

MODELO DE SERVIÇOS PARTILHADOS: um estudo na prestação de serviços públicos do Distrito Federal

ROSANE MARIA PIO DA SILVA

UNB - Universidade de Brasília
rosanepio@unb.br

CAROLINE ARAUJO ALMEIDA

UNB - Universidade de Brasília
c4rol_as@hotmail.com

ANDREA DE OLIVEIRA GONÇALVES

UNB - Universidade de Brasília
andreaegoncalves@gmail.com

Administração Pública. Área: 1. Atendimento ao Cidadão e Prestação de Serviços

MODELO DE SERVIÇOS PARTILHADOS: um estudo na prestação de serviços públicos no Distrito Federal

RESUMO

O desenvolvimento do Estado advém, entre outros aspectos, das reformas administrativas ocorridas ao longo da história. Decorrente do processo de desburocratização e descentralização administrativa, o Serviço Partilhado é uma estratégia de gestão que busca reunir em uma unidade específica serviços variados, com atributos de qualidade e eficiência, e que redução de custos e satisfação de clientes sejam aspectos a serem obtidos. Esta pesquisa é um estudo de caso, que objetiva descrever as características e os aspectos da gestão do Modelo de Serviço Partilhado na Administração Pública do Distrito Federal, que possui um Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão, conhecido como Na Hora. Para o desenvolvimento desta pesquisa, optou-se pela técnica de entrevista, desenvolvida junto ao gestor responsável por uma das unidades de atendimento, cuja responsabilidade geral está a cargo da Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão, parte integrante da Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do DF. Os resultados apontam acentuado crescimento da população atendida, facilidade ao cidadão que encontra diversos serviços públicos em um único local e modernização da administração pública. Como deficiência, a pouca publicidade acerca de todos os serviços ofertados nas unidades para amplo conhecimento da população.

Palavras-chave: Administração Pública, Serviços Partilhados; Subsecretaria de Modernização;

ABSTRACT

The development of the state derives, among other things, administrative reforms that have occurred throughout history. Arising from the bureaucracy and administrative decentralization process, the Shared Services is a management strategy that seeks to bring together in a specific unit varied services with attributes of quality and efficiency, and so that cost reduction and customer satisfaction are achieved. This research is a case study that aims to describe the characteristics and management aspects of the Shared Service Model in the government of the Federal District, which has an Integrated Citizen Service Center, known as Na Hora. For the development of this research, we chose to interview technique, applied by the manager responsible for PSCs, whose overall responsibility is the responsibility of the Undersecretary for Immediate Modernization of Citizen Service, part of the State Department of Justice, Human Rights and Citizenship in the District Federal. The results indicate large percentage of attendance growth, ease the citizen who finds many public services in one place and modernization of administration. How disability, little publicity about all the services offered at the centers for extensive knowledge of the population.

Keywords: Public Administration, Shared Services; Undersecretary for Modernization

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa é um estudo de caso da utilização do Modelo de Serviço Partilhado no âmbito da modernização na prestação de serviços públicos. Espera-se que este estudo descreva a realidade do Serviço Partilhado no Distrito Federal, para melhor compreensão da aplicação e gerenciamento deste modelo de prestação de serviços.

Considerado por vários autores como uma vertente da gestão estratégica, que é característica da Nova Administração Pública, o Serviço Partilhado possui ampla aplicação dentro de uma organização: há estudos que tratam do serviço partilhado aplicado à Tecnologia da Informação (TI), à Contabilidade, Recursos Humanos (RH), gestão de atividades internas das organizações, entre outras áreas. Este estudo possui foco na aplicação dos Serviços Partilhados relacionado à prestação de serviços públicos.

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

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

Essa estratégia administrativa pressupõe uma aproximação do cidadão à administração pública e a busca por excelência no atendimento e prestação de serviços públicos. No caso do Distrito Federal, o Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão, chamado de Na Hora, oferta mais de 50 serviços, de 24 órgãos parceiros e com estatísticas de satisfação da população usuária dos serviços.

Assim, este estudo objetiva descrever as características da gestão do Serviço Partilhado no âmbito do Distrito Federal, a fim de compreender essa vertente da gestão estratégica no serviço público.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura destaca que o desenvolvimento da Administração Pública Brasileira é marcado por três modelos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial. Neste estudo, o enfoque está na forma gerencial, onde os Serviços Partilhados se enquadram.

