foi afirmativa: “Uma mudança radical. Antes você não tinha aonde ir e hoje você pode procurar, essa é a mudança. Você pode procurar e ter a certeza que você vai ter uma resposta

concreta. Você nunca vai sair daqui do Na Hora sem uma resposta de tudo o que existe dentro do governo do Distrito Federal”.

## **4.2 Análise dos casos**

Esta subseção trata da análise conjunta dos casos que foram apresentados anteriormente de forma individual. Para isso, é seguida a mesma divisão em blocos temáticos dos casos anteriores, o que permite a comparação entre os dados coletados separadamente.

### **4.2.1 Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior**

No tocante à adaptação dos serviços ao SAIC, os supervisores da SETRAB e da Defensoria Pública não souberam relatar como se deu tal adaptação e os outros quatro supervisores relataram que não foram enfrentados grandes problemas para realizar essa adaptação. Porém, o supervisor do TREDF destacou alguns cuidados tomados pelo órgão na alocação dos sistemas de informática devido à natureza sigilosa de algumas informações, além de cuidados com questões políticas, que também foram tomados. A supervisora do DETRAN – DF destacou a importância que a distribuição da demanda teve na escolha dos serviços a serem alocados.

Com relação a possíveis diferenças entre os serviços oferecidos pelo órgão no SAIC e os oferecidos pelo órgão de origem, todos os seis supervisores apontaram que existem diferenças, mas essas variaram de um órgão para outro. Na SETRAB a diferença está basicamente no tipo de carteira de trabalho produzida. Enquanto no DETRAN – DF, no TREDF, na SEF – DF e no INSS, as diferenças apontadas referem-se à gama de serviços oferecidos, que, em todos os casos, é reduzida para o SAIC. E no caso da Defensoria Pública, a diferença já é algo que existe entre as unidades de atendimento do próprio órgão, pois, segundo o supervisor, cada unidade atende a uma área específica, sendo que, no SAIC, é área de família.



Assim, a diferença neste órgão está no fato de que os atendimentos nem sempre são realizados por defensores públicos.

Quanto à existência de integração de processos ou dados entre os órgãos, todos os órgãos foram unânimes em negar a existência deste tipo de integração no SAIC, ou seja, todos os órgãos são independentes entre si e, desse modo, a integração existe unicamente com relação ao espaço físico.

#### 4.2.2 Visão acerca dos serviços alocados

Quando questionados a respeito das vantagens ou benefícios trazidos pelo SAIC aos cidadãos, a localização foi um ponto muito citado entre as respostas dos supervisores, principalmente por se tratar de um local central e considerado de fácil acesso, aparecendo, assim, em cinco das sete respostas. Outro ponto de grande incidência nas respostas foi o atendimento ou qualidade, citados em três respostas. A rapidez ou diminuição do tempo de espera e a comodidade foram pontos citados por dois supervisores e também pelo gerente. E a única resposta que não apresentaram qualquer um destes pontos foi a do supervisor do TREFD, que destacou o horário de funcionamento do SAIC como vantagem ou benefício, por este ser superior aos dos cartórios eleitorais.

Quando questionados a respeito das vantagens ou benefícios trazidos pelo SAIC para seus órgãos de origem, a distribuição da demanda foi o ponto mais incidente, tendo sido apontado por três dos entrevistados. O supervisor do TREFD apontou como vantagem ou benefício a melhoria da imagem do órgão gerada pela alocação para o SAIC, mas relatou algumas dificuldades enfrentadas pelo órgão. A supervisora da SEF – DF apontou como vantagem o fato de existir uma parceria em termos de recursos humanos com a SEJUS, algo também apontado pelo gerente da unidade como vantagem ou benefício geral.

No que se refere às expectativas dos órgãos na época da alocação dos serviços para o SAIC, quase todas as expectativas se apresentaram relacionadas, de alguma forma, ao atendimento da demanda dos órgãos. Sendo que o supervisor da Defensoria Pública destacou que a expectativa era por incrementar a demanda do

órgão na unidade, enquanto para a SEF – DF a expectativa era atrair os cidadãos, porém de modo a distribuir a demanda das Agências de Receita. Expectativas em relação à diminuição do tempo de espera, aumento da satisfação e melhoria no atendimento também foram citadas pelas supervisoras do DETRAN – DF e do INSS. E as supervisoras da SETRAB e da SEF - DF relataram, ainda, que as expectativas de atendimento de seus órgãos foram até mesmo superadas. O gerente apontou como expectativa geral do SAIC, na época de sua implantação, a consolidação do mesmo.

Com relação à realização de ampliações nos serviços, desde a alocação dos órgãos no SAIC, os supervisores da SETRAB e da Defensoria Pública relataram que não ocorreram quaisquer ampliações, enquanto os supervisores do TREDF e do INSS apontaram ampliações apenas em termos de número de funcionários. Todavia, as supervisoras do DETRAN – DF e da SEF - DF apontaram ampliações tanto no número de funcionários, quanto em sua gama de serviços. O gerente relatou que o número de órgãos alocados no SAIC aumentou desde sua implantação.

#### 4.2.3 Percepção em relação à integração dos serviços

No tocante à melhoria na percepção da qualidade dos serviços públicos, após o SAIC, todas as respostas foram positivas, variando apenas algumas das justificativas dos entrevistados. As supervisoras da SETRAB e da SEF – DF atribuíram tal melhoria ao atendimento, pois os funcionários do SAIC são mais preparados para tal função, enquanto a supervisora do DENTRAN – DF atribuiu tal melhoria à diminuição no tempo de espera dos cidadãos. O supervisor da Defensoria Pública, por sua vez, atribuiu a melhoria na percepção da qualidade à localização do SAIC. Os supervisores do TREDF e da SETRAB, bem como o gerente da unidade, destacaram ainda a resposta positiva dos cidadãos, recebida por meio da avaliação do atendimento.

