

Centros de Serviços Compartilhados: Um estudo sobre sua adoção por municípios da região sul do Brasil

José Antonio Cescon (UDC/UNIOESTE) - cescon@udc.edu.br

Marcos Antonio de Souza (UNISINOS) - marcosas@unisinoss.br

Rodrigo Machado Corrêa (UNILASALLE) - rodrigo.correa.002@acad.pucrs.br

Gustavo Pires Krüger (UNISINOS) - gustavokruger.professor@hotmail.com

Resumo:

O objetivo do estudo é identificar o uso, pela administração pública dos municípios da região sul do Brasil, da estratégia de gestão organizacional baseada na concentração e compartilhamento de serviços - CSC. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, descritiva e quantitativa, cujos dados foram coletados mediante questionários respondidos pelos gestores dos 102 municípios mais populosos da região sul do Brasil. Os principais achados identificam que não foram identificados usos de CSC no âmbito da amostra pesquisada. Contudo, identificou-se forte utilização dos consórcios públicos como uma forma externa de compartilhamento intermunicipal de atividades. Apesar da não utilização dos CSC no formato original, o compartilhamento de atividades via consórcios concentra-se em 58 municípios, 32 (55,2%) deles concentrados na área da saúde, com o Estado do Rio Grande do Sul apresentando maior recorrência desse tipo de compartilhamento.

Palavras-chave: *Gestão Pública. Centro de Serviços Compartilhados. Consórcios Públicos.*

Área temática: *Custos aplicados ao setor público*

Centros de Serviços Compartilhados: Um estudo sobre sua adoção por municípios da região sul do Brasil

Resumo

O objetivo do estudo é identificar o uso, pela administração pública dos municípios da região sul do Brasil, da estratégia de gestão organizacional baseada na concentração e compartilhamento de serviços - CSC. Trata-se de uma pesquisa de levantamento, descritiva e quantitativa, cujos dados foram coletados mediante questionários respondidos pelos gestores dos 102 municípios mais populosos da região sul do Brasil. Os principais achados identificam que não foram identificados usos de CSC no âmbito da amostra pesquisada. Contudo, identificou-se forte utilização dos consórcios públicos como uma forma externa de compartilhamento intermunicipal de atividades. Apesar da não utilização dos CSC no formato original, o compartilhamento de atividades via consórcios concentra-se em 58 municípios, 32 (55,2%) deles concentrados na área da saúde, com o Estado do Rio Grande do Sul apresentando maior recorrência desse tipo de compartilhamento.

Palavras-chave: Gestão Pública. Centro de Serviços Compartilhados. Consórcios Públicos. Racionalização de Processos.

Área Temática: Custos aplicados ao setor público

1 Introdução

A partir da segunda metade da década de 1990, conforme enfatiza Tomkinson (2007), ganhou força, principalmente nos países desenvolvidos, uma nova estratégia operacional de gestão, baseada na concentração e compartilhamento de serviços em uma única unidade física da organização, formando um Centros de Serviços Compartilhados – CSCs.

A criação de centros executores dos serviços compartilhados é uma decorrência da identificação de ineficiências provocadas pela duplicação de estruturas organizacionais destinadas a executar individualmente atividades que eram comuns às outras unidades organizacionais e à empresa como um todo (MATTHEW, 2009).

Quinn, Cooke e Kris (2000) afirmam que os CSCs não são somente sinônimos de redução de custos, pois, com eles, pode-se chegar à especialização da prestação de serviços, à escala de operações, à experiência em processos, além da padronização de atividades e tarefas. Com isso, a organização atinge uma excelência na prestação de serviços aos clientes, sejam eles internos e/ou externos.

Considerando a equiparação do Estado às entidades privadas, Asazu e Abrúcio (1999) explicam que a gestão pública passou a ser orientada para a obtenção de resultados, incorporando práticas e técnicas de gestão oriundas do setor privado. Esse novo modo de pensar a gestão pública decorre do paradigma da *New Public Management* (NPM), um conjunto de doutrinas administrativas que, segundo Bresser-Pereira (1998), revolucionou, a partir da década de 1970, em países desenvolvidos, e na década de 1990 em países emergentes, o conceito de gestão pública.

A denominada NPM, de acordo com Broadbent e Laughlin (2003), introduziu novos conceitos no processo de gerenciamento dos recursos públicos voltados à sua otimização. Entre os conceitos desse novo modelo de gestão, destacam-se, de acordo com Stewart e Walsh (1996), os seguintes: (1) foco no cidadão como cliente; (2) realinhamento da missão estatal; (3) orçamento baseado em resultados; (4) promoção da transparência dos atos governamentais; (5) avaliação objetiva do gestor público. Depreende-se, portanto, de acordo

com as premissas citadas, que as mudanças propostas pelo gerenciamento da gestão pública direcionam o Estado à otimização de suas tarefas na busca do combate às ineficiências inerentes ao modelo burocrático até então presente. (BARZELAY, 2001).

