



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias – CCA  
Bacharelado em Ciências Contábeis

ANA LUIZA DE SOUSA MARTINS

**SERVIÇOS PARTILHADOS: UM ESTUDO DA SUA ADOÇÃO NAS  
REGIÕES BRASILEIRAS**

BRASÍLIA  
2017

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura  
**Reitora da Universidade de Brasília**

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen  
**Vice-Reitor da Universidade de Brasília**

Professora Doutora Cláudia da Conceição Gárcia  
**Decana de Ensino de Graduação**

Professora Doutora Helena Eri Shimizu  
**Decana de Pós-Graduação**

Professor Doutor Eduardo Tarde Vieira  
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade**

Professor Doutor José Antônio de França  
**Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuarias**

Professor Doutor Paulo Augusto Pettenuzzo de Brito  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis- Diurno**

Professor Mestre Elivânio Geraldo de Andrade  
**Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis- Noturno**

ANA LUIZA DE SOUSA MARTINS

**SERVIÇOS PARTILHADOS: UM ESTUDO DA SUA ADOÇÃO NAS  
REGIÕES BRASILEIRAS**

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

Orientador (a): Profa. Dra. Rosane Maria Pio da Silva

BRASÍLIA  
2017

Martins, Ana Luiza de Sousa.

Serviços Partilhados: Um estudo da sua adoção nas regiões brasileiras.

Ana Luiza de Sousa Martins; Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosane Maria Pio da Silva  
—Brasília, Universidade de Brasília, 2017, 45.p.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosane Maria Pio da Silva

Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia) —Ciências Contábeis —Brasília,  
Universidade de Brasília, 2017.

1. Administração Pública 2. Serviços partilhados 3. Centros Integrados de  
Atendimento 4. Regiões Brasileiras 5. Unidades de Atendimento.

ANA LUIZA DE SOUSA MARTINS

SERVIÇOS PARTILHADOS: UM ESTUDO DA SUA ADOÇÃO NAS  
REGIÕES BRASILEIRAS

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado no Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito à conclusão da disciplina Pesquisa em Ciências Contábeis e obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, aprovado pela seguinte comissão examinadora: .

**Banca Examinadora**

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosane Maria Pio da Silva

Professora Orientadora

Universidade de Brasília- UnB

---

Prof. Helder Kiyoshi

Professor Examinador

Universidade de Brasília- UnB

Brasília, 2017

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia; aos meus familiares que me forneceram todo o apoio e suportes necessários; e aos amigos que estiveram ao meu lado, apoiando e incentivando todas as minhas conquistas.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que permitiu que tudo isso acontecesse ao longo da minha vida, e que não apenas nestes anos como universitária, mas em todos os momentos da minha vida me deu forças para superar os obstáculos encontrados, me guiando e orientando todas as minhas escolhas.

Aos meus pais, por toda dedicação, amor, carinho, e principalmente pelos ensinamentos que me foram passados. Agradeço em particular ao meu pai José Maria Martins e à minha mãe Marylane de Sousa, por não medirem esforços para que eu pudesse levar meus estudos adiante. Agradeço também a minha irmã Gabriela de Sousa Martins por fornecer toda ajuda necessária desde o meu ingresso na Universidade.

Ao Lucas Pimenta que esteve ao meu lado em todos os momentos, e que com muita paciência me acalmou sempre que preciso, acreditando e me fazendo acreditar que conseguiria alcançar essa conquista.

Aos meus amigos que mesmo com toda a minha ausência nos últimos tempos, confiaram em mim, me apoiaram, e incentivaram a ter persistência e a não me desesperar frente as dificuldades enfrentadas.

Aos professores que me deram base durante todo esse processo de formação. E de forma especial a professora Rosane Maria Pio por toda orientação, atenção e ajuda que foram dadas desde o primeiro contato que tivemos.

Aos funcionários responsáveis pelo Sistema eletrônico de informação ao cidadão (E-sic) de cada estado, que executam de forma eficiente o seu trabalho, fornecendo a população as informações que são solicitadas de forma hábil e tempestiva.

A esta instituição de ensino está desde o fim do ensino médio acompanhando o meu crescimento, permitindo que fossem vividas novas experiências, e convidando-me agora a voar com o curso praticamente concluído.

E a todos que de alguma forma fizeram parte da minha construção.

*“Maravilhas nunca faltaram no mundo; o que sempre falta é a capacidade de senti-las e admirá-las.”*

Mario Quintana.



## RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo traçar um panorama geral da adoção dos serviços compartilhados prestados pelos centros de atendimento integrado ao cidadão nas regiões brasileiras. A pesquisa consiste em um estudo exploratório das informações disponíveis em sítios da internet ou obtidas via E-sic, realizada no período de setembro a outubro de 2017. Atualmente existem 24 centros integrados de atendimento no Brasil, distribuídos pelas regiões brasileiras. A região Norte é composta por 7 Estados e apresenta 6 centros, sendo 30 unidades na região atuando em 44 áreas de serviços. No Nordeste existem 9 Estados e 9 centros, com 162 unidades que atendem em 56 áreas diferentes. A região Centro-Oeste, é composta por 3 Estados e 1 Distrito e todos possuem centros integrados são 92 unidades, com serviços em 48 áreas de atuação. A Região Sudeste abrange 4 Estados e todos possuem centros, são 106 unidades de atendimento que abrangem serviços em 33 áreas. Na Região Sul esse serviço ainda é pouco difundido, apenas um, dos três Estados possui um centro que apresenta 3 unidades de atendimento, com atuação em 60 áreas. No Brasil a adoção dos serviços compartilhados tem crescido, e atualmente está presente em quase todos os Estados do país. A divulgação das informações sobre os centros na internet é efetiva, e os atendimentos realizados via E-sic são satisfatórios. Esta área de pesquisa é recente e o campo exploratório é amplo, sendo necessários novos estudos que abranjam a qualidade e a satisfação dos cidadãos quanto os serviços ofertados.

**Palavras-chave:** Administração Pública; Serviços partilhados; Centros Integrados de Atendimento; Regiões Brasileiras; Unidades de Atendimento;

**LISTA DE QUADROS E TABELAS**

<b>Tabela 1.</b> Centralização da Administração pública no Decreto Lei nº200/1967 e na Constituição Federal de 1988 .....	5
<b>Tabela 2.</b> Instituições Resultantes da Reforma do Estado .....	6
<b>Tabela 3.</b> Fatores necessários para a implementação dos serviços partilhados .....	7
<b>Tabela 4.</b> Vantagens e Desvantagens do Modelo de compartilhamento total e do Modelo de compartilhamento parcial .....	8
<b>Tabela 5.</b> Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Norte. ....	12
<b>Tabela 6.</b> Áreas de concentração dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados no Norte .....	13
<b>Tabela 7.</b> Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Nordeste.....	15
<b>Tabela 8.</b> Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados no Nordeste. ....	15
<b>Tabela 9.</b> Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Centro-Oeste. ....	17
<b>Tabela 10.</b> Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados no Centro Oeste .....	18
<b>Tabela 11.</b> Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Sudeste.....	19
<b>Tabela 12.</b> Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados na região Sudeste.....	20
<b>Tabela 13.</b> Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Sul.....	21
<b>Tabela 14.</b> Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados na região Sul.....	22

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1.** Concentração das multiplas atividades nas unidades de serviços compartilhados .... 7
- Figura 2.** Panorama geral dos serviços compartilhados no Brasil ..... 23

**LISTA DE ABREVIACOES E SIGLAS**

<b>AC</b>	Acre
<b>AL</b>	Alagoas
<b>AM</b>	Amazonas
<b>AP</b>	Amapá
<b>BA</b>	Bahia
<b>CE</b>	Ceará
<b>CPF</b>	Cadastro de Pessoa Física
<b>DASP</b>	Departamento Administrativo do Serviço Público
<b>DF</b>	Distrito Federal
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
<b>MA</b>	Maranhão
<b>N</b>	Número
<b>PA</b>	Pará
<b>PB</b>	Paraíba
<b>PE</b>	Pernambuco
<b>PDRAE</b>	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
<b>PI</b>	Piauí
<b>RN</b>	Rio Grande do Norte
<b>RO</b>	Rondônia
<b>RR</b>	Roraima
<b>SAC</b>	Serviços de Atendimento ao Cliente
<b>SE</b>	Sergipe