No que se refere ao aumento no nível de satisfação dos usuários, novamente todas as respostas foram positivas e, da mesma forma, variaram apenas algumas das justificativas, sendo que algumas dessas justificativas foram iguais às usadas nas respostas da questão anterior. Esse foi o caso das respostas dos supervisores da

SETRAB, do DETRAN – DF. Os supervisores da Defensoria Pública e do INSS atribuíram este aumento à localização, enquanto o supervisor do TREDF atribuiu o aumento à localização, ao atendimento e ao horário de funcionamento. Porém, a resposta da supervisora da SEF- DF, apesar de positiva, divergiu das demais, pois esta acredita que mesmo tendo sido aumentado, o nível de satisfação já foi ainda maior em outras épocas. E o gerente da unidade destaca, mais uma vez, as avaliações positivas recebidas por parte dos cidadãos.

Todos os entrevistados também são unânimes em afirmar que houve uma alteração positiva da imagem do governo após o SAIC. Não houve grandes variações nas justificativas dos supervisores, sendo que os representantes da SETRAB, do TREDF e da SEF – DF destacam a avaliação positiva que os serviços têm recebido dos cidadãos, como forma de embasar suas respostas. O gerente apresentou como justificativa a possibilidade dada aos cidadãos de avaliar o atendimento recebido.

#### 4.2.4 Visão acerca da inovação

Com relação à compatibilidade dos resultados atuais com as expectativas dos órgãos na época de sua alocação para o SAIC, os supervisores da SETRAB, do TREDF e do INSS afirmaram que existe tal compatibilidade, ou seja, os resultados foram atingidos, sendo que no caso da SETRAB, segundo a supervisora, tais expectativas foram até mesmo superadas. O gerente também considera que os resultados do SAIC foram atingidos e, assim, são compatíveis com o que era esperado no início. Todavia, a supervisora do DETRAN – DF considera que os resultados esperados foram apenas parcialmente atingidos, pois existem capacidades não aproveitadas, mas, ao mesmo tempo, o órgão alcançou o objetivo de diminuir o tempo de espera dos cidadãos. A supervisora da SEF – DF considera que os resultados esperados ainda não foram atingidos, devido a problemas de administração, o que prejudicou os investimentos que poderiam ter sido feitos.

Quanto às expectativas atuais dos órgãos, os supervisores da DETRAN – DF, do TREDF e do INSS afirmam que tais expectativas permanecem as mesmas de quando os órgãos foram alocados para o SAIC. Por sua vez, a supervisora da SETRAB afirma que o órgão espera obter o reconhecimento dos cidadãos, enquanto

o supervisor da Defensoria Pública afirma que o órgão espera obter a satisfação dos cidadãos e a supervisora da SEF – DF afirma que o órgão espera realizar melhorias no atendimento aos cidadãos, ou seja, todas as expectativas destes órgãos estão, de alguma forma, relacionadas ao atendimento aos cidadãos. O gerente aponta que o SAIC tem expectativas de ampliação e espera alcançar um maior nível de excelência no atendimento.

No que se refere a expectativas de ampliação dos serviços oferecidos pelos órgãos, os supervisores da SETRAB, da Defensoria Pública, da SEF – DF relatam que tal expectativa é inexistente. Os supervisores do DETRAN – DF e do TREDF, apesar de não descartarem a possibilidade de ampliação, apontam dificuldades, como limitações em relação ao espaço físico disponível para o órgão, que impedem tal ampliação, mesma justificativa apresentada pelos três primeiros órgãos. E, diferentemente dos demais, a supervisora do INSS afirma que existem essas expectativas de ampliação do número de serviços a serem oferecidos pelo órgão. E, como já apresentado anteriormente, o gerente afirma que existem expectativas de ampliação do SAIC.

Praticamente todos os entrevistados consideram que o SAIC é visto como uma inovação, mas as atribuições para tal consideração variam entre os mesmos. A supervisora da SETRAB considera uma inovação porque o SAIC se diferencia dos demais serviços públicos e, de forma semelhante, o supervisor da Defensoria Pública atribui sua visão ao fato de que não existem outros serviços como esse no Distrito Federal, e ainda a supervisora do INSS considera que o SAIC é visto como uma inovação pelo modelo integrado do serviço, opinião compartilhada pelo gerente da unidade. A supervisora do DETRAN – DF considera uma inovação devido ao atendimento prestado no SAIC e o supervisor do TREDF, de forma semelhante, considera que o SAIC é visto como uma inovação por seu atendimento, mas também por sua localização e horário de funcionamento. A resposta da supervisora da SEF – DF foi a única que divergiu das demais, pois, segundo ela, o SAIC já foi visto como uma inovação, mas atualmente está consolidado e por isso não pode mais ser considerado como tal. Porém, a entrevistada refere-se ao serviço como uma mudança e, em outro momento, ao se referir ao atendimento prestado no SAIC, acaba afirmando que, por esse aspecto, o serviço é visto como uma inovação.

Todos os entrevistados consideram que o SAIC gerou valor aos serviços oferecidos por seus órgãos e, novamente, as respostas só apresentaram variações nas justificativas apresentadas. A supervisora da SETRAB, bem como o gerente da unidade, atribuíram essa geração de valor nos serviços ao atendimento prestado no SAIC, e, semelhantemente, a supervisora do DETRAN – DF atribuiu o valor gerado ao atendimento, mas também ao horário de funcionamento do SAIC. O supervisor do TREDF considera que houve geração de valor aos serviços pelo atendimento e pelo horário de funcionamento, mas inclui outro ponto, a localização, sendo que, este ponto também é utilizado pelo supervisor da Defensoria Pública como justificativa. Voltando novamente ao atendimento como gerador de valor aos serviços, a supervisora da SEF – DF considera que os atendentes do SAIC são os responsáveis pelo valor gerado aos serviços prestados, enquanto a supervisora do INSS atribuiu à qualidade o valor gerado aos serviços.