Além do aspecto da melhor eficiência, conforme o estudo de Broadbent e Laughlin (2003), a referida adequação dos serviços públicos tem como objetivo maior, o atendimento das demandas sociais, essencialmente quanto à qualidade do gasto público. Para tanto, Janssen e Joha (2007) destacam o compartilhamento de serviços públicos como uma das formas para otimizar os recursos públicos.

No âmbito de aplicação dos serviços compartilhados na esfera governamental, os estudos de Dollery; Hallam e Wallis (2008), Walsh, Mc Gregor-Lowndes e Newton (2008), Janssen, Joha e Zuurmond (2008), Redman et. al. (2007), Wang e Wang (2007) e Grant et. al. (2006), fazem ampla abordagem dos potenciais benefícios que essa prática pode trazer à eficiência e eficácia da gestão pública. Exemplos de CSCs bem sucedidos na esfera pública incluem os seguintes: (1) *National Business Center* (EUA); (2) *National Finance Center* (EUA); (3) *Ontario Shared Service Center* (Canadá); (4) *National Health Service* (Reino Unido); e (5) *Queensland State Government* (Austrália).

Dado o contexto apresentado, o objetivo do estudo é diagnosticar o uso, por parte da administração pública municipal, da estratégia de gestão organizacional baseada na concentração e compartilhamento de serviços. A principal contribuição do estudo é oportunizar a discussão sobre as possíveis ações incorporadas pela gestão pública como forma de racionalização dos custos e melhora da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Além dessa introdução, o estudo também contém a apresentação de referencial teórico relacionado ao tema, dos principais procedimentos metodológicos adotados e da apresentação e análise dos dados. O estudo é finalizado com as conclusões e as referências utilizadas no seu desenvolvimento.

2 Plataforma Teórica.

2.1 New Public Management

Partindo da concepção de que o Estado é uma entidade econômica, e, portanto, necessita otimizar o uso dos recursos a ele locados, cada vez mais escassos, observa-se que a esfera governamental está cada vez mais próxima da esfera privada no que tange ao gerenciamento de suas atividades (ALONSO, 1999). Nesse sentido, a *New Public Management* (NPM) tornou-se uma filosofia conveniente para um conjunto de doutrinas administrativas que dominaram a agenda da reforma da administração pública da maioria dos países da *Organisation Economic Co-operations and Development* - OCDE, a partir do final dos anos 1970 (HOOD, 1991; POLLITT, 1993; RIDLEY, 1996). A NPM, segundo, Pollitt e Summa (1997) pode ser definida como uma visão, uma ideologia ou um conjunto de abordagens e técnicas de gestão específicas, oriundas do setor privado e aplicáveis às atividades estatais.

Observa-se que a principal direção da NPM é a administração por resultados, isto é, a otimização dos recursos públicos no atendimento às demandas sociais, exercida de forma descentralizada e flexível. Tem-se ainda, que a operacionalização do gerenciamento na administração pública depende de indicadores capazes de proporcionar a avaliação de desempenho do ente público para a posterior responsabilização dos gestores frente à aplicação dos recursos públicos, utilizando-se para tanto a figura dos Centros de Responsabilidade (HOOD, 1991).

Especificamente quanto à aplicação de instrumentos gerenciais para a gestão de atividades de suporte do Estado, os estudos de Dollery; Hallam e Wallis (2008), Walsh, McGregor-Lowndes e Newton (2008), Sphoer, Burger e Barrett (2007), e Hyvönen et.al. (2004), apresentam os CSCs, como um eficaz instrumento de gerenciamento de atividades.

Por fim, cabe salientar que, segundo Vigoda (2002), a evolução do movimento da NPM, ao pressionar o modelo burocrático com vistas a tornar as organizações públicas mais responsivas para os cidadãos, consistiu em um avanço importante na contemporânea administração pública. Destaca-se também que as atividades de suporte, imprescindíveis à boa consecução das atividades-fim do Estado, passaram a ser uma preocupação relevante na busca da qualificação do gasto público.

2.2 Centros de Serviços Compartilhados

2.2.1 Conceitos e origens do CSC

Para Quinn, Cooke e Kris (2000 *apud* Ramos 2005), a origem do termo *shared services* não é algo definido. Entretanto, um dos marcos reconhecidos ocorreu em 1986, quando a General Electric criou nos Estados Unidos um grupo conhecido como “*Client Business Service*”. Esse grupo tinha características do que hoje se conhece como serviços compartilhados.