**SS**            *Shared Services*

**TO**            Tocantins

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 Objetivo geral .....	2
1.2 Objetivo específico .....	2
1.3 Justificativa.....	2
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>3</b>
2.1 Evolução da administração pública brasileira .....	3
2.2 A concepção dos Serviços compartilhados .....	6
2.3 A concepção dos serviços compartilhados na Administração Pública Brasileira .....	9
<b>3. MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	<b>10</b>
3.1 Tipo de Estudo/ Campo de observação .....	10
3.2 Critérios de agrupamento e classificação dos serviços.....	10
<b>4. RESULTADOS</b> .....	<b>12</b>
4.1 Região Norte.....	12
4.2 Região Nordeste .....	14
4.3 Região Centro- Oeste .....	17
4.4 Região Sudeste .....	19
4.6 Região Sul .....	21
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>25</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A administração é a técnica de planejar, organizar, controlar e dirigir o uso de recursos e estruturas organizacionais com o intuito de atingir os objetivos traçados com eficiência e eficácia (CHIAVENATO, 2007). No âmbito público, a administração pode ser entendida como toda a estrutura, recursos, agentes, serviços e órgãos colocados à disposição do governo que permitem que os objetivos traçados sejam alcançados, visando o bem comum (PALUDA, 2010).

Conforme Bresser (1998), no Brasil foram vivenciadas três formas administrativas diferentes, sendo elas respectivamente a patrimonial, burocrática e a gerencial. Atualmente a administração pública pode ser considerada como um misto entre a administração burocrática e a gerencial, sendo esse modelo considerado o mais adequado para atender as necessidades dos cidadãos (BRASIL, 1995).

A reforma gerencial apresentou como instrumento o plano diretor de reforma do aparelho do Estado, cuja essência era o critério de eficiência, associado a necessidade de redução de custos e a qualidade na oferta dos serviços públicos, direcionados aos cidadãos (BRASIL, 1995). Assim, com o intuito de trazer para a administração uma estrutura capaz de se dedicar a entrega de serviços de qualidade, com os menores custos possíveis, surge em 1980 a concepção de serviços compartilhados no setor privado (WALSH; MCGREGOR; NEWTON, 2006).

De acordo com Bergeron (2003), os serviços compartilhados caracterizam-se pela criação de uma unidade de negócio semiautônoma que passa a concentrar um subconjunto de funções de negócios já existentes anteriormente, essa unidade busca proporcionar eficiência, geração de valor, redução de custos e um serviço de maior qualidade para os clientes. No Brasil o conceito de serviços compartilhados foi introduzido no final da década de 1990, e passou a ser utilizado na esfera pública principalmente pelos centros integrados de atendimento ao cidadão, que são considerados um modelo inovador na prestação de serviços públicos (RAMOS, 2005; SÃO PAULO, 2017).

Os centros integrados de atendimento apresentam no geral o objetivo de prestar atendimento de alto padrão de qualidade, eficiência e rapidez; ampliar o acesso do cidadão aos serviços públicos; simplificar as obrigações de natureza burocrática; ampliar os canais de comunicação entre o Estado e o Cidadão; e ofertar diversos serviços que são considerados essenciais para o cidadão (DISTRITO FEDERAL, 2017).

### **1.1 Objetivo geral**

Diante desse contexto o objetivo deste estudo é apresentar um panorama da oferta de serviços partilhados nas regiões brasileiras a fim de identificar a expansão dessa recente modalidade de prestação de serviços na administração pública.

### **1.2 Objetivos específicos**

- a) Fornecer uma visão da evolução da administração pública e o surgimento da modalidade de serviços partilhados.
- b) Identificar os Estados brasileiros que adotam o compartilhamento de serviço em oferta aos cidadãos.
- c) Estabelecer um panorama geral da adoção dos serviços no Brasil.

### **1.3 Justificativa**

Apesar da importância que a prestação desse tipo de serviço tem ganhado, a literatura acerca desta temática ainda é bastante escassa, assim se faz necessário novos estudos que compreendam o uso dos serviços compartilhados na administração pública e que contribuam para a comunidade acadêmica.



## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Evolução da administração pública brasileira**

A administração pública corresponde a um conjunto de estruturas, recursos, agentes, órgãos e serviços postos à disposição do governo para possibilitar que sejam alcançados os objetivos políticos, dentre eles a promoção do bem comum, ou seja de forma genérica, a administração pública é a parte da administração voltada para as três esferas do governo, legislativo, executivo e judiciário, compreendendo as funções administrativas de execução de atividades (PALUDO, 2010).

De acordo com Bresser (1998), o Brasil vivenciou três formas de administração pública, sendo elas: patrimonialista, a burocrática e a gerencial. As mudanças na gestão pública foram realizadas por meio de reformas que foram resultantes sobretudo do objetivo de alcançar o estado desejado pelos neoliberais, da crise do Estado, e dos pressupostos de que o Estado pode ser eficiente, influenciados pelo processo de globalização (BRESSER, 1998).

Até 1930, o Brasil adotava um modelo de gestão patrimonial, ou patrimonial-mercantil, esse modelo de gestão foi marcado por um período em que eram definidas monarquias absolutas, no qual não existia a distinção entre o patrimônio público e privado, sendo o Rei considerado dono do Estado, no entanto esse tipo de administração se tornou antagônico ao Capitalismo Industrial e as democracias parlamentares, tornando necessário o desenvolvimento de uma administração que viabilizasse a distinção entre público e privado, e o político e administrador público (BRESSER, 2001).

De acordo com Paludo (2011), em meados de 1930 surgiu o modelo de administração burocrática em um momento de crescimento da industrialização brasileira, durante o governo de Vargas, instituído por Maurício Nabuco e Luiz Simões Lopes. Nesse período o Estado assumiu um papel decisivo e passou a intervir de forma intensiva no setor produtivo de bens e serviços, sendo a implantação desse modelo resultante da emergência de um capitalismo moderno no país (PALUDO, 2011).

O modelo de gestão burocrática baseou-se no modelo de Weber, no qual o interesse universal predomina o individual (RAMOS, 2009). De acordo com Secchi (2009), esse modelo apresenta três características relevantes, sendo elas a formalidade que impõe deveres e responsabilidades de forma hierárquica, a impessoalidade que determina que os cargos definidos de forma hierárquica dentro de uma organização são pertencentes a ela e não a pessoa que a ocupa, e o profissionalismo que pode ser associado a uma meritocracia como critério de

diferenciação.

A administração burocrática de acordo com Aragão (1997), ganhou importância devido à necessidade de uma maior previsibilidade e precisão no processo das questões organizacionais. Além disso, a autora afirma que a reforma ocorreu em resposta ao nepotismo e subjetivismo presentes nos primeiros anos da Revolução Industrial.

Em 1936, com o intuito de efetivar a modernização administrativa foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), sendo os seus principais objetivos centralizar e reorganizar a administração pública (PALUDO, 2011). De forma genérica, a criação do DASP visava o combate das práticas patrimonialistas de gestão, visto que ele foi criado em um momento em que o autoritarismo brasileiro retornava de forma intensa (PALUDO, 2011; BRESSER, 2001).

No entanto, conforme Bresser (2001), a reforma proposta em 1936 não atendeu as necessidades contraditórias da sociedade e da política brasileira. Nesse período o Estado necessitava de uma burocracia profissional, mas ainda cedia ao patrimonialismo, tendo em vista a retirada de Vargas do poder em 1945, e a carência de autoritarismo para auxiliar a gestão, que faziam as práticas clientelistas e patrimonialistas adquirirem forças novamente (BRESSER, 2001; PALUDO, 2011).

Dessa forma, na década de 60, o governo do regime militar, por meio do Decreto-Lei nº 200/1967, tentou a primeira reforma gerencial na administração pública brasileira (BRESSER, 1996). Essa reforma teve como destaque a descentralização baseada em uma administração que poderia ser considerada como de maior eficiência, a contar a hipótese da rigidez da administração direta (BRESSER, 1996; PEREIRA, 1998).