Novamente todos os entrevistados consideram o SAIC uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos. A supervisora do DETRAN – DF atribuiu sua visão ao formato integrado do serviço, que facilita o acesso a diferentes órgãos. O supervisor do TREDF refere-se ao SAIC como uma nova forma de atender ao cidadão, enquanto o supervisor da Defensoria Pública destacou a localização como atribuição para sua resposta. A supervisora do INSS e o gerente justificaram sua visão no fato de o SAIC não existir anteriormente na cidade.

### **4.3 Resultados da etapa quantitativa**

Esta etapa da pesquisa refere-se à investigação acerca da visão dos cidadãos em relação ao SAIC. Então, como definido anteriormente, foi aplicado um questionário estruturado aos mesmos, para, assim, identificar sua percepção em relação aos cinco constructos para inovação em serviços públicos, levantados no método. Os constructos e seus resultados são apresentados a seguir, sendo que, inicialmente, apresentam-se suas consistências internas e, em seguida, as médias dos dados coletados referentes a cada construto.

O construto **Compatibilidade do Serviço com as Necessidades do Cidadão** correspondia aos seguintes itens do instrumento de pesquisa:

- Os serviços do “Na Hora” ajustam-se bem às minhas necessidades como cidadão;
- Conheço outros cidadãos que costumam usar os serviços do “Na Hora”;
- Os serviços do “Na Hora” são compatíveis com minhas expectativas como cidadão.

Esses itens apresentaram considerável consistência interna ( $\alpha = 0,780$ ).

O objetivo, neste ponto, consistia em verificar o quanto o SAIC é percebido como sendo correspondente aos valores, necessidades e experiências anteriores dos cidadãos em relação aos serviços públicos. Desse modo, a análise da amostra da população em questão demonstrou que os cidadãos percebem tal compatibilidade, porém não de forma total.

O construto **Vantagem Relativa** correspondia aos seguintes itens do instrumento de pesquisa:

- Prefiro ir ao “Na Hora” a recorrer ao mesmo serviço em seu órgão de origem;
- Os serviços do “Na Hora” são mais convenientes que os serviços tradicionais para satisfazer minhas necessidades como cidadão;
- Consigo identificar vantagens no uso dos serviços do “Na Hora”;
- Considero vantajosa a troca dos serviços tradicionais pelo “Na Hora”.

Esses itens apresentaram elevada consistência interna ( $\alpha = 0,894$ ).

Neste ponto, buscou-se averiguar o grau em que o SAIC é percebido como sendo melhor ou mais vantajoso que os serviços públicos tradicionais. O resultado encontrado mostra que os cidadãos da amostra percebem o SAIC como um serviço superior aos serviços tradicionais, porém, novamente, não se trata de uma vantagem total.

O construto **Experiência e Resultado de Uso** correspondia aos seguintes itens do instrumento de pesquisa:

- Usando os serviços do “Na Hora” tenho meus problemas resolvidos rapidamente;

- Pretendo usar novamente os serviços do “Na Hora”;
- Conto a outros cidadãos sobre o atendimento recebido no “Na Hora”;
- Os resultados que alcanço usando os serviços do “Na Hora” resolvem meus problemas.

Esses itens apresentaram considerável consistência interna ( $\alpha = 0,798$ ).

O objetivo, neste ponto, foi verificar as experiências do cidadão em relação ao SAIC, bem como a percepção das consequências geradas pelo uso deste serviço público e a tangibilidade dos seus resultados. Verificou-se, então, que as experiências e resultados, após o uso do SAIC, são percebidos pelos cidadãos da amostra como positivos, mesmo que não totalmente.

O construto **Facilidade de Uso** correspondia aos seguintes itens do instrumento de pesquisa:

- Considero fácil usar os serviços do “Na Hora” para obter o que preciso;
- É fácil ter acesso aos serviços do “Na Hora”.

Esses itens apresentaram considerável consistência interna ( $\alpha = 0,759$ ).

Neste ponto, procurou-se averiguar o grau em que o SAIC é percebido como um serviço público de fácil uso e de fácil acesso. Assim, os cidadãos pesquisados percebem o SAIC como acessível e de fácil uso, apesar de não em sua totalidade.