2.1. As Reformas Administrativas e a Nova Gestão Pública

Até o início da Era Vargas, em 1930, o modelo de gestão pública adotado era denominado Patrimonialista. Guerreiro Ramos (2009, p. 86) enuncia que a administração patrimonialista “tem vigência em sociedades em que não se configura ainda uma consciência política capaz de distinguir nitidamente a esfera do interesse público da esfera do interesse privado”. Portanto, é um modelo onde predomina a dominação tradicional, o paternalismo político, o clientelismo, o nepotismo e a não separação entre o público e o privado, que consequentemente enfraquecem o capital social humano, limitando as liberdades individuais.

Diante do grande descontentamento de diferentes grupos da população a partir de 1930, com o fim da República Velha, deu-se início a primeira Reforma Administrativa brasileira, durante o governo de Getúlio Vargas e teve como grande marco representativo a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1936. Nesse período, grandes mudanças políticas e administrativas como instituição do voto secreto e direito de voto para as mulheres, instituição do salário mínimo e de demais direitos trabalhistas, a elaboração da CLT (Consolidação Das Leis Trabalhistas) e a prática de uma

política social com forte centralização do controle do Estado, caracterizaram o modelo Burocrático de gestão pública (ABRÚCIO, 1997)

A Burocracia Moderna, também chamada de modelo de gestão pública Racional-Legal, seguia pressupostos que foram descritos por Max Weber e caracterizava-se principalmente por ser um modelo rígido de controle do Estado e base da democracia. Entre suas características estavam a dominação racional-legal, baseado em instrumentos legais de controle, valorização de competência técnica (MARTINS, 1997).

A burocracia tradicional idealizada por Weber era eficiente. Diferentemente, a administração burocrática moderna apresenta disfunções como ineficiência dos serviços prestados pelo Estado e morosidade nos procedimentos e rotinas administrativas, já que o seu foco estava concentrado nos meios e não nos resultados. Diante dessa realidade e do descontentamento da sociedade, em 1967, através do Decreto-Lei nº 200 deu-se início ao processo de desburocratização e à segunda Reforma da Administração Pública Brasileira. (ABRÚCIO, 1997)

A finalidade da segunda reforma não é extinguir a burocracia, e sim tentar corrigir as disfunções burocráticas do aparelho do Estado. O Decreto-Lei nº 200 procura delinear a gestão pública e destaca, segundo Bresser-Pereira (1997) cinco princípios fundamentais da Administração Pública: planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle.

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

A quarta Reforma é marcada pela construção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), em 1995, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso. O PDRAE reestrutura a máquina administrativa do Estado de forma ampla, redefinindo-a em quatro setores: núcleo estratégico, núcleo de atividades exclusivas, núcleo de atividades não exclusivas e produção para o mercado. O PDRAE dá a administração pública um caráter mais estratégico com a intenção de que as decisões do Estado sejam mais corretas e efetivas e que os serviços prestados sejam mais eficientes, dentro de uma Nova Administração Pública. (BRESSER-PEREIRA, 1997).

Estas reformas passaram por fases até a Nova Administração Pública, que se caracteriza, principalmente, por ser um modelo de gestão mais flexível e voltado para o cidadão. O Quadro 1 descreve as fases evolutivas do modelo de gestão gerencial.

Quadro 01: Fases evolutivas do modelo de gestão gerencial

FASES	CARACTERÍSTICAS
Gerencialismo Puro	Caracteriza-se pela ênfase na eficiência e eficácia dos resultados - descentralização para transferir a produção de bens e serviços a fim de aumentar a produtividade e melhorar a qualidade dos serviços prestados, pela necessidade de reduzir o custo da máquina administrativa e o cidadão ocupa a posição de mero contribuinte perante a Administração Pública.
Consumeirismo (<i>Consumerism</i>):	O grande diferencial dessa fase é a busca pela satisfação do cidadão que passa a ocupar a posição de consumidor (cliente) diante do Estado, pois é o usuário dos serviços. Nessa fase a Gestão Pública busca prioritariamente a efetividade dos resultados.