Além do planejamento, o Decreto-Lei 200/1967 definiu como princípios fundamentais o controle, a descentralização, a coordenação e a delegação de competência. No entanto, o resultado desejado com a criação desse Decreto não foi alcançado, o que por consequência ocasionou na volta das práticas clientelistas e na falta de preocupação com a administração direta, enfraquecendo assim a estratégia reformista (PEREIRA, 1998; PALUDO, 2011).

Posteriormente a CF/88 trouxe mudanças ainda mais intensas no âmbito da administração pública com o intuito de suprimir a herança deixada pelo regime militar, priorizando mudanças em aspectos como a democratização do Estado e o reforço da descentralização, que abriu espaço para uma maior participação da cidadania, para novidades na gestão pública e para a reforma do serviço civil por meio da profissionalização da burocracia (ABRUCIO, 2007).

Mas de acordo com Bresser (1996), em 1988 houve um retrocesso burocrático, marcado por uma administração antiquada e extremamente burocrática, direcionada para uma administração pública profundamente centralizada, hierárquica e rígida, que ignorou as novas orientações para a gestão pública. Nesse âmbito, Paludo (2011), afirma que diferentemente do que ocorreu com o Decreto-lei 200/1967, na CF/88 a centralização foi administrativa e a descentralização política, conforme apresentado na Tabela 1.

**Tabela 1. Centralização da Administração pública no Decreto Lei nº200/1967 e na Constituição Federal de 1988.**

Decreto Lei nº 200/1967	Constituição Federal/1988
Centralização Política	Centralização Administrativa
Descentralização Administrativa	Descentralização Política

**Fonte:** Paludo, (2011).

Aos poucos, percebeu-se que a CF/88 não conseguiu resolver diversos problemas da administração brasileira, visto que provocou um engessamento do aparelho estatal (ABRUCIO, 2007; PALUDA, 2011). Dessa forma, mais tarde, ao longo do governo do Fernando Henrique Cardoso, voltou-se a falar de Reforma Administrativa, momento em que foi criado o Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, rumo ao gerencialismo, sendo Luiz Carlos Bresser Pereira denominado como seu ministro responsável (PEREIRA, 1998; PALUDO, 2011).

De acordo com Bresser (1996), a nova administração pública se baseava nos pressupostos da existência de uma descentralização política, por meio da transferência de recursos e prerrogativas para os níveis políticos; de uma descentralização administrativa, dada pela delegação de autoridade para os gestores públicos, que se tornariam cada vez mais autônomos; de organizações com baixos níveis hierárquicos e mais flexíveis, avesso as unitárias e monolíticas; da definição de objetivos que devem ser alcançados; do direcionamento dos serviços para os cidadãos; e do controle dos resultados.

Para atingir aos objetivos o governo publicou o Plano Diretor da reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que foi dividido em três núcleos estratégicos, conforme a tabela 2, com a finalidade de tornar a administração pública mais eficiente e direcionada ao cidadão, sendo eles: o de atividades exclusivas, o qual permite o Estado legislar e cobrar imposto; o de serviços não exclusivos ou competitivos, que o Estado subsidia devido a sua relação com os direitos humanos; e o de produção de bens e serviços para o mercado, que sugere a realidade do Estado

por meio de empresas de economia mista. (PEREIRA, 1998; PALUDA, 2011; BRESSER, 1996).

**Tabela 2. Instituições Resultantes da Reforma do Estado.**

	<b>Atividades Exclusivas do Estado</b>	<b>Serviços Sociais e Científicos</b>	<b>Produção de Bens e Serviços p/ Mercado</b>
Atividades Principais (Core)	Estado Enquanto pessoal	Entidades Públicas Não-Estatais	Empresas Privatizadas
Atividades Auxiliares	Atividades Terceirizadas	Atividades Terceirizadas	Atividades Terceirizadas

**Fonte:** Bresser, (1998).

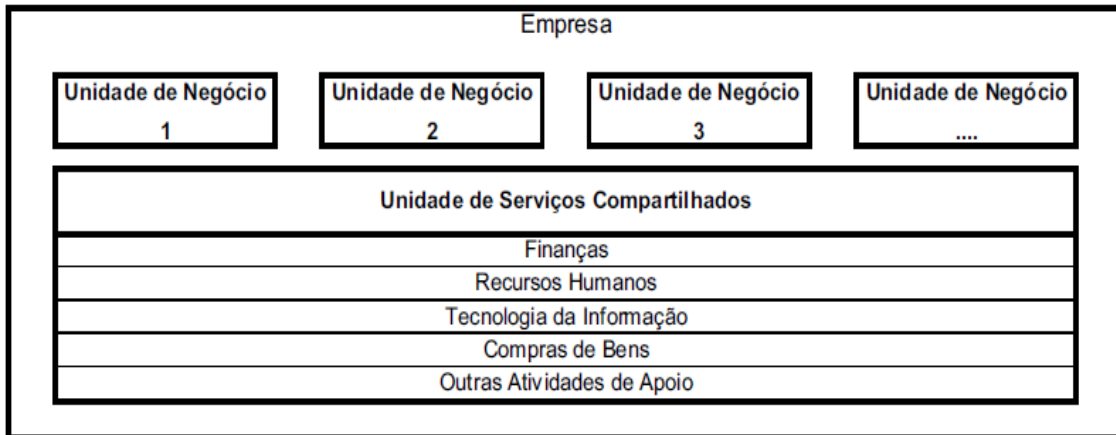
## 2.2 A concepção dos Serviços Compartilhados

A concepção de serviços compartilhados foi introduzida pelo setor privado no final da década de 1980 quando as grandes corporações começaram a consolidar unidades de negócios que antes eram separadas em divisões organizacionais em uma única unidade, que seria então capaz de se dedicar a entrega de serviços empresariais específicos com os menores custos possíveis e na melhoria da entrega dos serviços (WALSH; MCGREGOR; NEWTON, 2006).

De acordo com Bergeron (2003), os serviços compartilhados podem ser caracterizados como uma técnica colaborativa em que um subconjunto de funções de negócios existentes passa a ser concentrado em uma nova unidade de negócios semiautônoma que possui um sistema de gerenciamento projetado que proporciona eficiência, geração de valor, redução de custos e um serviço de maior qualidade para os clientes.

Em conformidade com a concepção de Walsh; Mcgregor; Newton (2006), os serviços compartilhados visam disponibilizar o tempo, a energia e o foco que seriam gastos pelos fornecedores dos serviços com atividades suportes, que embora sejam necessárias, não agregam valor, para que possam se concentrar na entrega de serviços essenciais. Os autores afirmam que as unidades de serviços compartilhados são compostas por serviços financeiros, incluindo contas a pagar e a receber; recursos humanos, incluindo folha de pagamento; compras; gestão de propriedades e instalações; e operações de tecnologia da informação, conforme a figura 1.

**Figura 1. Concentração das múltiplas atividades nas unidades de serviços compartilhados.**



**Fonte:** Ramos (2005).

A execução dos serviços compartilhados, em geral, acontece por meio de um processo dinâmico, motivado pela necessidade de sempre melhorar a qualidade dos serviços prestados para atender as demandas dos clientes, baseando-se na cooperação e participação de gerentes e funcionários (BERGERON, 2003). De acordo com Walsh; Mcgregor; Newton (2006), é de extrema importância saber lidar com essa implementação de forma adequada, sendo identificados alguns fatores necessários para esse processo, apresentados na tabela 3.

**Tabela 3. Fatores necessários para a implementação dos serviços partilhados.**

Gestão de apoio e liderança.
Definição das atividades que devem ser inclusas nos serviços compartilhados.
Implicações sobre o gerenciamento de pessoas, que se referem à necessidade de uma boa comunicação entre a equipe, de recrutar novos funcionários, ou de combinar novos funcionários com a equipe existente.
Sistemas de governança, que envolve a necessidade de um arranjo de governança eficaz para implementação dos serviços partilhados.
Processo de redesenho e remodelação de papéis e tecnologia, que envolve mudanças nos processos estratégicos, mediante a padronização e corte de etapas desnecessárias, que afetam os papéis e geralmente tem relação com a tecnologia necessária para suportar o processo.
Mudança da cultura, a qual busca a excelência no serviço e na melhoria contínua, sendo que no geral as unidades que compartilham serviços passam a ser consideradas parceiras, tendo em vista que os serviços são interdependentes para o alcance dos objetivos da empresa.