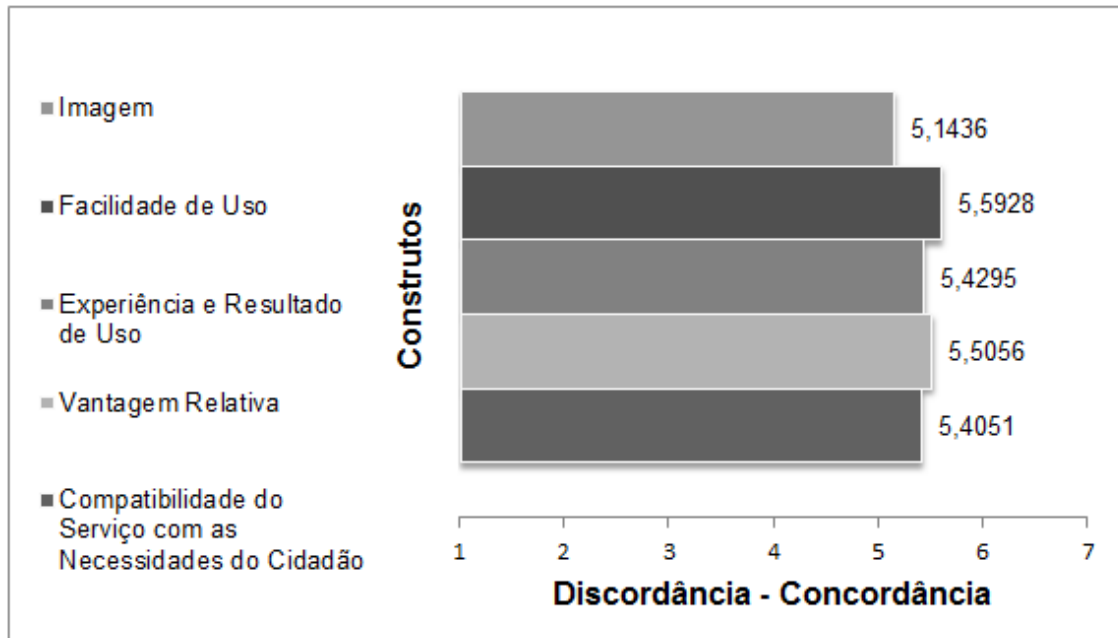
O construto **Imagem** correspondia aos seguintes itens do instrumento de pesquisa:

- O “Na Hora” gerou uma imagem positiva do governo para mim;
- Os órgãos que oferecem serviços no “Na Hora” geram uma imagem positiva para mim.

Esses itens apresentaram considerável consistência interna ( $\alpha = 0,781$ ).

O objetivo neste ponto consistia em verificar o grau em que o SAIC é percebido como um serviço público que melhora a imagem dos responsáveis pelo serviço. Assim, verificou-se que o SAIC vem sendo capaz de melhorar a imagem que os cidadãos da amostra têm, tanto em relação ao governo, quanto em relação aos órgãos alocados, mesmo não sendo de forma total.

No que se refere ao nível de concordância atribuído pelos participantes da amostra, a cada um dos itens, a Figura 7 apresenta os resultados encontrados nesta etapa da pesquisa, estando os mesmos agrupados de acordo com os construtos definidos.



**Figura 7 - Média da soma das médias ponderadas das respostas da amostra.**

Fonte: elaborada pela autora.

Em resumo, os resultados das médias de cada construto apontam que, os cidadãos que compuseram a amostra percebem a presença de todos os cinco construtos apresentados como sendo representativos de uma inovação em serviços públicos, no caso, o SAIC.

#### **4.4 Discussão sobre os resultados agrupados**

Com base nos resultados apresentados é possível identificar, na visão dos supervisores, aquilo que Farah (2006) apresenta como sendo a utilização contemporânea do termo inovação no setor público brasileiro, ou seja, a inovação neste setor está diretamente ligada à democratização do acesso à ação estatal, o que, no presente caso, refere-se ao acesso a diferentes serviços públicos em um mesmo serviço integrado. Isso porque, entre as vantagens ou benefícios apontados pelos supervisores, destacou-se a localização da unidade estudada do SAIC, em



razão de permitir um acesso mais fácil aos serviços por parte dos cidadãos. Além disso, foi apontado também o horário de funcionamento, por este ser mais extenso que o oferecido pelos serviços públicos tradicionais.

Assim, ambos os pontos são de grande importância para a democratização do acesso a diferentes serviços públicos, pois ampliam a possibilidade de o cidadão conseguir o que necessita. A percepção positiva do construto Facilidade de Uso na etapa quantitativa da pesquisa reforça este resultado, tendo em vista ser também um ponto identificado na visão dos cidadãos em relação ao SAIC.

Outro ponto importante que se torna bastante claro nos resultados da pesquisa com os supervisores refere-se àquilo que Coutinho (2000) apresenta como sendo os fundamentos da administração pública voltada para o cidadão – Figura 2. Isso é notório quando os supervisores relataram que acreditam no aumento da satisfação dos cidadãos e também na melhoria da percepção dos mesmos em relação à qualidade dos serviços públicos após a implantação do SAIC. Os entrevistados atribuem sua visão à qualidade do atendimento prestado pelo órgão, que se deve, principalmente, ao treinamento diferenciado pelo qual passam os funcionários de linha de frente e, além disso, a atribuem ainda à diminuição no tempo de espera dos cidadãos para receber o atendimento demandado.

Os entrevistados embasaram suas visões nos relatos e na avaliação do atendimento feitos pelos próprios cidadãos usuários do serviço, o que remete a um dos pontos destacados por Spink (2006) ao se referir à definição de inovação no setor público: “amplie e consolide formas de acesso e diálogo entre a sociedade e suas agências públicas, aumentando a qualidade da prática política e institucional” (SPINK, 2006, p. 25). E todos acreditam, ainda, que houve uma melhoria da imagem que os cidadãos têm em relação ao governo e isso remete à ideia apresentada por Dasso Júnior (2002) de que a busca dos governantes por melhorar a qualidade dos serviços está relacionada à preocupação com a imagem global de sua gestão que é passada pelo contato direto com o cidadão. E, novamente, a percepção positiva dos construtos: Compatibilidade do Serviço com as Necessidades do Cidadão, Vantagem Relativa e Imagem, na etapa quantitativa da pesquisa, reforça que a visão dos cidadãos corrobora a visão dos supervisores de que tem existido, de fato, maior preocupação em atender aos cidadãos com mais qualidade, aumentando, assim, a sua satisfação.