<i>Public Service Orientation (PSO)</i>	Essa fase caracteriza-se pela ênfase nos conceitos de equidade, justiça, prestação de contas (<i>accountability</i>) e empreendedorismo. O direito de maior fiscalização e participação do cidadão nas políticas públicas é reconhecido e apoiado pelo Estado. O empreendedorismo passa a ser exercido pelo Estado de forma que esse se torna mais competitivo e gerenciador ao realizar privatizações e buscar parcerias, flexibilizando ainda mais a gestão.
--	--

Fonte: Abrúcio, 1997, adaptado pela autora

Assim, as mudanças e a maior efetividade das ações públicas exige que o Estado planeje suas atividades de forma sustentável a médio e longo prazo, de modo que as necessidades coletivas sejam atendidas. O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial na máquina administrativa do Estado, que segundo Saldanha (2006) permite um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, em que os planos são permanentemente revistos conforme as circunstâncias vão evoluindo. O Serviço Partilhado é um exemplo dessa vertente da administração estratégica integrante da Nova Administração Pública.

2.2 O Serviço Partilhado e a sua utilização no Setor Público

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

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

Serviço Partilhado é uma estratégia de colaboração em que um subconjunto de funções de negócio existentes está concentrado em um novo, uma unidade semiautônoma de negócios, que tem uma estrutura de gestão destinada a promover a eficiência, criação de valor, redução de custos, e melhor serviço para os clientes da corporação [...]. O modelo de serviços partilhados é fundamentalmente sobre a otimização de pessoas, de capital, tempo e outros recursos corporativos. A este respeito, o modelo de serviços partilhados descreve uma estratégia de colaboração ou de transição de processo entre a empresa e uma unidade de negócio. [...] (BERGERON, 2003, p. 3, tradução livre).

Bergeron (2003, p. 4) afirma ainda que: “no Modelo de Serviços Partilhados, a produção ou serviços selecionados são concentrados, geograficamente ou por meio de comunicação e controle do processo.”

O objetivo das unidades de serviços partilhados é liberar o tempo, energia e foco dos prestadores de serviços para que eles possam concentrar-se em sua atividade principal que é a

prestação de serviços (WALSH; MCGREGOR-LOWNDES; NEWTON, 2006, tradução livre).

O Serviço Partilhado é um processo, pois está em contínuo desenvolvimento e acontece de forma dinâmica, a relação entre a unidade de negócio e a “unidade-mãe” não pode ser estática. Algumas desvantagens encontradas na aplicação do modelo de Serviço Partilhado são as mudanças culturais para os empregados da unidade de negócios e na organização como um todo, altos custos no curto prazo e a possibilidade de haver duplicação administrativa e gerencial. (BERGERON, 2003, p. 18-22, tradução livre). Por outro lado, apresenta entre os pontos positivos, a facilidade de acesso aos serviços públicos por parte dos cidadãos, cujo controle é centralizado e acompanhado pelo gestor público, praticamente em tempo real. O Quadro 2 apresenta os principais benefícios e desvantagens, de acordo com os arranjos de partilha.

Quadro 2: Pontos fortes e fracos do Serviço Partilhado de acordo com o arranjo de partilha

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

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

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

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

serviços, a fim de facilitar o acesso e dar suporte à população. (ACCENTURE, 2006 *apud* JANSSEN; JOHA; ZUURNOND, 2009, tradução livre).

O sucesso da implantação do modelo de serviço compartilhado está ligado à governança, pois uma estratégia de governança apropriada estabelece que tanto o prestador dos serviços quanto o usuário tenham responsabilidades e assim há meios para a resolução de problemas (WAGNER *apud* BURNS; YEATON, 2008, tradução livre).

Um Serviço Partilhado eficaz, segundo Wagner (2008) requer que haja uma ligação entre a satisfação do usuário e os custos de prestação de serviços, que o serviço seja um acordo estabelecido entre os usuários e os prestadores de serviços onde ambos possuem responsabilidades, que haja parâmetros de mensuração, *benchmarks* externos, um quadro para o levantamento e resolução de possíveis problemas, e um processo de negócio otimizado e consolidado.

Para Walsh, McGregor-Lowndes e Newton (2006) alguns fatores são essenciais na implantação do modelo de Serviços Partilhados nas organizações, conforme disposto no Quadro 3. Durante a operação das atividades propostas pelo modelo, os autores destacam que a organização deve monitorar e gerenciar os custos adequadamente, gerir o desempenho e possuir sistemas de monitoramento das atividades, além de dar importância a questões de responsabilidade e acordos de nível de serviço pois estão diretamente relacionados à gestão do relacionamento entre o prestador do serviço e o cliente usuário. Todos esses fatores associados contribuem com o sucesso da utilização do modelo estratégico de serviço compartilhado.