**Fonte:** Walsh, Mcgregor, Newton, (2006).

Os serviços compartilhados possuem duas modalidades, que foram definidas por Janssen e colaboradores (2009), em seus estudos como: compartilhamento total, em que todas as atividades são compartilhadas e desagregadas; e a do compartilhamento parcial em que somente algumas atividades são compartilhadas, sendo os serviços não compartilhados aqueles

considerados indispensáveis para garantir uma boa relação com os clientes e que possuem certas especificidades. Os autores elencaram ainda as vantagens e desvantagens da aplicação de cada modelo, conforme a tabela 4.

**Tabela 4. Vantagens e Desvantagens do Modelo de compartilhamento total e do Modelo de compartilhamento parcial**

	<b>Compartilhamento Total</b>	<b>Compartilhamento parcial</b>
Vantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lucro máximo de possíveis economias de escala;</li> <li>-Fácil de entender as responsabilidades;</li> <li>-Os municípios podem concentrar-se completamente na sua atividade principal;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Personalizações limitadas à situação local;</li> <li>- Contato pessoal e atenção dedicada;</li> <li>- Curta distância para os usuários;</li> <li>- Os gestores públicos têm controle sobre os níveis de serviço dentro de suas organizações;</li> <li>-Maior influência de cada município no funcionamento do centro de serviços;</li> </ul>
Desvantagens	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alienações de usuários;</li> <li>- Tempo de resposta longo;</li> <li>- Menos níveis de serviço percebidos;</li> <li>-Menos inovador, já que não há participação direta dos usuários;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-A padronização é limitada a atividades compartilhadas;</li> <li>- Controlar se torna mais complexo;</li> <li>-Ainda é preciso gerenciar peças locais: menor foco nas atividades principais.</li> </ul>

Fonte Janssen; Joha; Zuurmond, (2009).

Burns; Yeaton, (2008), afirmam que diante da economia e das eficiências que melhoram o setor privado, muitas agências do governo iniciaram o processo de planejamento e implementação dos serviços partilhados com o objetivo de alcançar esses benefícios. Assim o compartilhamento dos serviços viabiliza a oferta um conjunto de serviços que se fossem oferecidos individualmente estariam fora de alcance (JANSSEN; JOHA, 2011).

Ferreira (2010), destaca que os centros de serviços compartilhados se expandiram por diversos países devido a sua proposta de melhoria da qualidade do serviço público oferecido, simbolizando uma nova tendência e oportunidade para o acréscimo de eficiência operacional, e que aspectos como a maior cobrança dos cidadãos pelo uso proveitoso do dinheiro e contração dos custos da máquina pública, somados a busca por mais qualidade na prestação dos serviços públicos são pontos fundamentais para instituir o seu uso.

Os serviços compartilhados na administração pública podem representar um modelo de negócio em que se concentram unidades organizacionais com certos níveis de autonomia e algumas funções da responsabilidade pública em geral, que passam a ser realizadas por entidades e órgãos específicos para isso, sendo soluções para as estruturas do governo, que de forma geral, possuem uma série de redundâncias administrativas que podem ser suprimidas. Os departamentos e órgãos do governo por meio desta modalidade de serviço podem compartilhar os seus recursos humanos, materiais e tecnológicos, promovendo inovações, a redução de

custos, a disponibilização de recursos financeiros para a execução de suas atividades- fins e o aumento dos níveis de serviços. (FERREIRA, 2010; MONTEIRO, 2007).

Monteiro (2007), aborda a necessidade da existência de casos de insucessos na organização dos serviços compartilhados no setor público, dado que conhecer as suas possíveis causas possibilita a antecipação e prevenção dos riscos para os ensaios inovadores. Desse modo, fatores como a má definição dos serviços que serão prestados, a inflexibilidade, os custos elevados de implementação, são consideradas ameaças para a instituição desse modelo de serviços.

### **2.3 A concepção dos serviços compartilhados na Administração Pública Brasileira**

Portugal pode ser considerado uma grande referência no que diz respeito a prestação desse tipo de serviço. Neste país a sua prestação se intensificou a partir do ano de 2006, com a formação do programa de reestruturação da administração central do Estado (MONTEIRO, 2011; PORTUGAL, 2006). Um dos objetivos definidos por esse programa, que merece destaque, é o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços que serão prestados para os cidadãos, tendo como instrumento o desenvolvimento de serviços partilhados nos níveis ministeriais ou interministeriais, que busca a redução de estruturas e processos repetitivos (PORTUGAL, 2006).

De acordo com Ramos (2005), o conceito de serviços partilhados no Brasil foi introduzido no final da década de 90. Na esfera pública, ele foi adotado pelas Centrais de Atendimento Integrado, como um modelo inovador na prestação de serviços públicos (SÃO PAULO, 2017). Conforme o estado de São Paulo (2017), as centrais concentram em um mesmo lugar, diversos órgãos e empresas prestadoras de serviços de natureza pública que atuam de forma articulada, com o intuito de oferecer ao cidadão a prestação de diversos tipos de serviços, de forma rápida, eficiente, segura e atenta às necessidades da comunidade.

Os centros integrados de atendimento ao cidadão possuem como critério a prestação de serviços considerados essenciais para o cidadão, como exemplo a emissão dos documentos de Identidade, Carteira de Trabalho, Cadastro de Pessoa Física (CPF) e Serviços Eletrônicos (ESPÍRITO SANTO, 2017; DISTRITO FEDERAL, 2017).

### **3. MATERIAIS E MÉTODOS**

#### **3.1 Desenho do estudo/ Campo de observação**

Em razão do objetivo, este estudo se enquadra em uma concepção exploratória, isto é, um campo de investigação destinado a temáticas recentes ou pouco abordadas, auxiliando a entender algo sobre o assunto estudado. Neste tipo de pesquisa, variáveis relevantes podem ser desconhecidas ou não serem totalmente determinadas, dessa forma o pesquisador confirma se é possível realizar um estudo sobre a área definida (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A pesquisa foi realizada nos sítios que disponibilizam informações sobre os centros integrados de atendimento ao cidadão dos Estados brasileiros, no período de setembro a outubro do ano de 2017. Para os estados cujos sítios não fossem localizados e/ ou não apresentassem todas as informações pertinentes aos seus centros, uma solicitação de informação foi enviada para o sistema eletrônico do serviço eletrônico de informação ao cidadão (E-sic), que foi desenvolvido a partir da criação da lei de acesso à informação com o objetivo de organizar e facilitar o mecanismo de acesso à informação, disponível tanto para o cidadão quanto para a administração pública.

As buscas realizadas nos sítios e via E-sic incluíram a quantidade de unidades de atendimento existentes em cada Estado e os serviços ofertados por elas para atender as demandas das suas populações.

A fim de trazer um panorama geral, sobre o número populacional presente em cada um dos Estados e nas regiões, foi realizada uma pesquisa no sítio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, que disponibiliza uma estimativa atual da população residente no Brasil e nas suas unidades federativas, tendo a data de referência em 1º de julho de 2017.

#### **3.2 Critérios para agrupamento e classificação dos serviços**

De forma geral, cada Estado dispõe de um centro integrado de atendimento, que oferece uma série de serviços nas suas unidades de atendimentos. Aqueles serviços que apresentaram características similares (diferindo em sua maioria apenas na nomenclatura quanto aos órgãos prestadores dos serviços), foram agrupados em categorias de atuação dos serviços. E aqueles serviços que eram prestados por órgãos específicos (isto é, o mesmo órgão para todo o território nacional, tanto em âmbito estadual quanto municipal) não foram categorizados.



Ao todo foi estabelecida uma lista com 85 áreas de atuação de serviços, que incluíram os serviços de bombeiros, polícia, habitação, saúde, telefonia, ouvidoria, penitenciário, bancário, entre outros.

## 4.RESULTADOS

O serviço de atendimento realizado por meio das unidades integradas na administração pública brasileira foi adotado por volta de 1995, com a criação do Serviço de Atendimento ao cidadão (SAC) na Bahia. Ao longo do tempo esse modelo de prestação de serviços foi se difundindo e atualmente, a maior parte dos Estados já apresentam a sua central de atendimento integrado em atividade, com o objetivo de facilitar a vida do cidadão, sendo instituídas, de modo geral, por meio de decretos específicos em cada unidade federativa.