E ainda é possível identificar claramente que o SAIC é reconhecido como uma inovação por parte dos representantes dos órgãos nele alocados, ao se retomar a definição de inovação apresentada por Gallouj (2007): “Podemos definir a inovação como toda mudança afetando um ou vários termos dos vetores de características (técnicas, de serviços) ou de competência” (GALLOUJ, 2007, p. 14). Isso é possível porque nos resultados das entrevistas os próprios supervisores apresentam sua visão positiva em relação a esse aspecto inovador e ao longo de seus discursos foram destacadas mudanças em ambos os vetores. Essas mudanças são identificadas no fato de o SAIC ter sido o pioneiro no Distrito Federal, de não existirem ainda outros serviços semelhantes no Distrito Federal, por seu modelo integrado, que difere dos demais serviços e, também, por outros pontos já enfatizados, como a sua localização, o atendimento prestado e seu horário de funcionamento, que diferem dos serviços tradicionais. A verificação de uma percepção positiva de todos os construtos aplicados para uma inovação em serviços públicos, na etapa quantitativa da pesquisa, demonstra que, de modo geral, o SAIC é reconhecido também pelos cidadãos como um serviço público inovador.

No que se refere ao valor gerado aos serviços após a integração, como apresentado anteriormente, os resultados positivos por parte dos supervisores foram unânimes, o que reforça ainda mais o reconhecimento da inovação e que corrobora com o que é defendido por Hartley (2005), ao apresentar que o que motiva a inovação em serviços públicos é: “aumentar o valor público em qualidade, eficiência ou conveniência para fins de governança ou serviço” (HARTLEY, 2005, p. 30, tradução nossa). Isso remete ao que Moore (2002) apresenta sobre valor público, ou seja, satisfazer as expectativas dos cidadãos. E esses resultados positivos são algo que se repete também na visão do SAIC como uma mudança de paradigma na forma de prestação de serviços públicos.

Tendo em vista que o problema de pesquisa se voltava à investigação acerca da possibilidade de caracterização do SAIC como um serviço público inovador, a partir do reconhecimento dos usuários e gestores responsáveis quanto à sua geração de valor, aponta-se que os resultados apresentam indicadores positivos, confirmando o reconhecimento do SAIC como um serviço público inovador para ambas as partes envolvidas; órgãos e cidadãos. Parte-se, agora, para a classificação da inovação entre os seis modelos de inovação em serviços propostos por Gallouj (2002). Desse

modo, buscou-se classificar o serviço inovador em questão dentre os modelos apresentados pela teoria, ou seja: Radical, de melhoria, Incremental, *Ad hoc*, Recombinativa e de Formalização.

Com base nos resultados encontrados nesta pesquisa, detectou-se a ocorrência de dois modelos de inovação, sendo uma inovação classificada como “de melhoria”, que segundo Gallouj (2002) refere-se à melhoria da qualidade, ou aumento do peso de algumas características, mas que não altera o sistema geral de características. Assim, identificou-se a melhoria da qualidade de uma das características de competência do serviço, que é o atendimento prestado, pois houve a melhoria no atendimento ao cidadão por meio do treinamento dos funcionários para atender ao público. Esse ponto remete à definição de inovação em serviços públicos apresentada por Hartley (2005), que se coloca da seguinte forma: “Neste caso, inovação não costuma ser, de forma alguma, um artefato físico, e sim uma mudança no relacionamento entre os fornecedores de serviços e seus usuários” (HARTLEY, 2005, p. 27, tradução nossa).

E, ainda, identificou-se a ocorrência de três outras inovações classificadas dentro do modelo “incremental” que, segundo Gallouj (2002), refere-se ao acréscimo, retirada ou substituição de características técnicas ou competências, mas que mantém a mesma estrutura geral do sistema. Essas inovações consistem na localização da unidade, que colocou os serviços em um local central e permitiu um melhor acesso aos serviços, ao horário de funcionamento, que foi estendido em relação aos serviços tradicionais, favorecendo o cidadão, e, ainda, a própria junção dos serviços de diversos órgãos em um mesmo ambiente, o que gerou mais comodidade ao cidadão. Tratam-se, então, de mudanças marginais. Assim, de um modo geral, após a implantação do SAIC, ocorreram melhorias tanto em características técnicas quanto de competência nos serviços públicos alocados.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho buscou compreender se o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão é reconhecido pelos cidadãos e órgãos prestadores de serviço como um serviço público inovador. Esse serviço consiste em um modelo de prestação de serviços que vem sendo adotado no setor público, por meio do qual são prestados serviços públicos de diferentes órgãos em um mesmo local.

Para atingir esse objetivo central, primeiramente foi realizada uma revisão da literatura acerca de inovação, serviços, inovação com foco em serviços e serviços públicos, de modo que fosse possível compreender os principais conceitos envolvidos no estudo. Tal revisão permitiu que se verificasse que os estudos voltados para inovação em serviços têm sido crescentes, tendo em vista a importância que o setor de serviços vem adquirindo nas últimas décadas. Permitiu, ainda, verificar que, por outro lado, poucos têm sido os estudos voltados para inovações em serviços públicos, sobretudo no que se refere ao modelo integrado de prestação de serviços aos cidadãos. Identificou-se, assim, uma lacuna com considerável potencial para futuros estudos.

Em outro momento foi realizada uma investigação acerca da visão dos responsáveis pela prestação do serviço, no caso, os supervisores dos órgãos, e também do gerente da unidade selecionada em relação à geração de valor aos serviços após a integração dos órgãos. Isso foi feito por meio de uma pesquisa de caráter qualitativo, baseada em entrevistas semiestruturadas, em que se verificou que todos os entrevistados consideram a existência de geração de valor aos serviços oferecidos por seus órgãos.