Segundo Ramos (2005), o termo *shared services* foi cunhado em 1990, quando conduziu um estudo sobre as melhores práticas para a A. T. Kearney, o qual incluía pesquisa em empresas como a Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa e Shell. Foi observado em comum nesses estudos a operação dos serviços financeiros de forma compartilhada.

Para Ramos (2005), Martins e Amaral (2008), o modelo de CSC no Brasil foi introduzido no final dos anos 1990. Em 1999 o Grupo Camargo Correia, implantou o CSC como uma empresa independente, oferecendo serviços em dez áreas, dentre elas: contabilidade, tecnologia da informação, jurídico, administração geral, suprimentos, saúde e qualidade de vida. A Telemar em 2000, a Petrobrás em 2001, o Grupo Abril, o Banco Bradesco e a Ambev em 2002, dentre outros, passaram a adotar os CSCs no processo de gestão., Quinn, Cooke e Kris (2000) esclarecem que as empresas adotaram o processo de descentralização das suas atividades como uma estratégia para organizar o seu crescimento, contudo, tal descentralização acabou por provocar duplicação de atividades comuns e crescimento dos custos. Foi neste momento em que o CSC trouxe sua colaboração.

Assim, um CSC é um modelo de organização e realização de processos, pelo qual uma área da empresa presta serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento, para várias unidades ou departamentos da corporação. Cabe ressaltar, no entanto, que a unidade da organização destinada aos serviços compartilhados não é uma mera centralização para realização de atividades de apoio e que atua sem a identificação da real necessidade de cada uma das áreas envolvidas no compartilhamento. Tampouco é uma simples terceirização de serviços, que visa apenas transferir a responsabilidade de atividades transacionais a terceiros. Nesse sentido, a principal característica do CSC é ser uma unidade orientada para as necessidades de seu cliente interno e/ou externo, buscando qualidade, racionalização e maximização da utilização de recursos (JANSSEN, JOHA e ZUURMOND, 2008), evitando atividades repetitivas em várias partes da empresa. Ou seja, o CSC também passa a ser uma unidade de negócio, com receitas (cobradas dos clientes internos) e custos de execução;

Com a criação de um CSC, as unidades de negócios passam a focar em sua atividade-fim enquanto o CSC passa a administrar os recursos e executar as atividades de suporte, buscando a excelência na prestação de serviços. Ademais, inobstante a recorrente utilização dos CSCs no setor privado, conforme pesquisa realizada por Bywater (2001) com 200 empresas selecionadas entre as 500 maiores listadas pela revista Fortune, também o setor público vem fazendo uso desse instrumento de gestão contemporâneo, principalmente nos países em que a NPM já se encontra incorporada na gestão governamental.

Embora a literatura pesquisada não indique marco temporal no surgimento dos CSCs na gestão pública, é possível fazer um paralelo entre o início da utilização deles pelos

governos e a evolução dos modelos de administração pública. Tomkinson (2007) refere que a primeira experiência, ocorrida no Reino Unido, teria começado a partir de 1997, e, conforme já comentado, a NPM favoreceu a adoção das práticas de serviços compartilhados em âmbito governamental ao preconizar a incorporação de técnicas e ferramentas oriundas da esfera privada. Ainda conforme Tomkinson (2007, esse movimento também se verificou em países como Canadá, Estados Unidos, Austrália, Irlanda, Escócia, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha e África do Sul alcançaram a melhoria dos serviços públicos e a redução dos custos associados, utilizando CSCs Marshal (2009, Jansen e Joha (2006) e Whitfield (2007). De acordo com as experiências internacionais de modernização da estrutura governamental por meio de CSCs, as atividades de *back-office* mais comumente compartilhadas são: (1) Tecnologia da Informação (TI); (2) Gerenciamento Financeiro (GF); (3) Assessoria Jurídica (AJ); (4) Folha de Pagamento (FP); (5) Recursos Humanos (RH); (6) Compras; (7) Contabilidade e Auditoria (CA); e (8) Gerenciamento Tributário (GT).