Quadro 3: Fatores necessários à implantação do Modelo de Serviço Partilhado

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

Mudança da cultura organizacional

A cultura organizacional do modelo de serviço partilhado tem um forte foco na excelência do atendimento e melhoria contínua. Quando se trata da prestação de serviços, geralmente as organizações que adotam esse modelo são consideradas parceiras, pois a relação entre o prestador de serviços e os clientes é de interdependência, fator vital para o objetivo do modelo de serviço partilhado.

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

Burns e Yeaton (2008) afirmam que há indícios de que é mais difícil implantar o modelo de serviço partilhado no setor público do que no setor privado e citam três possíveis causas para a dificuldade de implantação do serviço partilhado no setor público, que a falta de investimento inicial, que pode fazer o projeto ser insuficiente; a falta de compromisso com as mudanças a longo prazo nas organizações públicas, que podem ser causadas pelos ciclos eleitorais e/ou pelos deslocamentos das agendas políticas; e o deslocamento da filosofia da cultura de serviços.

No cenário internacional há casos de sucessos e insucessos com experiências de utilização dos serviços partilhados na gestão pública. Segundo Monteiro (2011), Portugal é um exemplo de êxito na aplicação do serviço partilhado, que foi impulsionado por uma reforma administrativa estatal e intensificado pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE). As unidades de serviços partilhados criados na Administração Pública de Portugal possuem foco no aumento da eficiência e são resultados da evolução da gestão estatal.

No caso do Brasil, algumas unidades federativas apresentam entidades criadas através de leis, conhecidas como Centros Integrados de Atendimento ao Cidadão, que disponibilizam à sociedade serviços prestados por vários órgãos públicos em um único local. Em consulta aos sítios destes Centros Integrados, verificou-se que possuem as seguintes prerrogativas: prestar atendimento de alto padrão de qualidade, com eficiência e rapidez, a custo reduzido; simplificar as obrigações de natureza burocrática; dar resposta proativa às necessidades dos cidadãos; acolher, orientar e informar a sociedade civil acerca dos requisitos indispensáveis para a obtenção dos serviços disponibilizados (Faça Fácil/ES, 2013).

2.3. O Serviço Partilhado no Distrito Federal

Segundo Silva e Moreira (2012), o Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal representa uma resposta do Estado às pressões por melhores serviços públicos, representando uma iniciativa semelhante de integração já adotada em outros estados brasileiros.

Legalmente, a Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão foi instituída pelo Decreto nº 33.185 de 06 de setembro de 2011, e corresponde ao Centro Integrado de Atendimento ao Cidadão do Distrito Federal – Na Hora. Através do Na Hora, estatísticas feitas até abril de 2013 revelam que mais de vinte milhões de pessoas foram atendidas pela instituição (SECRETARIA DE JUSTIÇA - MANUAL DO USUÁRIO, 2013).

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

“As centrais de atendimento público integrado reúnem fisicamente órgãos públicos federais, estaduais e municipais articulados” para atender aos objetivos propostos pela gestão dos serviços públicos prestados (SILVA e MOREIRA, 2012).

Atualmente, o Na Hora possui parceria com 24 órgãos e dispõe de seis unidades fixas nas Cidades Satélites de Taguatinga, Ceilândia, Sobradinho, Gama, Riacho Fundo e na Rodoviária de Brasília. Vale destacar a divisão do Centro Integrado: o Na Hora Cidadão e o Na Hora Empresarial, sendo a distinção entre os dois determinada pelo público-alvo e a tipificação dos serviços prestados.

A Subsecretaria de Modernização do Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora é a concretização da aplicação do modelo de Serviço Partilhado na prestação de serviços da Administração Pública do Distrito Federal, apresentando altos índices de satisfação (90%) da população atendida (SECRETARIA DE JUSTIÇA - MANUAL DO USUÁRIO, 2013).

3- METODOLOGIA

Com o objetivo de explorar e descrever a aplicação do Serviço Partilhado na prestação de serviços públicos no Distrito Federal, este estudo é uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo.