Para consolidação do estudo, os resultados identificados foram agrupados pelas cinco regiões do país, com o intuito de alcançar a proposta de apresentação do panorama de oferta de serviços partilhados nas regiões brasileiras.

### 4.1 Região Norte

A região Norte é composta por 7 Estados, sendo eles: Acre (AC), Amapá (AP), Amazonas (AM), Pará (PA), Rondônia (RO), Roraima (RR) e Tocantins (TO), sendo que cada um destes Estados, possuem em sua estrutura de administração pública um centro integrado de atendimento ao cidadão, com exceção do Estado de Roraima que informou por meio do E-sic que apresenta somente uma central empresarial.

Observou-se que atualmente existem 30 unidades de centros na região, sendo que os Estados do Amapá e do Amazonas comportam o maior número de unidades, sendo 11 em cada. Ao considerar fatores como o número populacional estimado, o Amapá se destaca, visto que torna acessível a mesma quantidade de unidades de atendimento para atender uma quantidade mais baixa de habitantes, que o estado do Amazonas conforme a Tabela 5.

**Tabela 5. Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Norte.**

Estado	Centro de Atendimento ao Cidadão	Nº de Unidades	População Estimada (IBGE-2017)
Acre	Oca do Rio Branco	1	829.619
Amapá	Super Fácil	11	797.722
Amazonas	Prontos Atendimento ao Cidadão	11	4.063.614
Pará	Estação Cidadania	5	8.366.628
Rondônia	Tudo Aqui	1	1.805.788
Roraima	-----	-----	522.636
Tocantins	É Pra Já !	2	1.550.194
<b>Total</b>	6 centros	30	17.936.201

**Fonte:** Elaboração própria.

Nessa região os Estados de Rondônia e do Pará são os únicos que apresentam sítios próprios para disponibilizar as informações sobre os serviços que ofertam nos seus centros de atendimento integrado. Já os outros Estados apresentam suas informações por meio de páginas dentro de outros sítios, que integram a sua estrutura administrativa. Não foi encontrada a lista completa dos serviços ofertados no Super Fácil do Amapá e no Pronto Atendimento ao Cidadão do Amazonas, o que determinou a busca por meio de solicitação de informação via E-sic do Estado.

O Amazonas é o Estado da região Norte que concentra nas suas unidades de atendimento a maior quantidade de serviços ofertados para a população. Ao todo, a região Norte dispõe de uma lista com 44 categorias de áreas de atuação de serviços fornecidos que estão dispostos na Tabela 6.

**Tabela 6. Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados no Norte.**

	AC	AP	AM	PA	RO	TO
Agência de Fomento / Empréstimo		x				x
Agência Reguladora			x			
Ambiental		x	x			x
Assistência social/ Cidadania		x				
Balcão Multisserviços					x	
Bancário	x	x	x	x	x	x
Cartório			x	x		
Conselhos Profissionais			x			
Controladoria					x	
Corpo de Bombeiro	x	x				
Correios/ Telégrafos	x	x	x	x	x	x
Defensoria Pública	x	x		x	x	
Departamento de Defesa do Consumidor	x	x	x		x	x
Educação/Socioeducação	x	x	x	x	x	
Eleitoral		x		x	x	
Energia Elétrica	x		x	x		
Foto/ Xerox			x			
Habitacional			x			
Junta Comercial	x			x		
Junta de Serviço Militar	x	x	x			
Ministério Público	x					
Ouvidoria			x			
Penitenciário	x	x				
Perícia		x				
Polícia Civil	x	x	x	x	x	x
Polícia Especializada			x			
Polícia Federal			x			
Prefeitura	x	x				

Previdenciário	x	x	x		x
Receita Federal	x				
Rural	x	x			x
Saneamento/Abastecimento	x			x	x
Saúde	x	x	x		x
Sebrae	x				x
Secretaria da Fazenda	x	x	x		x
Secretaria da Justiça			x	x	
Secretaria da Segurança Pública					x
Secretaria de Finanças			x	x	
Serasa					x
Sindicatos/Associações	x		x		
Solução de Conflitos	x		x		
Trabalho/Emprego	x	x	x	x	
Transporte/ Trânsito	x	x	x		x
Tribunal de Justiça		x	x		
<b>Total de Serviços</b>	21	23	27	13	14

**Fonte:** Elaboração própria.

Vale destacar que nessa região os serviços bancários, de correio e telégrafos, departamento de defesa do consumidor, polícia civil, saneamento e abastecimento, transporte e trânsito são ofertados quase na sua totalidade. Por sua vez, há algumas excepcionalidades quanto aos serviços como de assistência social e cidadania, conselhos profissionais, habitacional, controladoria, ouvidoria e receita federal, que são ofertados em sua minoria, sendo então restritos às unidades dos seus órgãos prestadores.

#### 4.2 Região Nordeste

O Nordeste é a região brasileira que apresenta o maior número de Estados, totalizando 9 unidades federativas que são: Alagoas (AL), Bahia (BA), Ceará (CE), Maranhão (MA), Paraíba (PB), Pernambuco (PE), Piauí (PI), Rio Grande do Norte (RN) e Sergipe (SE), e todos eles apresentam o seu próprio centro de atendimento ao cidadão.

Ao todo foram localizadas 162 unidades de centros atendimentos integrados espalhados por todo o Nordeste conforme a Tabela 7. Observou-se que o estado da Bahia se destaca não só por ser o pioneiro na oferta, mas também por ser o que apresenta o maior número de unidades de atendimento integrado na sua região para atender sua população, sendo no total 66 unidades. Além disso o estado disponibiliza os seus serviços não só nas suas regiões metropolitanas, mas também em regiões do interior com o intuito de tornar o SAC mais acessível à população.

**Tabela 7. Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Nordeste.**

<b>Estado</b>	<b>Centro de Atendimento ao Cidadão</b>	<b>Nº de Unidades</b>	<b>População Estimada IBGE-2017</b>
Alagoas	Central de Atendimento ao Cidadão - Já!	8	3.375.823
Bahia	Serviço de Atendimento ao Cidadão-SAC	66	15.344.447
Ceará	Casa do Cidadão	2	9.020.460
Maranhão	Viva Cidadão	35	7.000.229
Paraíba	Casa da Cidadania	17	4.025.558
Pernambuco	Expresso cidadão	7	9.473.266
Piauí	Espaços da Cidadania	2	3.219.257
Rio Grande do Norte	Central do Cidadão	21	3.507.003
Sergipe	Centro de Atendimento ao cidadão-CEAC	4	2.288.116
<b>Total</b>	9 centros	162	57.254.159

Fonte: Elaboração própria.

Nessa região os Estados da Bahia, Maranhão, Pernambuco, Piauí e Sergipe possuem sítios próprios para disponibilizar as informações buscadas. Diferentemente dos Estados de Alagoas, Ceará, Paraíba e Rio Grande do Norte, que disponibilizam as informações sobre a sua estrutura em páginas localizadas dentro de sítios de órgãos que integram a estrutura administrativa do seu estado.

A região Nordeste possui ao todo serviços que abrangem 52 áreas de atuação, sendo a Casa da Cidadania, no Estado da Paraíba, a que possui o maior número de serviços ofertados. Em contrapartida o Estado do Ceará é o que possui o menor quantitativo de áreas de serviços, conforme representado na Tabela 8.