Nesse sentido, importa destacar que a implantação de um CSC no setor público é mais complexa do que no setor privado, uma vez que o compartilhamento de serviços no setor público, dada a natureza particular da gestão governamental, reveste-se de uma série de desafios e burocracias específicos. Janssen e Wagenaar (2004) entendem que a implantação de um CSC no setor público mostra-se mais difícil do que no setor privado, enumerando três motivos limitadores, quais sejam: (1) Investimentos iniciais insuficientes, devido a possíveis restrições orçamentárias; (2) Falta de compromisso dos gestores para mudanças de longo prazo, ocasionadas tanto pela sazonalidade eleitoral quanto pela transferência de agendas políticas; e (3) Pouca adaptabilidade cultural entre “serviços sob demanda”, caracterizados pela negociação de preços, volumes e padrões, inerentes ao compartilhamento de serviços, e a metodologia de trabalho baseada pelo fornecimento, comumente utilizados na esfera pública.

2.2.2 Experiências internacionais acerca da utilização de CSC na esfera governamental

2.2.2.1 – Alguns aspectos da experiência Norte-Americana

A utilização de CSCs pelo governo federal Americano tem suas raízes na *inter-agency cross-servicing* e nas iniciativas de consolidação administrativa que ocorreram na década de 1980 como parte da Reforma Administrativa promovida pelo então presidente Ronald Reagan (MARSHAL, 2009). A folha de pagamento foi um dos primeiros alvos de oportunidade dos CSCs americanos. Preliminarmente, mediante a modernização do processamento de folhas de pagamento dos Departamentos de Agricultura e do Interior, estes passaram a oferecer serviços também a clientes externos. Além dos CSCs afetos às atividades de folha de pagamento foram criados centros de serviços financeiros e administrativos em vários departamentos. Exemplificativamente tem-se o Departamento de Comércio, no qual quatro centros regionais foram criados por meio da consolidação de funções administrativas de várias agências (JANSSEN e WAGENAAR, 2004).

Dando continuidade ao processo de implementação de CSCs no governo americano, e considerando que a utilização de CSC's em âmbito federal tem sido defendida tanto pelas administrações republicanas quanto democratas, outros esforços foram empreendidos com vistas ao incremento do compartilhamento de serviços nos EUA. Pode-se citar como exemplo o "*Reinvented Government*" programa liderado pelo vice-presidente Al-Gore, em meados da década de 1990. Já em 2001, estes esforços foram revigorados com a Bush-43 *Administration's President's Management Agenda* (PMA), que levou a adoção de serviços compartilhados por meio da iniciativa de governo eletrônico, e novamente em 2004 com o anúncio do programa *Line of Business* (LoB's) (MARSHAL, 2009).

Tais esforços resultaram na proliferação de CSC's em todos os níveis de governo nos EUA. Segundo Whitfield (2007), alguns exemplos incluem o *Internal Revenue Service's*

Office of Agency-wide Shared Services, o *NASA Shared Service Center*; e o *US Postal Services Shared Services Organization*.

Iniciativas federais de compartilhamento de serviços produziram resultados salutaros, contudo, existem poucos dados fiáveis que permitam uma avaliação fidedigna. O *Office of Management and Budget* (OMB) estimou uma redução de custos de mais de US\$ 5 bilhões do ao longo de um período de 10 anos (OMB, 2011). O *U.S. Postal Service* reportou uma redução de seu custo de financiamento da ordem de 16% a 18% e uma economia anual de US\$ 50 milhões em serviços de RH (Accenture, 2006). Já a *NASA* anunciou uma economia US\$ 43 milhões no ano de 2008 (NASA, 2009).

2.2.2.2 Alguns aspectos da experiência Australiana

No âmbito da gestão australiana, particularmente no compartilhamento de serviços no estado australiano de Queensland, em sua capital é Brisbane. Ressalta-se que ocorre o compartilhamento de serviços por meio de CS's em todos os estados australianos, destacando-se os seguintes: Western Australia, New South Wales e Vitória.

Especificamente quanto à Queensland, tem-se que em julho de 2003, o governo do Estado apresentou uma iniciativa de Serviços Compartilhados como uma resposta aos desafios da maximização de custo-efetividade, dada a crescente demanda de serviços. Tal processo decorre da reestruturação administrativa do estado, transferindo serviços corporativos comuns, tradicionalmente realizados no âmbito de cada órgão do governo estadual aos prestadores de serviços compartilhados (HYVÖNEN *et.al.*, 2004).

As funções compartilhadas no âmbito desta iniciativa, conforme Hyvönen.al., 2004, incluem: (1) Finanças (2); Contratos; (3) Recursos Humanos (incluindo folha de pagamento), (4) gestão de documentos e registros; (5) de gestão de propriedades e instalações, e (6) sistemas corporativos capazes de suportar essas transações (TI).