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

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo Estudo de Caso, integrante do tipo de pesquisa qualitativa. Godoy (1995) entende que o estudo de caso é uma pesquisa onde uma unidade é analisada profundamente, ou seja, um ambiente específico, um indivíduo ou um caso em particular é examinado com o objetivo de aprofundar um fenômeno determinado ou investigar uma situação típica.

como instrumento de pesquisa, optou-se pela entrevista, que segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010) é um instrumento de coleta de dados onde pessoas que possuem o conhecimento específico a respeito do tema explorado são selecionadas e indagadas para a obtenção de informações e/ou dados, podendo ser direta (presencial) ou indireta (através de outros meios de comunicação).

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

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

4- RESULTADOS

Na unidade localizada na Estação Rodoviária de Brasília, foi possível promover entrevista junto ao gerente da unidade, sendo o mesmo um membro integrante do grupo que participou da criação e fundação do Na Hora DF. Nesta entrevista foram abordadas questões acerca da fundação do Na Hora, evolução do atendimento e prestação dos serviços, tipos de serviços oferecidos e os aspectos relativos à compreensão da gestão dos serviços partilhados. A entrevista foi aberta, e os questionamentos seguiram um roteiro, onde o respondente teve a liberdade de explicar e exemplificar todas as questões abordadas. Essa entrevista foi gravada com o consentimento do entrevistado para apresentação dos resultados neste estudo. .

As questões feitas ao gestor e as respostas que subsidiaram a análise a seguir descritas.

1. A quem cabe a gestão administrativa do Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão – Na Hora, no âmbito do Distrito Federal?

O gerente esclareceu que o Decreto nº 22.125/2001 dispõe sobre a criação do Serviço Partilhado e tem como objetivo “(...) reunir, em um único local, representações de órgãos públicos federais e distritais, de forma articulada, para a prestação de serviços públicos aos cidadãos”.

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

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

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

2 – No caso de Brasília, que possui mais de um posto de atendimento do Na Hora, como se deu o crescimento do serviço e a abertura de outras unidades ?

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

O Na Hora Rodoviária é a primeira unidade, inaugurada em 20 de junho de 2002. Conforme relata o diretor da unidade da Rodoviária, posteriormente foi criada uma unidade móvel chamada de Carreta Cidadã que ficava por cerca de quinze dias em diversos locais específicos do Distrito Federal a fim de aproximar dos cidadãos serviços básicos e com bastante demanda, como a emissão da carteira de identidade e de trabalho, evitando o grande deslocamento dos mesmos. Com o grande crescimento da demanda, e o sucesso do empreendimento, as demais unidades foram sendo abertas em diferentes regiões administrativas do DF. Assim, a Carreta Cidadã foi desativada.

Atualmente, a parceria do Na Hora DF conta 24 órgãos do âmbito distrital e federal, em 6 unidades de atendimento que são subordinadas a Subsecretaria de Atendimento Imediato ao Cidadão - Na Hora e esta por sua vez é subordinada a Secretaria de Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania do DF.

3 – Como é feita a escolha das entidades que vão compor o Na Hora (exemplo: CAESB, CEB, DETRAN e outras)? Convite? Edital? Contrato de Parceria?

A respeito da escolha das entidades que compõem o quadro de serviços do Na Hora, no início do projeto “um grupo de órgãos foram convidados e tiveram livre escolha em participar” e outros receberam determinação do Governo do Distrito Federal para ofertarem a prestação de seus serviços. Os serviços iniciais estavam relacionados às principais necessidades dos cidadãos, especialmente os serviços de água e luz, Secretaria de Fazenda e Segurança Pública.

Atualmente, “não apenas convidamos alguns entes, mas também somos procurados, analisamos o pedido do órgão e os serviços ofertados, fazemos estudo de impacto, e decidimos se aceitamos ou não”. A parceria se dá por Termo de Cooperação entre as partes, publicado em Diário Oficial.

4– No caso de convite, a entidade convidada tem a opção facultativa de aceitar a colocação de seu posto, ou por ser empresa pública, autarquia ou outro órgão público deve, necessariamente, fazer parte do serviço de atendimento do Na Hora? E quais critérios são exigidos dessas entidades parceiras?

A parceria, esclarece o gerente, se dá por convite da Subsecretaria, onde a entidade tem a faculdade de aceitar ou não a proposta. Em outros casos, pode haver uma determinação do Governador para que a entidade convidada se torne parceira e oferte os serviços.