Da mesma forma, em outra etapa do estudo, baseada em uma pesquisa de caráter quantitativo, buscou-se identificar quais atributos de uma inovação em serviços públicos são percebidos pelos usuários do SAIC, e verificou-se que todos os atributos, referentes a cinco construtos adaptados para a pesquisa, são percebidos de forma positiva pelos cidadãos.

Assim, ao se analisar e discutir os resultados obtidos em ambas as etapas da pesquisa deste trabalho, chegou-se à conclusão de que o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão é reconhecido pelas partes envolvidas, órgãos e cidadãos,

como um serviço público inovador. E ao ser reconhecido como tal, objetivava-se também, classificar a inovação identificada dentre os seis modelos de inovação em serviços propostos por Gallouj (2002). Desse modo, foram detectadas, com base nas características do serviço identificadas, quatro ocorrências de inovação dentro do SAIC, sendo uma classificada no modelo de inovação “de melhoria” e as outras três no modelo de inovação “incremental”, então o serviço pode ser enquadrado em ambos os modelos.

Apesar de este estudo apresentar avanços em relação a estudos anteriores, por ter conseguido abranger não somente a visão dos órgãos, mas também a visão dos cidadãos usuários do serviço, é necessário considerar suas limitações, levando-se em conta que não foi possível realizar a pesquisa com todos os órgãos envolvidos e nem mesmo com todas as unidades do SAIC distribuídas pelo Distrito Federal. Assim, abre-se espaço para que novos estudos ainda mais abrangentes possam ser realizados, como forma de estender as conclusões apresentadas por este estudo. Estudos referentes ao reconhecimento da inovação em serviços semelhantes ao SAIC, nos demais estados brasileiros que possuem tal serviço, também podem ser apontados como agenda de pesquisa. Aponta-se, ainda, como agenda para pesquisas futuras a proposição de novos testes para o instrumento desenvolvido neste estudo a partir de Mussi e Canuto (2008), com vistas à ampliação de seus resultados e aprimoramento da ferramenta, caminho metodológico para a construção de uma ferramenta de análise ampla para a avaliação da inovação em serviços públicos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. Improving public service delivery: the crossroads between NPM and traditional bureaucracy. **Public Administration**, UK and USA, v.79, n. 4, p. 915 - 932, 2001. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-9299.00286/abstract>>. Acesso em: 16 jul. 2011.

BENT, S.; KERNAGHAN, K.; MARSON, D. B. **Innovation and Good Practices in Single-Window Service**. Canada: Canadian Centre for Management Development, 1999.

BHATTI, Y.; OLSEN, A. L.; PEDERSEN, L. H. Administrative professionals and the diffusion of innovations: the case of citizen service centres. **Public Administration**, UK and USA, v. 89, n. 2, p. 577 - 594, 2011. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9299.2010.01882.x/full>> . Acesso em: 25 jul. 2011.

BRASIL. Decreto nº 7.556, de 24 de agosto de 2011. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão, das Funções Gratificadas e das Funções Comissionadas do Instituto Nacional do Seguro Social – INSS. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**. Brasília, Distrito Federal, 25 ago. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6934.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6934.htm)>. Acesso em: 02 de novembro de 2011.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 51, n. 3, p. 40 - 72, jul./set. 2000.

DASSO JÚNIOR, A. E. Centrais de serviços ao cidadão: por uma gestão democrática e participativa na prestação do serviço público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 7., 2002, Portugal. **Anais...** Nova Iorque: UNPAN, 2002. p. 1 – 15.

DI PIETRO, M. S. Z. **Direito Administrativo**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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**. Brasília, Distrito Federal, 14 de maio de 2001.

Disponível em: < <http://www.buriti.df.gov.br/ftp/>>. Acesso em: 02 de novembro de 2011.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 27.784, de 16 de março de 2007. Dispõe sobre a alteração no Regimento Interno do Departamento de Trânsito do Distrito Federal. **Diário Oficial [do] Distrito Federal**. Brasília, Distrito Federal, 19 mar. 2007. Disponível em: <[http://www.buriti.df.gov.br/ftp/default.asp?dir=DODF 053 16-03-2007&ano=2007&mes=03\\_Março](http://www.buriti.df.gov.br/ftp/default.asp?dir=DODF%20053%2016-03-2007&ano=2007&mes=03_Março)>. Acesso em: 02 de novembro de 2011.

DISTRITO FEDERAL. Decreto nº 28.987, de 24 de abril de 2008. Cria a Secretaria de Estado de Trabalho do Distrito Federal. **Diário Oficial [do] Distrito Federal**. Brasília, Distrito Federal, 27 abr. 2008. Disponível em: <[http://www.buriti.df.gov.br/ftp/default.asp?dir=DODF 77 24-04 08&ano=2008&mes=04\\_Abril](http://www.buriti.df.gov.br/ftp/default.asp?dir=DODF%2077%2024-04-08&ano=2008&mes=04_Abril)>. Acesso em: 02 de novembro de 2011.

DOSI, G. **Mudança técnica e transformação industrial**: A teoria e uma aplicação à aplicação à indústria dos semicondutores. Tradução: Carlos D. Szlak. Campinas – SP: Editora da Unicamp, 2006. p. 19 – 53.

DOSI, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. **Journal of Economic Literature**, v. 26, n. 3, p. 1120 - 1171, 1988.