Os principais benefícios alcançados pelo governo de Queensland remetem a economias de escala, a redução de atividades duplicadas e a consolidação e o aperfeiçoamento tecnológico. Para tanto, o governo de Queensland estabeleceu seis prestadores de serviços compartilhados. O número de prestadores de serviços compartilhados já foi reduzido a quatro (*Shared Services Agency*, *Queensland Health Shared Service Partner*, *Corporate and Professional Services* e *CorpTech*). O Governo do Estado computa ainda que as poupanças resultantes de iniciativas de serviços compartilhados no biênio 2004/05 foi de A\$ 10 milhões, e A\$ 18 milhões desde o início da iniciativa (JANSSEN, JOHA E ZUURMOND, 2008).

Além destes CSC's ora mencionados, o Governo de Queensland mantém a *Corporate Administration Agency* (CAA) com vistas ao fornecimento de uma gama de serviços de suporte corporativo para órgãos sociais dentro do portfólio de artes. A CAA foi criada em 1997 e é uma subdivisão do *Department of Premier and Cabinet*. A base de clientes da CAA tem se expandido ao longo dos anos e atualmente presta serviços para cerca de vinte agências do governo estadual nas seguintes áreas: serviços financeiros, serviços de RH / Folha de Pagamento e Gestão de informação. Destaca-se ainda que o CAA tem sido reconhecido como a melhor Organização de Serviços Compartilhados pela *Shared Services Excellence Awards* 2008. O anúncio foi feito em Sydney em 29 de Abril na 11ª Cúpula Anual de Serviços Compartilhados de 2008 (CAA, 2012).

Alguns dos principais benefícios, aperfeiçoamentos, ações e resultados alcançados pelo estabelecimento de CSCs no estado de Queensland estão listados em CAA, (2012): (1) Entrega de significativos retornos financeiros ao governo (mais de A\$ 100 milhões até 2011) e significativas reduções de custos em folha de pagamento, TI e aquisições; (2) Desenvolvimento do portal de serviços compartilhados com vistas ao fornecimento de informações on-line acerca de sistemas e estruturas; (3) Redesenho abrangente de gestão de

recursos financeiros e humanos; (4) Implementação de processos para alcançar uma maior padronização entre os órgãos de Governo, resultando em um mapeamento detalhado de novos processos e requisitos de negócios; (5) Desenvolvimento de uma metodologia comum de custos e preços e estabelecimento de taxa de serviço para provedores de serviços compartilhados; e (6) Consolidação de servidores que executam aplicativos de finanças e RH.

Como pode ser observado pelos casos citados anteriormente, a implantação da sistemática do CSC tem potencial de contribuir significativamente também na gestão pública, ineficiente por natureza, assim como já contribui para as atividades da iniciativa privada.

3 Considerações Metodológicas

A consecução dos objetivos propostos, a população desta pesquisa contemplou os municípios que compõem a região sul do Brasil e com população acima de 50.000 habitantes, entendidos serem eses aqueles com maior exploração dos benefícios dos CSC.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma *survey*, mediante aplicação de um questionário assistido com perguntas dicotômicas e de múltipla escolha. Pode-se afirmar, dada a efetiva participação dos 102 municípios-alvo da pesquisa durante os procedimentos de coleta de dados, que o *survey* realizado caracteriza-se como um censo.

De posse dos dados decorrentes da aplicação dos 102 questionários (3 por meio eletrônico e 99 mediante contato telefônico), procedeu-se a tabulação das respostas no *software Microsoft Excel 2007®*. Finda a tabulação dos dados oriundos do questionário, procedeu-se, objetivando uma possível correlação com as respostas obtidas, a coleta de variáveis ambientais que caracterizassem o município sob os aspectos populacionais, econômicos e organizacionais. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva e quantitativa.

A seguir, finalizadas as tabulações necessárias à organização dos dados coletados, se iniciou os procedimentos de tratamento estatístico descritivo e análise dessas informações.

4 Apresentação e Análise dos Dados

4.1 Análise da utilização de CSC's na gestão municipal

Antes de se iniciar a pesquisa propriamente dita sobre os CSCs, adotou-se como estratégia explicar brevemente aos assistidos a natureza e significado do termo Centro de Serviços Compartilhados. Tal iniciativa objetivou evitar qualquer problema de nomenclatura ou até mesmo desconhecimento. Esse procedimento mostrou-se muito útil e apropriado, pois 99% dos entrevistados desconhecem a técnica de CSC.

Ressalta-se também, que apenas dois dos participantes do estudo responderam conhecer o conceito do novo paradigma de gestão pública, fato que também é revelador, ao considerar que praticamente 80% dos gestores que compuseram a amostra possuem nível de instrução superior.