Quanto ao questionamento a respeito de critérios mínimos exigidos dos órgãos parceiros, o “órgão deve seguir as regras do Na Hora”, relacionadas à capacidade de atendimento, treinamento básico aos atendentes, cumprimento de horários de atendimento, recursos humanos disponíveis, além da necessidade de um servidor que possa atuar como supervisor do posto de atendimento.

A contratação das unidades do Na Hora, em relação à localização, é obtida através de Parcerias Público-Privada (PPP), que são definidas pelo TCU (2007) como “[...] contratos de concessão em que o parceiro privado faz investimentos em infraestrutura para prestação de um serviço, cuja amortização e remuneração” são viabilizadas “pela cobrança de tarifas dos usuários e de subsídio público (PPP patrocinada) ou é integralmente paga pela Administração Pública (na modalidade de PPP administrativa)”. A PPP justifica a localização da maioria das unidades no interior de shoppings onde o acesso à população é mais fácil.

5 – A quem cabe a gestão de recursos humanos nos postos de atendimento?

A respeito da gestão de recursos humanos, o entrevistado esclarece que os servidores são selecionados pelo próprio órgão que integra a unidade do Na Hora e recebem treinamento específico de atendimento ao público. Tais servidores permanecem vinculados aos seus órgãos de origem.

Para atingir as metas e os objetivos obtendo excelência no atendimento ao cidadão, o Na Hora utiliza um sistema de avaliação que pode ser através do teclado eletrônico disponível nos balcões de atendimento, dos formulários disponíveis nas unidades e da Ouvidoria Geral do DF, onde o cidadão avalia o servidor público pela produtividade e qualidade nos serviços que foram prestados.

O gerente afirma que há um incentivo pecuniário oferecido ao servidor conforme os resultados mensais das avaliações, chamado de Gratificação de Atendimento ao Público (GAP) que foi instituído pela Lei nº 2.983 de 10 de maio de 2002. Essas avaliações permitem que sejam verificadas possíveis necessidades de treinamento, capacitação e qualificação dos servidores.

Sobre o funcionamento, as entidades parceiras precisam manter servidores em todo o horário, que é diferenciado dos órgãos públicos: de segunda-feira a sexta-feira das 7:30 às 19:00 horas e aos sábados de 7:30 às 13:00.

Sobre a gestão para manutenção da excelência, o gerente afirma que “a qualidade no atendimento está estritamente relacionada ao controle da demanda”. Se um órgão está sobrecarregado e não consegue atender a demanda de forma adequada, a qualidade e efetividade dos serviços diminuem e a satisfação dos cidadãos não é atingida. Para não sobrecarregar os órgãos, a gerência das unidades do Na Hora utilizam e controlam a distribuição de senhas como forma de controle e organização dos atendimentos.

6- Como tem sido a evolução do atendimento (crescimentos percentuais) para que a Subsecretaria de Modernização subsidie a análise do (in)sucesso da decisão da oferta de Serviços Partilhados no DF?

Para responder esta questão, o entrevistado nos entregou um gráfico com dados absolutos que representam o quantitativo de atendimentos realizados pelo Na Hora DF entre os anos de 2002 a 2011, conforme descrito na Figura 2. Considerando o fato de toda a população do Distrito Federal não alcança 3 milhões de habitantes, percebe-se (especialmente nos três últimos anos do gráfico), que a população faz uso dos serviços por mais de uma vez ao ano.



Fonte: Manual do Usuário. GDF, 2013.

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

Complementando, o entrevistado relata que a demanda por serviços nas unidades do Na Hora possui características sazonais. Exemplifica: “...em época de finalização do prazo para a retirada de documentos veiculares e início das fiscalizações, a demanda pelos serviços prestados pelo Detran cresce nitidamente”, ou ainda, “...durante as férias escolares a procura pela emissão de identidades aumenta em relação ao restante do ano”.

Sobre essa sazonalidade, a gestão procura viabilizar junto aos parceiros as melhores alternativas de atendimento para os períodos de pico, considerando os dados históricos disponíveis.

7 -Quais as desvantagens dessa modalidade de prestação de serviços partilhados ou quais melhorias que precisam ser implementadas para aprimoramento da qualidade?