FARAH, M. F. S. Inovação e governo local no Brasil contemporâneo. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (org). **Inovação no campo da gestão pública local**: Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

FERRAREZI, E.; AMORIM, S.; TOMACHESKI, J. **Cadernos ENAP**. Sustentabilidade de iniciativas premiadas no Concurso Inovação: indícios de mudança da gestão no governo federal?. Brasília: ENAP, 2010.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costa. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLUMIAN, M.; COE, A.; KERNAGHAN, K. Transforming service to Canadians: the service Canada model. **International Review of Administrative Sciences**, Canada, v. 73, n. 4, p. 557 - 568, 2007. Disponível em: <<http://ras.sagepub.com/content/73/4/557.short>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

FUGLSANG, L. Bricolage and invisible innovation in public service innovation. **Journal of Innovation Economics**, France, v.1, n. 5, p. 67- 87, 2010. Disponível

em: <[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=JIE\\_005\\_0067](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=JIE_005_0067)>. Acesso em: 03 ago. 2011.

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M. S.(org.). **Relação de serviço**: produção e avaliação. São Paulo: Editora Senac, 2001.

GALLOUJ, F. **Economia da inovação**: um balanço dos debates recentes. In: BERNARDES, Roberto; ANDREASSI, Tales (org). Inovação em serviços intensivos em conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2007.

GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy**: the new wealth of nations. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, E. M. Serviço de atendimento ao cidadão: modelo organizacional para melhoria na prestação de serviço público. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 7., 2002, Portugal. **Anais...** Nova Iorque: UNPAN, 2002. p. 1 – 14.

HARTLEY, J. Innovation in governance and public services: past and present. **Public Money & Management**, UK, v. 25, n. 1, p. 27- 34, jan. 2005. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9302.2005.00447.x>>. Acesso em: 20 jul. 2011.

KERNAGHAN, K. Moving towards the virtual state: integrating services and services channels for citizen-centred delivery. **International Review of Administrative Sciences**, Canada, v. 71, n. 2, p. 119 - 131, 2005. Disponível em: <<http://ras.sagepub.com/content/71/1/119.short>>. Acesso em: 17 jun. 2011.

KERNAGHAN, K. Moving towards integrated public governance: improving service delivery through community engagement. **International Review of Administrative Sciences**, Canada, v. 75, n. 2, p. 239 - 254, 2009. Disponível em: <<http://ras.sagepub.com/content/75/2/239.short>>. Acesso em: 18 jun. 2011.

KLERING, L. R.; ANDRADE, J. A. Inovação na Gestão Pública: compreensão do conceito a partir da teoria e da prática. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (org). **Inovação no campo da gestão pública local**: Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.



KON, A. Sobre as atividades de serviços: revendo conceitos e tipologias. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 64 – 83, abr./jun. 1999.

KON, A. **Economia de Serviços**: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: Uma orientação aplicada. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 119 - 136, jan./mar. 2006.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 32.ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2006.

MOORE, G. C.; BENBASAT, I. Development of na instrument to measure the perceptions of adopting na information technology innovation. **Information Systems Research**, v. 2, n. 3, 1991.

MOORE, M. H. **Criando Valor Público**: gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Letras e Expressões, 2002.

MUSSI, F. B.; CANUTO, K. C. Percepção dos usuários sobre os atributos de uma inovação. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 15, n. especial, p. 17 – 30, 2008.

NASSUNO, M. A administração com foco no usuário-cidadão: realizações no governo federal brasileiro nos últimos 5 anos. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 51, n. 4, p. 61 - 98, out./dez. 2000.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. Tradução: Cláudia Heller. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

OTTO, A. C. Facilitando o acesso do cidadão aos serviços públicos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. **Anais...** Nova Iorque: UNPAN, 2003. p. 1- 8.

POTTS, J. The innovation deficit in public services: the curious problem of too much efficiency and not enough waste and failure. **Innovation: Management, Policy & Practice**, Australia, v. 11, n. 1, p. 34 - 43, abr. 2009. Disponível em: <<http://eprints.qut.edu.au/29920/>>. Acesso em: 18 jul. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovation**. 3 ed. New York: The Free Press, 1983.

ROSA, M. F. E. **Direito Administrativo**, volume 19. São Paulo: Saraiva, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Tradução: Ruy Jungmann. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução: Maria Silva Possas. São Paulo: Abril Cultura, 1982.

SPINK, P. A inovação na perspectiva dos inovadores. In: JACOBI, Pedro; PINHO, José Antônio (org). **Inovação no campo da gestão pública local**: Novos desafios, novos patamares. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Tradução: Elizamari Rodrigues Becker et al. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 21 - 47.  
TRVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

TOLLINI, L. E. L. Parcerias e redução de custos na instalação e manutenção das unidades do serviço integrado de atendimento ao cidadão. In: CONGRESSO

CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 2., 2009, Brasília. **Anais...** CONSAD, 2009. p. 1 – 17.

TRIVIÑOS. A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WALKER, R. M.; JEANES, E.; ROWLANDS, R. Measuring innovation - applying the literature-based innovation output indicator to public services. **Public Administration**, UK and USA, v. 80, n. 1, p. 201 - 214, jun./dez. 2002.

## APÊNDICES

### **APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS SUPERVISORES**

#### **Bloco 1 – Identificação do entrevistado**

- 1- Nome:
- 2- Órgão de origem:
- 3- Tempo no órgão:
- 4- Cargo atual/Tempo de ocupação:
- 5- Tempo do órgão no “Na Hora”:
- 6- Tempo no “Na Hora”:

#### **Bloco 2 – Caracterização da situação atual e comparação com a situação anterior**

- 1- Quais os serviços do órgão são mais demandados?
- 2- Como ocorreu a adaptação dos serviços ao formato integrado?
- 3- Existe alguma diferença em relação aos serviços oferecidos pelo órgão de origem?
- 4- Existe integração de processos entre os órgãos que fazem parte do "Na Hora"?