Ademais, nenhum dos respondentes que representaram os municípios pesquisados afirmou compartilhar atividades por meio de um CSC propriamente dito no seu formato original. De outra parte, durante a aplicação do questionário assistido, e amparado em pesquisas bibliográficas posteriores, verificou-se a existência de uma modalidade de compartilhamento de serviços públicos de forma intermunicipal, formalizado por meio da institucionalização dos consórcios públicos. Esse é o conteúdo da seção seguinte.

4.1.1 Análise quanto ao compartilhamento de atividades por meio de consórcios públicos

Conforme citado na seção anterior, obteve-se um resultado que mostra um significativo número de municípios que participam de consórcios públicos (58 dentre os 102 pesquisados), e que estes podem configurar-se em uma modalidade de centro de compartilhamento de atividades, possuidores de personalidade jurídica e sede própria. Salienta-se a adaptação quanto à análise das respostas ao instrumento de coleta de dados, qual

seja: se um município participa de um consórcio público, é praticante de uma modalidade de CSC.

Tal consideração também é sustentada pelo fato de que os consórcios públicos, assim como os CSC, são concebidos com vistas ao atendimento de demandas comuns, objetivando evitar, sobremaneira, a duplicidade de tarefas. Desse modo, é possível afirmar que tais instrumentos de política pública constituem-se em uma modalidade de CSC, em sua essência, já que ambos possuem a mesma finalidade e o mesmo *modus operandi*. Preliminarmente apresenta-se a Tabela 2, na qual é apresentada a distribuição dos 58 consórcios públicos constituídos, elencando-os por unidade federativa da região sul do Brasil.

Tabela 1: Distribuição dos consórcios públicos por UF.

UF	Total de municípios	Municípios com consórcio público	
		Absoluto	%
RS	496	24	4,8
SC	293	14	4,8
PR	399	20	5,0
Total	1.188	58	4,9

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme dados da Tabela 2, há equilíbrio proporcional entre os Estados quanto ao número de consórcios públicos instituídos, alcançando uma média de cerca de 5%. Contudo, ao se comparar o número total de consórcios públicos da região sul individualmente por Estado, destaca-se que é no RS onde ocorre a principal concentração desse instrumento de política pública (41,4% do total de 58 consórcios), seguido do Paraná (34,5%) e SC (24,1%). Contudo, há municípios entre os listados na amostra, que participam do mesmo consórcio público. Assim, faz-se necessário esclarecer que ao desconsiderar tais duplicidades, o número de consórcios por Estado fica assim distribuído: (a) 17 no Rio Grande do Sul; (b) 14 no Paraná; e (c) 12 em Santa Catarina.

Importa salientar também, que os dados apresentados baseiam-se nas respostas dos respondentes acerca da participação do município em alguma espécie de consórcio. Segundo informações do IBGE, havia, na amostra pesquisada, isto é, municípios da região sul do Brasil com população superior à 50.000 habitantes, até o final de 2008, 36 consórcios públicos. Diante das respostas obtidas nos questionários, depreende-se um aumento de aproximadamente 20% no número de consorciamentos, uma vez que atualmente existem 43 institutos constituídos (após eliminadas as duplicidades).

Seguindo a apresentação dos resultados, destaca-se que dos 102 gestores, 86 afirmaram serem os municípios mais populosos detentores de atividades mais complexas (Proposição I), 36 (41,8%) não participam de consórcio público intermunicipal, e destes, 33 manifestaram serem favoráveis à criação desse instituto em seus municípios visando o aprimoramento de processos. Infere-se, portanto, considerando a opinião da grande maioria (93,1%) dos gestores inquiridos, que a criação de consórcios públicos ao constituírem-se como uma modalidade de CSC, pode auxiliar no gerenciamento das atividades municipais.

Observa-se que o percentual médio de respostas discordando, tanto plenamente quanto parcialmente da proposição de que nos municípios mais populosos as atividades de gestão são mais complexas, foi de apenas 5,9% (12 respondentes), entretanto, 83,3% desses respondentes acreditam que a criação de um consórcio público pode proporcionar um incremento no que concerne à otimização de processos e a consequente redução de custos. O Estado de Santa Catarina apresenta menor índice estadual de concentração dos consórcios públicos entre os estados da amostra, (24,1%). Contudo, constata-se que dentre os 13 entrevistados catarinenses

que concordam plenamente com a Proposição mencionada anteriormente (50%), 11 (84,6%) afirmaram ter conhecimento da prática de consorciamento público.

Entretanto, apesar de conhecerem o instrumento de política pública mencionado, o índice de respostas dos gestores catarinenses que afirmaram ser seu município consorciado foi o menor, dentre os estados pesquisados. Ademais, as principais razões que podem motivar a criação de um CSC entre municípios de uma mesma região, de acordo com os 11 respondentes que conhecem o instituto dos consórcios públicos são a redução de custos, a melhoria de processos e a melhoria nos níveis de serviço, conforme pode-se observar na Tabela 3.