“Não identificamos nenhuma desvantagem no serviço que prestamos aqui”, diz o gestor. Mas esclarece: “cada unidade do Na Hora possui suas particularidades em decorrência da localização e do público atendido”. Nas unidades situadas em regiões administrativas cuja maioria da população é de baixa renda, verifica-se que a população não tem acesso prévio às informações disponibilizadas pela internet. Então buscam os pontos de atendimento sem terem certeza de que o serviço de que precisam está disponível. O público atendido na unidade da Rodoviária é mais eclético, especialmente no que diz respeito ao conhecimento, sendo possível perceber que muitas pessoas já sabem qual serviço lhes atenderá.

Assim, esclarece a gerência “é possível perceber que nem toda a sociedade civil possui informação suficiente a respeito da finalidade e do rol de atividades que compreendem o serviço oferecido pelo Na Hora”. E a publicidade feita pela Subsecretaria não é suficiente para levar o pleno conhecimento à população, de todos os serviços disponíveis.

Outra deficiência elencada é que os órgãos parceiros não oferecem todos os seus serviços nas unidades. Geralmente os serviços ofertados são específicos e os mais procurados pela sociedade civil. “Pode-se citar como exemplo a Polícia Civil do DF que disponibiliza no Na Hora somente o Instituto de Identificação, que presta serviços exclusivos de emissão e entrega de Carteira de Identidade, mas é grande o número de pessoas que se dirigem ao Na Hora para registrar ocorrências e fazer denúncias”. Assim, nem todas as necessidades são passíveis de atendimento. No exemplo citado, a oferta do serviço de ocorrências no Na Hora seria a transformação do posto de atendimento em delegacia.

Algumas adequações têm sido feitas. De acordo com o entrevistado, existe rotatividade de serviços prestados sempre que diagnosticada a necessidade de inserir ou excluir algum serviço. Para tal, o órgão parceiro recebe solicitação para promover a inserção ou retirada do atendimento da carta de serviços.

É importante destacar que os serviços prestados pelos 24 órgãos e entidades parceiras estão distribuídos pelas 6 unidades do Na Hora, ou seja, há serviços que só são disponibilizados em unidades específicas. O Quadro 4 apresenta a distribuição dos parceiros, por unidade de atendimento.

Quadro 4: Distribuição dos Órgãos Parceiros do Na Hora DF por Unidade de Atendimento

ÓRGÃO PARCEIROS	UNIDADES DO NA HORA NO DISTRITO FEDERAL					
	RODOVIÁRIA	TAGUATINGA	CEILÂNDIA	SOBRADINHO	GAMA	RIACHO FUNDO
Agência de Fiscalização do DF - Agefis		X				X
Banco Regional de Brasília - BRB Conveniência	X	X	X	X	X	
Cartório Distribuição Rui Barbosa	X		X	X	X	X
Companhia de Saneamento Ambiental - Caesb	X	X	X	X	X	X
Companhia Energética de Brasília - CEB	X	X	X	X	X	X
Corpo de Bombeiros Militar - Departamento de Segurança						X

Contra Incêndio						
Corpo de Bombeiros Militar - Ouvidoria	X	X	X			
Defensoria Pública	X	X	X	X	X	
Departamento de Polícia Federal - DPF - Posto de Emissão de Passaporte	X	X				X
Departamento de Trânsito do DF - Detran	X	X	X	X	X	X
DFTRANS/Sistema de Bilhetagem Automática		X	X		X	
Instituto de Defesa do Consumidor - Procon DF	X	X	X	X	X	
Justiça Federal		X	X		X	
Polícia Civil do Distrito Federal - Instituto de Identificação	X	X	X	X	X	
Polícia Militar do DF - Ouvidoria Geral	X		X			
Previdência Social - INSS	X	X	X	X	X	
Secretaria do Estado de Fazenda - SEFDF	X	X	X	X	X	
Secretaria de Estado de Habitação do DF - Sedhab		X	X			
Secretaria do Estado de Justiça, Direitos Humanos e Cidadania - SEJUS	X	X	X		X	
Secretaria de Estado de Trabalho - Setrab	X	X	X	X		X
Secretaria de Fazenda do DF - Junta Comercial - FÁCIL						X

Fonte: Secretária de Justiça - Manual do Usuário, 2013. Adaptado pela autora.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo de caso teve como objetivo compreender e descrever o funcionamento e a gestão de serviços do Na Hora DF, administrado pela Subsecretaria de Modernização do Atendimento ao Cidadão e de aspectos diversos acerca do modelo de Serviços Partilhados em uma administração estratégica.