**Tabela 8. Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados no Nordeste.**

	<b>AL</b>	<b>BA</b>	<b>CE</b>	<b>MA</b>	<b>PE</b>	<b>PI</b>	<b>PB</b>	<b>RN</b>	<b>SE</b>
Administração		x		x			x		
Agência de Fomento/ Empréstimo		x			x		x	x	
Ambiental	x			x				x	
Bancário		x		x		x	x	x	x
Cartório			x				x		
Central de Interpretação de Libras							x		
Conselhos Profissionais								x	
Corpo de Bombeiro				x			x		
Correio/ Telégrafos								x	x
Cultura		x							
Defensoria Pública	x				x	x	x	x	
Delegacia							x	x	
Departamento de Defesa do Consumidor	x	x		x	x		x	x	x

Diário oficial										X
Direitos Humanos									X	
Educação/Socioeducação									X	
Eleitoral									X	X
Empreendedorismo									X	X
Empresarial									X	
Energia Elétrica									X	X
Gestão/Planejamento/Desenvolvimento									X	
Habitacional									X	
Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia									X	
Juizado										X
Junta Comercial									X	X
Junta de Serviço Militar									X	X
Ouvidoria									X	X
Perícia									X	X
Polícia Civil									X	X
Polícia Federal									X	
Polícia Militar									X	
Polícia Rodoviária									X	
Prefeitura									X	
Previdenciário									X	X
Receita Federal									X	X
Rural									X	
Saneamento /Abastecimento									X	X
Saúde									X	X
Sebrae									X	
Secretaria da Fazenda									X	X
Secretaria de Estado da Receita									X	
Secretaria de Finanças									X	
Secretaria da Segurança Pública									X	X
Secretaria de Tributação									X	
Serasa									X	
Sindicatos/Associações									X	
Sistema de Convênios- Sincov									X	
Tecnologia da Informação									X	
Telefonia									X	X
Trabalho/Emprego									X	X
Transporte/Trânsito									X	X
Tribunal de Justiça									X	
<b>Total de Serviços</b>									18	25
									7	17
									11	13
									13	30
									21	13

**Fonte:** Elaboração própria.

Observou-se que no Nordeste os serviços bancários, de departamento de defesa do consumidor, junta comercial, saneamento e abastecimento, trabalho e emprego, saúde, transporte e trânsito, destacam-se por serem ofertados em quase todos os Estados. Enquanto os

serviços da prefeitura, polícia civil, sindicatos e associações, corpo de bombeiros, correios e telégrafos possuem a sua oferta exclusivamente nas unidades específicas dos seus órgãos prestadores.

### 4.3 Região Centro-Oeste

A região Centro Oeste é constituída por 3 Estados e 1 Distrito sendo eles: Goiás (GO), Mato Grosso (MT), Mato Grosso do Sul (MS) e Distrito Federal (DF). Nessa região todos os Estados e o DF apresentam o seu centro de atendimento integrado para atendimento da sua população.

Existem 92 unidades em toda a região de acordo com a tabela 9, sendo que o Estado do Goiás disponibiliza a maior parte das unidades de centro de atendimento integrado, presentes no Centro Oeste, sendo informado via E-sic que existem 80 unidades distribuídas pelo seu território, incluindo unidades tanto na capital, quanto nos seus municípios.

Observou-se por meio da análise entre o número de unidades de atendimento e do número populacional existentes nos Estados, que o DF possui menor oferta dos serviços compartilhados quando comparado ao estado do GO, tendo em vista que de forma proporcional, este apresenta uma menor quantidade de unidades de atendimento disponíveis para a população.

Nesta região o Estado do Mato Grosso do Sul é o único que não apresenta um sítio exclusivo para fornecimento das suas informações. Por meio de respostas que foram solicitadas ao E-sic, identificou-se que a Central Fácil ainda não possui um sítio específico devido à falta de recursos financeiros para mantê-lo, e que a sua criação é uma prioridade para o Estado.

**Tabela 9. Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Centro-Oeste.**

Estado	Centro de Atendimento ao Cidadão	Nº de Unidades	População Estimada IBGE-2017
Distrito Federal	Serviço de Atendimento Imediato ao cidadão- Na hora	6	3.039.444
Goiás	Vapt Vupt	80	6.778.772
Mato Grosso	Ganha tempo	2	3.344.544
Mato Grosso do Sul	Central de Atendimento ao Cidadão- Fácil	4	2.713.147
<b>Total</b>	4 centros	92	15.875.907

Fonte: Elaboração própria.

Ao todo foi observada a existência de 42 áreas de atuação diferentes na região Centro-Oeste. Sendo que Estado do Goiás além de ofertar o maior número de unidades, possui também a maior variedade de serviços conforme a Tabela 10.

Nessa região os serviços coincidentes são semelhantes aos ofertados em outras regiões, tais como os serviços bancários, energia elétrica, departamento de defesa do consumidor, secretaria da fazenda e transporte e trânsito, que aparecem em todos os Estados da região. Por outro lado, o serviço da polícia civil é apresentado somente no DF, semelhantemente ao Nordeste que também não apresenta muita disponibilidade quanto a oferta de serviços desta modalidade.

**Tabela 10. Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados no Centro Oeste.**

	DF	GO	MT	MS
Agência de Fiscalização	x			
Agência de Fomento/ Empréstimo		x		
Ambiental		x		
Assistência Social/ Cidadania		x	x	
Conselhos Profissionais		x		
Controladoria		x		
Corpo de Bombeiro	x	x	x	
Correio/Telégrafos		x		
Defensoria Pública	x	x		
Delegacia			x	
Departamento de Defesa do Consumidor	x	x	x	x
Educação/Socioeducação		x		
Eleitoral	x	x		x
Energia Elétrica	x	x	x	x
Entrega de Documento		x		
Gestão/Planejamento/Desenvolvimento		x		
Governo		x		
Habitacional	x			x
Junta Comercial		x	x	
Junta de Serviço Militar		x		
Justiça Federal	x	x		
Penitenciário	x	x		
Perícia			x	
Polícia Civil	x			
Polícia Federal	x	x		
Polícia Rodoviária	x			
Prefeitura		x		
Presidência da República/Casa Civil		x		
Previdenciário	x	x		
Receita Federal	x			
Rural		x		
Saneamento/Abastecimento	x	x	x	x
Saúde		x		
Secretaria da Fazenda	x	x	x	x
Secretaria da Justiça	x			x



Secretaria da Segurança Pública	x	x		
Sindicatos/Associações	x	x		
Superior Tribunal Militar	x			
Tecnologia da Informação			x	
Trabalho/Emprego	x		x	x
Transporte/Trânsito	x	x	x	x
Tribunal de Justiça		x		
<b>Total de Serviços</b>	20	33	15	10

**Fonte:** Elaboração própria.

#### 4.4 Região Sudeste

A região Sudeste é constituída por 4 Estados: Espírito Santo (ES), Minas Gerais (MG), São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ). Constatou-se que todos os Estados desta região apresentam na sua estrutura de administração pública um centro de atendimento integrado ao cidadão.

Atualmente são 106 unidades em todo o Sudeste. Nesse âmbito o Estado de São Paulo ganha destaque por apresentar o maior número de unidades de atendimento, sendo 71 unidades no seu território, incluindo unidades na capital e também nos seus municípios conforme apresentado na Tabela 11.

**Tabela 11. Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Sudeste.**

Estado	Centro de Atendimento ao Cidadão	Nº de Unidades	População Estimada IBGE-2017
Espírito Santo	Faça Fácil	1	4.016.356
Minas Gerais	Unidade de Atendimento Integrado- UAI	31	21.119.536
São Paulo	Poupa Tempo	71	45.094.866
Rio de Janeiro	Rio Poupa Tempo	3	16.718.956
<b>Total</b>	4 centros	106	86.949.714

**Fonte:** Elaboração própria.

Nesta região os Estados do Espírito Santo, São Paulo e Rio de Janeiro possuem sítios próprios em que é realizada a divulgação das informações buscadas. Diferentemente de Minas Gerais cujas informações estão disponibilizadas de forma incompleta na página de um sítio, que integra a estrutura administrativa do Estado, tornando necessária a consulta de informações via E-sic.

Foi observado que proporcionalmente, a Região Sudeste é a que apresenta o menor número de variedade de serviços ofertados, sendo localizadas 32 áreas de atuação. Nesta região o Estado de SP também é referência quanto ao quantitativo de serviços que disponibiliza quando comparado aos outros Estados, conforme mostra a tabela 12.