#### **Bloco 3 – Visão acerca dos serviços alocados**

- 1- Que vantagens/benefícios a alocação dos serviços traz para os usuários?
- 2- Que vantagens/benefícios a alocação do serviço traz para o órgão?
- 3- Quando os serviços foram alocados, quais eram as expectativas?
- 4- Houve ampliação dos serviços desde sua alocação?

#### **Bloco 4 – Percepção em relação à integração dos serviços**

- 1- Você acredita que a percepção em relação à qualidade dos serviços públicos foi melhorada, após a integração? Por quê?
- 2- Você acredita que o nível de satisfação dos usuários foi aumentado, após a integração? Por quê?
- 3- A prestação de serviços no “Na Hora” alterou a visão dos usuários em relação ao governo?

#### **Bloco 5 – Visão acerca da inovação**

- 1- Você acredita que os resultados, hoje, são compatíveis com o que era esperado quando o “Na Hora” foi concebido?
- 2- O que o órgão espera obter com a prestação dos serviços, hoje?
- 3- Há expectativas de (nova) ampliação dos serviços oferecidos pelo órgão?
- 4- O “Na Hora” é visto como uma inovação? Por quê?

- 5- Você considera que o “Na Hora” gerou valor aos serviços oferecidos pelo órgão? Por quê?
- 6- Você considera o “Na Hora” uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos? Por quê?

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM O GERENTE DA UNIDADE**

### **Bloco 1 – Identificação do entrevistado**

- 1- Nome:
- 2- Tempo de ocupação do cargo de gerente da unidade:

### **Bloco 2 - Implantação dos serviços no “Na Hora”**

- 1- Como ocorreu a integração dos órgãos?
- 2- Existe integração de processos entre os órgãos que fazem parte do "Na Hora"?

### **Bloco 3 – Visão acerca dos serviços alocados**

- 1- Que vantagens/benefícios o “Na Hora” traz para os usuários?
- 2- Que vantagens/benefícios o “Na Hora” traz para o órgão?
- 3- Quando o “Na Hora” foi concebido, quais eram as expectativas?
- 4- Houve ampliação dos serviços desde a implantação do “Na Hora”?

### **Bloco 4 – Percepção em relação à integração dos serviços**

- 1- Você acredita que a percepção em relação à qualidade do serviço público foi melhorada? Por quê?
- 2- Você acredita que o nível de satisfação dos usuários foi aumentado? Por quê?
- 3- A prestação do serviço alterou a visão dos usuários em relação ao governo?

### **Bloco 5 – Visão acerca da inovação**

- 1- Você acredita que os resultados, hoje, são compatíveis com o que era esperado quando o “Na Hora” foi concebido?
- 2- O que o “Na Hora” espera obter, hoje?
- 3- Há expectativas de (nova) ampliação dos serviços oferecidos no “Na Hora”?
- 4- O “Na Hora” é visto como uma inovação? Por quê?
- 5- Você considera que o “Na Hora” gerou valor aos serviços oferecidos? Por quê?
- 6- Você considera o “Na Hora” uma mudança de paradigma na forma de prestação dos serviços públicos? Por quê?

## APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CIDADÃOS



### Questionário para avaliação da percepção dos usuários do “Na Hora”

Caro (a) respondente,

Este questionário é parte da pesquisa para elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração. O trabalho visa compreender a percepção dos cidadãos sobre o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal – “Na Hora”. **Este instrumento de pesquisa não possui qualquer vínculo com o “Na Hora” ou com o governo, servirá, exclusivamente, para fins acadêmicos. As respostas serão tratadas de forma confidencial, por isso, não é necessário se identificar.**

Por favor, **não deixe campos sem resposta**. Lembre-se de que não existem respostas certas ou erradas.

Sua participação é de extrema importância para a realização do trabalho. E em caso de dúvidas, não hesite em recorrer ao aplicador.

### Você já usou algum dos serviços do “Na Hora”?

Sim ( ) Não ( )

Nos itens abaixo, atribua o seu nível de concordância com a afirmação apresentada, sendo **1 equivalente a discordância total**, em relação ao que está sendo afirmado e **7 equivalente a concordância total**, em relação ao que está sendo afirmado.

Percepção sobre o “Na Hora”	Nível de Concordância						
	1	2	3	4	5	6	7
1) Pretendo usar novamente os serviços do “Na Hora”.							
2) Prefiro ir ao “Na Hora” a recorrer ao mesmo serviço em seu órgão de origem.							
3) Usando os serviços do “Na Hora” tenho meus problemas resolvidos rapidamente.							
4) O “Na Hora” gerou uma imagem positiva do governo para mim.							
5) Os serviços do “Na Hora” são mais convenientes que os serviços tradicionais para satisfazer minhas necessidades como cidadão.							
6) Considero fácil usar os serviços do “Na Hora” para obter o que preciso.							

Percepção sobre o “Na Hora”	Nível de Concordância						
	1	2	3	4	5	6	7
7) Conto a outras pessoas sobre o atendimento recebido no “Na Hora”.							
8) Os serviços do “Na Hora” ajustam-se bem às minhas necessidades como cidadão.							
9) Os resultados que alcanço usando os serviços do “Na Hora” resolvem meus problemas.							
10) Conheço outros cidadãos que costumam usar os serviços do “Na Hora”.							
11) Consigo identificar vantagens no uso dos serviços do “Na Hora”.							
12) É fácil ter acesso aos serviços do “Na Hora”.							
13) Os serviços do “Na Hora” são compatíveis com minhas expectativas como cidadão.							
14) Os órgãos que oferecem serviços no “Na Hora” geram uma imagem positiva para mim.							
15) Considero vantajosa a troca dos serviços tradicionais pelo “Na Hora”.							

**Obrigada pela participação!**