Diante dos dados levantados durante a pesquisa, verificou-se que uma gestão de Serviços Partilhados demanda um planejamento estratégico complexo.

Como foi exposto durante o estudo, os serviços partilhados abrangem as mais distintas áreas e quando inseridos em uma gestão exigem estudos de impacto, viabilidade e demanda populacional dos serviços.

Como todas as mudanças implementadas pela administração pública gerencial, precisa de acompanhamento assim que novas estratégias são implementadas. No caso do Distrito Federal, cada uma das 6 unidades de atendimento possuem uma gerência que, juntamente com as entidades parceiras, acompanham as demandas e a capacidade de atendimento ao público diário. Juntas, fazem as adequações na oferta de serviços a medida que as demandas podem ser atendidas.

Estas entidades parceiras podem ser convidadas pela Subsecretaria, mas também podem manifestar interesse em ofertar seus serviços, fato que determina análise para possibilidade de aceite. As entidades parceiras são responsáveis pela manutenção da gestão de

recursos humanos necessários para o atendimento ao público, por praticamente 12 horas diárias.

Sobre as entidades parceiras, atualmente num total de 24, são entidades públicas federais e distritais, que se conveniam à Subsecretaria para ofertar parte de todos os serviços disponíveis, já que não é possível oportunizar à população todos os serviços de cada entidade parceira. Assim, são analisados previamente aqueles de maior necessidade da população local, e sempre que necessário, o rodízio dos serviços prestados é processado.

Conforme previsto na literatura, apresenta como maior atributo a facilidade de acesso aos serviços públicos por parte dos cidadãos. Por outro, tem como principal deficiência a baixa publicidade junto à comunidade no que tange todos os serviços ofertados nas unidades.

Assim, a administração pública no Distrito Federal concretiza a implantação do Modelo de Serviço Partilhado, com números crescentes em atendimentos anuais, e acompanhamento da satisfação dos serviços prestados, com foco no objetivo proposto.

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

REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, Luiz Fernando., O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP** n°10, 52. Brasília, ENAP: 1997.

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

<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CE8QFjAB&url=http%3A%2F%2Fmedia.wix.com%2Fugd%2F10cfe5_3916f881403ea4711021f701253c40da.pdf%3Fdn%3D2.%2520Essentials%2520of%2520Shared%2520Services.pdf&ei=MuSUpGOLs3fkQeD4oGYDw&usq=AFQjCNGOaVxTu7Kqq7AX6REAKd1x4Ogqdw&sig2=zqUntJUqpJWsSRrWj-7AsQ>. Acesso em: 25 de outubro de 2013.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm>. Acesso em: 13 de novembro de 2013.

_____. **Decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal e estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm>. Acesso em: 04 de janeiro de 2014.

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

_____. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, DF, 1995. Disponível em:

<<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> >. Acesso em: 28 de outubro de 2013.

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

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

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

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.. Disponível em: <<http://www.nahora.df.gov.br/sobre-o-na-hora/criacao.html> >. Acesso em: 11 de ago, 2013.

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

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

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

FAÇA FÁCIL. **O que é o Faça Fácil**. Secretaria de Estado e Gestão de Recursos Humanos. Espírito Santos, 2013. Disponível em <http://www.facaafacil.es.gov.br/FacaFacil/Sobre>

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

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

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

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

MARTINS, Humberto Falcão. Burocracia e a Revolução Gerencial - a persistência da dicotomia entre política e administração. **Revista do Serviço Público**, v. 48 (1), Jan-Abr. Brasília: ENAP, 1997

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

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

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

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

SALDANHA, Clezio. **Introdução à Gestão Pública**. São Paulo: Saraiva, 2006

SECRETARIA DE JUSTIÇA, DIREITOS HUMANOS E CIDADANIA. subsecretaria de modernização do atendimento ao cidadão. **Manual do Usuário – NA HORA** - DF, Brasília: 2013

SILVA, Ana Laíse Meneses Fernandes; MOREIRA, Marina Figueiredo. **O Serviço de Atendimento Imediato ao Cidadão do Distrito Federal: um Serviço Público Inovador?** In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro, 2012. Disponível em:

<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/GCT/Tema%2001/2012_GCT2123.pdf>. Acesso em: 17 de novembro de 2013.

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

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