**Tabela 12. Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados na região Sudeste.**

	ES	MG	SP	RJ
Assistência Social/ Cidadania		x		x
Bancário	x			
Conselhos Profissionais			x	
Correio/Telégrafos				x
Departamento de Defesa do Consumidor	x	x	x	x
Educação/Socioeducação				x
Eleitoral			x	
Energia Elétrica	x		x	
Gestão/Planejamento/Desenvolvimento	x	x	x	
Habitacional			x	x
Instituto de Pesos e Medidas			x	
Juizado			x	
Junta Comercial	x	x	x	x
Junta de Serviço Militar		x		
Ouvidoria		x		
Polícia Civil	x	x	x	
Polícia Federal		x		
Polícia Militar		x		
Prefeitura	x		x	
Previdenciário		x	x	x
Procuradoria				x
Receita Federal		x	x	
Saneamento/ Abastecimento	x		x	x
Sebrae				x
Secretaria da Fazenda	x		x	
Serasa				x
Sindicatos/ Associações	x			
Solução de Conflitos			x	
SPC				x
Tecnologia da Informação		x		x
Trabalho/ Emprego	x	x	x	x
Transporte/Trânsito	x	x	x	x
<b>Total de Serviços</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>15</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Os serviços de departamento de defesa do consumidor, junta comercial, saneamento e abastecimento, trabalho e emprego, transporte e trânsito, e previdenciário são os que mais se destacam, além dos serviços da polícia civil que nessa região está presente na maioria dos Estados. Diferentemente dos serviços eleitorais que são fundamentais para os cidadãos e ainda possuem a sua oferta restrita na maior parte dos centros.

#### 4.5 Região Sul

A região Sul é composta por 3 Estados: Paraná (PR), Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC). Dentre as regiões estudadas esta é a que apresenta a maior deficiência na oferta dos serviços compartilhados, tendo em vista que dos três Estados desta região apenas um, o Rio Grande do Sul, apresenta um centro integrado de atendimento acessível à população.

Atualmente existem 3 unidades do Tudo Fácil no Estado do Rio Grande do Sul. Com o intuito de confirmar a existência ou não de centros de atendimentos nos Estados do Paraná e de Santa Catarina, foram direcionadas perguntas para as suas respectivas páginas de E-sic, constatando então que ainda não existe a prestação desse tipo de serviço nestes Estados conforme a Tabela 13.

**Tabela 13. Centros de Atendimento ao Cidadão nos Estados da Região Sul.**

Estado	Centro de Atendimento ao Cidadão	Nº de Unidades	População Estimada IBGE-2017
Paraná	-----	----	11.320.892
Rio Grande do Sul	Tudo Fácil	3	11.322.895
Santa Catarina	-----	----	7.001.161
<b>Total</b>	1 centro	3	29.644.948

Fonte: Elaboração própria.

O RS possui o seu sítio próprio para a publicação das informações buscadas sobre o Tudo Fácil. Além disso, observou-se, que dentre todos os Estados estudados este é o que possui a lista mais extensa de serviços ofertados, sendo no total 59 áreas de atuação diferentes, conforme a Tabela 14.

**Tabela 14. Áreas de atuação dos serviços ofertados pelos centros de atendimento integrados na região Sul.**

	RS
Agência Nacional do Petróleo	x
Ambiental	x
Arquivo Público	x
Artes Gráficas	x
Assembléia Legislativa	x
Assistência Social / Cidadania	x
Bancário	x
Cartório	x
Centrais de Abastecimento- CEASA	x
Correios/Telégrafos	x
Cultura	x
Departamento de Defesa do Consumidor	x
Direitos Humanos	x
Economia/Geografia/Estatística	x

Educação/Socioeducação	x
Eleitoral	x
Energia Elétrica	x
Gestão/ Planejamento /Desenvolvimento	x
Governo	x
Habitacional	x
Imprensa Nacional	x
Industria/ Comércio	x
Instituto Nacional de Meteorologia	x
Junta Comercial	x
Junta de Serviço Militar	x
Justiça Federal	x
Licitações	x
Limpeza Urbana	x
Ministério da Ciência e Tecnologia	x
Ministério da Justiça	x
Ministério Público	x
Obras	x
Perícia	x
Polícia Civil	x
Polícia Federal	x
Polícia Rodoviária	x
Prefeitura	x
Presidência da República/ Casa Civil	x
Previdenciário	x
Procuradoria	x
Receita Federal	x
Relações Exteriores	x
Rural	x
Saneamento/Abastecimento	x
Saúde	x
Secretaria da Fazenda	x
Secretaria da Justiça	x
Secretaria da Segurança Pública	x
Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia	x
Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer	x
Senado	x
Serasa	x
Sindicatos/Associações	x
Superior Tribunal Militar	x
Supremo Tribunal Federal	x
Trabalho/ Emprego	x
Transporte/Trânsito	x
Tribunal de Justiça	x
Tribunal Regional Federal	x
<b>Total de Serviços</b>	<b>59</b>

Fonte: Elaboração própria.

O panorama geral dos serviços partilhados conforme a figura 2, indica que atualmente apenas 3 Estados (Roraima, Curitiba e Santa Catarina) não possuem centros integrados de

atendimento ao cidadão e que de forma ampla a prestação desse tipo de serviço é bem difundida no Brasil. Cada região possui as suas particularidades, quanto a demanda e tipo de serviço ofertados, sendo que nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Sudeste a ideia de centro integrado de atendimento ao cidadão já é 100% difundida.

**Figura 2. Panorama geral dos serviços compartilhados no Brasil**



**Fonte:** Elaboração própria.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a década de 90 o uso dos serviços compartilhados na administração pública tem crescido. Nos dias atuais ele está difundido em quase todo o território brasileiro por meio dos centros integrados de atendimento ao cidadão. Esses centros são importantes, pois tornam acessíveis uma série de serviços, que na sua maioria são indispensáveis à população, em um único local.

Pode-se perceber de forma geral que maioria dos Estados, que adotam o uso de serviços partilhados, disponibiliza as suas informações na internet, seja por meio de sítios próprios ou por meio de páginas de outros sítios, que integram a sua estrutura administrativa. Isso tem facilitado a vida dos cidadãos, pois permite que sejam localizados de forma rápida quais são os serviços fornecidos e aonde eles estão encontrados.

Além disso, verificou-se que os atendimentos realizados pelos funcionários do E-sic são satisfatórios, tendo em vista que todas as solicitações enviadas para a elaboração deste estudo foram atendidas dentro do prazo estabelecido e que todas as perguntas foram devidamente respondidas.

O estudo realizado contribuiu para a análise de como o uso dos centros integrados de atendimento ao cidadão tem sido adotado e expandido nas regiões brasileiras, facilitando a percepção das áreas de atuação de serviços que estão mais presentes em cada região e dos serviços que ainda estão restritos aos seus órgãos prestadores.

Em virtude desta área ser relativamente recente e de não ter muitas pesquisas realizadas ao seu respeito, é necessário que sejam realizados novos estudos que busquem definir a qualidade e a satisfação dos cidadãos quanto aos serviços que estão sendo ofertados, contribuindo assim para a definição dos pontos essenciais e dos que ainda devem ser melhorados para a sua efetividade.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F.L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Cadernos Enap. n.10, 1997.

\_\_\_\_\_. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: Um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** Revista de Administração Pública. v.41, p.67-86, 2007.

ALAGOAS. **Central de atendimento ao cidadão- Já!**. Disponível em: < <http://www.seplag.al.gov.br/atendimento-ao-cidadao-ja>> Acesso em: 23 de setembro de 2017.

AMAPÁ. **Sistema eletrônico do serviço de informação ao cidadão.** Disponível em: < <http://esic.ap.gov.br/sistema/site/index.html?ReturnUrl=%2fsistema> > Acesso em: 19 de setembro de 2017.

AMAZONAS. **Acesso à informação.** Disponível em: < <https://acessoainformacao.am.gov.br/index/>>. Acesso em: 19 de setembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Agendamento nos PAC's deixa de ser via internet e passa a ser presencial.** Disponível em: <<http://www.amazonas.am.gov.br/2016/06/agendamento-nos-pacs-deixa-de-ser-via-internet-e-passa-a-ser-presencial/>>. Acesso em: 19 de setembro de 2017.

ARAGÃO, C.V. **Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: Um ensaio.** v.48, n.3, 1997.

BAHIA. **Institucional.** Disponível em:< <http://www.sac.ba.gov.br/index.php/Institucional-Historico.html>> . Acesso em: 23 de setembro de 2017.

BERGERON, B, P. **Essentials of shared services.** Estados Unidos. p 01-263, 2003.

BURNS T.J.; YEATON K.G. **Success factors for implementing shared services in government.** IBM Center for The Business of Government. p 01-41, 2008.