Tabela 3: Razões que podem motivar a criação de um CSC segundo os gestores catarinenses

Razões	%
Redução de custos	100
Melhoria dos processos	100
Melhoria dos níveis de serviços	100
Aumento dos controles	54,5
Melhoria da qualidade da informação para a decisão	90,9

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se aqui uma semelhança muito grande em relação aos benefícios propiciados pelos tradicionais centros de serviços compartilhados, o que corrobora a proximidade estrutural entre eles e os consórcios públicos. Já no que se refere à Proposição II, a qual preconiza que o aumento da complexidade nos processos de gestão municipal demandam uma nova postura dos gestores quanto à busca de otimização dos recursos, destaca-se o RS, pois além de ser a unidade de análise que se mostrou com maior grau de aderência à referida Proposição, é o Estado que apresenta o maior número de consórcios públicos dentre os três pesquisados.

Assim, pode-se depreender que há congruência entre as respostas obtidas dos entrevistados gaúchos e as efetivas ações praticadas por estes no que concerne à mudança de postura dos gerentes públicos. Tal constatação corrobora a inferência de que há uma tendência dos municípios pesquisados, mais acentuadamente nos do Rio Grande do Sul, à convergência global da administração governamental por resultados.

Destaca-se também que dos 95 entrevistados que manifestaram concordância, plena ou parcial, acerca da Proposição II, mais da metade destes (55) afirmaram que o município ao qual representam participam de pelo menos um consórcio público. Também é relevante ressaltar que desses 95 respondentes 89 são favoráveis à criação de um consórcio público regional (intermunicipal) visando o aprimoramento de processos e a redução de custos. De outra parte, dos 55 gestores que afirmaram participar de pelo menos um consórcio público, três enfatizam que, apesar de seus municípios serem consorciados, não são favoráveis à criação de novos consórcios públicos em suas regiões. Tais gestores, um de cada Estado, representaram os municípios de Londrina (PR), Lajeado (RS) e Concórdia (SC).

Dentre os motivos elencados para a não implementação dessa modalidade de compartilhamento de atividades, destacam-se: (1) o desconhecimento do modo de operação e a cultura inflexível à mudanças [3 municípios]; (2) os custos do processo de implantação e a estrutura organizacional excessivamente fragmentada [2 municípios]; e (3) a baixa expectativa de sucesso e barreira tecnológica [1 município] e interesses políticos executivos

Contudo, o Consórcio Intermunicipal de Saúde do Médio Paranapanema (CISMEPAR), do qual o município é consorciado, já conta com 16 anos de atuação, e, segundo informações constantes no sítio da entidade, tem se revelado como um importante

instrumento de ação dos 21 municípios que o compõe, objetivando a solução de problemas que lhes são comuns, mediante o compartilhamento intermunicipal de serviços.

Apesar da origem da ferramenta dos CSC apontar para o compartilhamento de atividades transacionais, existe no âmbito da amostra pesquisada, essencialmente, o compartilhamento de atividades na área da saúde. Infere-se, considerando os resultados já apresentados, que a grande ocorrência de consórcios relacionados à área da saúde pode ser decorrente da possibilidade de o município assumir as responsabilidades pela gestão plena do seu sistema de saúde, conforme estabelece a NOB SUS 01/96.

Por outro lado, cabe ressaltar que dos 58 consórcios públicos institucionalizados nos municípios da região sul do Brasil, apenas 11 referem-se a atividades de suporte, a saber: (1) oito na área de planejamento e gestão; (2) dois na área de Tecnologia da Informação e Comunicação; (3) um na área de serviços, conforme pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 3: Área de consórcios público municipal

Área	Nº de Consórcios	%
Saúde	32	55,2
Desenvolvimento Sustentável	15	25,9
Planejamento e Gestão	8	13,8
TIC	2	3,4
Serviços	1	1,7
Total	58	100,0

Fonte: Dados da Pesquisa

Contudo, ao considerar que as atividades de TI, procedimentos licitatórios, limpeza, conservação e segurança, e assessoria jurídica, terem se apresentado como as mais representativas no que concerne ao compartilhamento futuro de serviços, conforme apresentado na Tabela 4, observa-se que há, no contexto atual, uma tendência ao compartilhamento de atividades meio no âmbito dos governos municipais pesquisados.

Observa-se que ao compartilhar serviços via constituição de consórcios os municípios estão, automaticamente, compartilhando as atividades transacionais que seriam necessárias caso desenvolvessem essas atividades isoladamente. Novamente tem-se, aqui, uma reafirmação do consórcio como um tipo de CSC na sua essência.