BRASIL. **Constituição de 1988: Artigo 37.** Disponível em: <[https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988\\_15.12.2016/art\\_37\\_.asp](https://www.senado.gov.br/atividade/const/con1988/con1988_15.12.2016/art_37_.asp)> Acesso em: 10 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/De10200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/De10200.htm)> Acesso em: 09 de agosto de 2017.

\_\_\_\_\_. **Planejamento, desenvolvimento e gestão: História.** Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/o-ministerio/historia>> ;  
BRESSER, L.C.P. **A reforma gerencial do Estado de 1995.** Revista de Administração Pública. v, 34, n.4, p. 55-72, 2000.

\_\_\_\_\_. **A reforma da administração pública.** Cap. 16. Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil. São Paulo, Editora 34, 1996: 269-294

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial.** Revista do Serviço Público. v.120, n.1, 1996.

\_\_\_\_\_. **Do estado patrimonial ao gerencial. Brasil: Um Século de Transformações.** S. Paulo: Cia. das Letras. p 222- 259, 2001.

\_\_\_\_\_. **Gestão do setor público: Estratégia e estrutura para um novo Estado.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. p. 21-38, 1997.

\_\_\_\_\_. **Reforma da nova gestão pública: Agora na agenda da América Latina, no entanto...** n. 1. p. 05-27, 2002.

CEARA. **Casa do cidadão.** Disponível em: <<http://www.sejus.ce.gov.br/index.php/cidadania/40/71>>. Acesso em: 28 de setembro de 2017.



COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ed. São Paulo: AMGH, 2016.

CHIAVENATO, A. **Administração: Teoria, processo e prática**. 4ed. Rio de Janeiro: Esevier, 2007.

DISTRITO FEDERAL. **Conceito**. Disponível em: < <http://www.nahora.df.gov.br/sobre-o-na-hora/conceito.html>> Acesso em: 02 de setembro de 2017.

ESPIRÍTO SANTO. **Faça fácil- Conheça o programa**. Disponível em: < <http://www.facaafacil.es.gov.br/FacaFacil/Sobre>> Acesso em: 01 de setembro de 2017.

FERREIRA, Cícero. **Centros de serviços compartilhados como instrumento de gestão regional no setor público**. 2010. 119f. Dissertação (Mestrado) - USCS, São Caetano do Sul, 2010.

GOIÁS. **Guia serviços**. Disponível em: <<http://vaptvupt.goias.gov.br/vvv/guia>>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Serviço eletrônico de informação ao cidadão**. Disponível em: <[http://www.transparencia.go.gov.br/externo.php?pagina=http://www.cge.go.gov.br/ouvidoria/frm\\_manifestacao.php?tipo\\_manifestacao=7](http://www.transparencia.go.gov.br/externo.php?pagina=http://www.cge.go.gov.br/ouvidoria/frm_manifestacao.php?tipo_manifestacao=7)>. Acesso em: 02 de outubro de 2017.

IBGE. **População estimada**. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\\_de\\_Populacao/Estimativas\\_2017/estimativa\\_dou\\_2017.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2017/estimativa_dou_2017.pdf)>. Acesso em: 13 de setembro de 2017.

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

JANSSEN, M; JOHA A. **Types of Shared Services Business Models in Public Administration. The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research.** P.26-35, 2009.

MATIAS, J.P. **Manual de Gestão pública contemporânea.** 2ed, Atlas: São Paulo, 2009.

MATO GROSSO DO SUL. **Serviço de informação ao cidadão.** Disponível em: <<http://www.esic.ms.gov.br/>>. Acesso em: 04 de outubro de 2017.

MARANHÃO. **Institucional.** Disponível em: <<http://www.viva.ma.gov.br/institucional/>>. Acesso em: 29 de setembro de 2017.

QUINTANA, M. **Pensador.** Disponível em: <<https://www.pensador.com/frase/NjI3/>>. Acesso em: 10 de novembro de 2017.

MINAS GERAIS. **Unidade de atendimento integrado.** Disponível em: <<http://planejamento.mg.gov.br/pagina/atendimento/unidade-de-atendimento-integrado-uai>>. Acesso em: 08 de outubro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Sistema eletrônico de informação ao cidadão.** Disponível em: <<http://www.transparencia.mg.gov.br/acessoainformacao>>. Acesso em: 09 de outubro de 2017.

MONTEIRO, M.H. **Os serviços partilhados e a administração pública,** 2011.

\_\_\_\_\_. **Serviços partilhados na administração pública: Felizmente já há casos de insucessos...** 2007.

PALUDO, A. **Administração pública.** 5ed. Rio de Janeiro: Método, 2011.

\_\_\_\_\_. **Administração pública: Teoria e mais de 500 questões.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARÁ. **Estação cidadania**. Disponível em: < [www.estacaocidadania.pa.gov.br](http://www.estacaocidadania.pa.gov.br) >. Acesso em: 22 de setembro de 2017.

PARAIBA. **Casa da cidadania**. Disponível em: < <http://paraiba.pb.gov.br/desenvolvimento-humano/casa-da-cidadania/>> Acesso em: 25 de setembro de 2017.

PEREIRA, C.F.O. **Reforma administrativa: O estado, o serviço público e o servidor**. 2ed. Brasília jurídica: Brasília, 1998.

PARANÁ. **Acesso à informação**. Disponível em: <<http://www.transparencia.pr.gov.br/pte/acesso-a-informacao>>. Acesso em: 19 de outubro de 2017.

PERNAMBUCO. **Portal expresso cidadão**. Disponível em: < <http://www.expressocidadao.pe.gov.br/web/expresso-cidadao-virtual/expresso>>. Acesso em: 27 de setembro de 2017.

PIAUI. **Programa espaços da cidadania**. Disponível em: < <http://www.espacocidadania.pi.gov.br/index.php> >. Acesso em: 27 de setembro de 2017.

PORTUGAL. **Programa de reestruturação da administração central do Estado**. Disponível em:< [http://asficpj.pt/images/documentos/estudos/Modelo PRACE.pdf](http://asficpj.pt/images/documentos/estudos/Modelo_PRACE.pdf)>. Acesso em: 17 de agosto de 2017.

RAMOS, G. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Conselho federal de administração. p. 01-132, 2009.

RAMOS, L.J.T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 128 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, da Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

RIO DE JANEIRO. **Rio poupa tempo na web.** Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/guest>>. Acesso em: 12 de outubro de 2017.

RIO GRANDE DO NORTE. **Central do cidadão.** Disponível em: <<http://www.sethas.rn.gov.br/Conteudo.asp?TRAN=ITEM&TARG=105981&ACT=&PAGE=0&PARM=&LBL=Programas>>. Acesso em: 25 de setembro de 2017.

RIO GRANDE DO SUL. **Sobre o tudo fácil.** Disponível em: <<http://www.tudofacil.rs.gov.br/sobre>>. Acesso em: 19 de outubro de 2017.

RONDÔNIA. **Tudo aqui.** Disponível em: <<http://tudoaqui.ro.gov.br/orgaos/>>. Acesso em: 22 de setembro de 2017.

RORAIMA. **Acesso à Informação.** Disponível em: <<http://www.esic.rr.gov.br/index/?t=consumidor>>. Acesso em: 20 de setembro de 2017.

SÃO PAULO. **Centrais de atendimento integrado.** Disponível em: <<http://www.centraisdeatendimento.sp.gov.br/>>. Acesso em: 01 de setembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Poupa tempo.** Disponível em: <<https://www.poupatempo.sp.gov.br>>. Acesso em: 11 de outubro de 2017.

SANTA CATARINA. **Ouvidoria geral do estado.** Disponível em: <[http://www.ouvidoria.sc.gov.br/cidadao\\_lai.php](http://www.ouvidoria.sc.gov.br/cidadao_lai.php)>. Acesso em: 19 de setembro de 2017.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública.** Revista de administração pública. v.43. p. 347-369, 2009.

SERGIPE. **Ceac- Centro de atendimento ao cidadão.** Disponível em: <<http://ceac.se.gov.br/>>. Acesso em: 28 de setembro de 2017.

TOCANTINS. **É pra já.** Disponível em: <<http://secad.to.gov.br/e-pra-ja/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2017.

WALSH, P; MCGREGOR, L; NEWTON, C.J. **Shared services: lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. The Australian Journal of Public Administration.**  
v. 67. P. 200–212, 2006