Tabela 5: Atividades que o respondente acredita que poderiam ser compartilhadas via consórcio.

Resposta	PR	%	RS	%	SC	%	Total	%
Tecnologia da Informação	27	81,8	39	90,7	23	88,5	89	87,2
Procedimentos Licitatórios	27	81,8	35	81,4	21	80,8	83	81,4
Limpeza / Conservação / Segurança	28	84,8	31	72,1	22	84,6	81	79,4
Assessoria jurídica	24	72,7	31	72,1	18	69,2	73	71,6
Auditoria	24	72,7	32	74,4	17	65,4	73	71,6
Ouvidoria / Centro de Atendimento ao Contribuinte	23	69,7	28	65,1	17	65,4	68	66,7
Contabilidade / Controladoria	22	66,7	22	51,1	18	69,2	62	60,8
Controles Internos	18	54,5	27	62,8	13	50,0	58	56,9
Recursos humanos / Folha de pagamento	17	51,5	23	51,5	15	57,7	55	53,9
Planejamento e execução Orçamentária	18	54,5	20	46,5	12	46,1	50	49,0
Almoxarifado	16	48,5	14	32,5	11	42,3	41	40,2
Outros	7	21,2	9	20,9	3	11,5	19	18,6

Fonte: Dados da Pesquisa

Percebe-se que a região sul do Brasil, de forma generalizada, ao instituir consórcios públicos, em sua maioria voltada às atividades-fim do Estado, com predominância na área da

saúde, ainda tem muito a explorar o uso do compartilhamento de processos nas atividades de suporte, conforme evidenciam os dados citados.

Destaca-se no que se refere ao compartilhamento de serviços, o Consórcio Intermunicipal de Serviços do Vale Do Rio Pardo/RS – CISVALE, fundado em 2005, e composto por 14 municípios da região. A finalidade do consórcio, segundo seu estatuto (CISVALE 2011), é a realização dos interesses comuns dos entes consorciados na implementação de suas múltiplas políticas públicas. Também destaca-se o consórcio de Informática na Gestão Pública Municipal – CIGA, instaurado na região sul catarinense, contando com 58 participantes), como um dos consórcios que compartilham atividades transacionais no ambiente governamental. A finalidade do CIGA é desenvolver ferramentas de governança eletrônica, por meio do emprego de TIC (CIGA, 2011).

Por fim, com relação aos gestores dos municípios que se mostraram indiferentes à Proposição II, destaca-se que não há nenhum município catarinense. Ademais, três dos cinco municípios cujos gestores nem concordam nem discordam da assertiva proposta participam de consórcios públicos, sendo dois pertencentes ao Estado do Paraná e um município gaúcho, a saber: Telêmaco Borba (PR), Cianorte (PR) e Novo Hamburgo (RS). Dentre esses, o gestor representante do município paranaense de Telêmaco Borba foi o único a concordar que a existência de uma controladoria municipal é fundamental para a implementação e o funcionamento dos CSC, sejam eles mediante a modalidade de consórcio público ou não.

A respeito da proposição de que a existência de uma controladoria municipal é fundamental para a implementação e o funcionamento dos CSC pelas prefeituras, Proposição III, destaca-se que apesar do Estado do Rio Grande do Sul indicar maior número de consórcios intermunicipais em termos absolutos, também foi a unidade federativa cujos gestores menos aderiram à proposição de que as controladorias municipais exercem papel fundamental no sucesso do compartilhamento de atividades por meio de CSC, apresentando um ranking médio de 4,25. Por outro lado, Santa Catarina, apesar de ter apresentado os maiores índices de concordância plena (73,1%) e posicionar-se com o maior índice no que tange ao ranking médio (4,53), é o Estado que congrega o menor número de consórcios públicos.

Observa-se ainda que há uma divisão quase que paritária entre os 82 municípios que corroboram a Proposição III (existência de uma controladoria) e são partícipes de consórcios públicos: 42 são consorciados e 40 não. Entre os 42 municípios consorciados observa-se que 35 respondentes (83,3%), afirmaram que o aumento dos controles é uma motivação para a implementação de um órgão executor de atividades, enquanto que entre os não consorciados o percentual também aproxima-se dos 80%, uma vez que 33 dentre os 40 também destacaram o aumento da efetividade dos controles como um fator determinante para o compartilhamento de processos em âmbito governamental.

Ressalta-se ainda que entre os 40 municípios não consorciados, três pretendem aderir ao compartilhamento de atividades mediante a institucionalização de consórcios públicos, mencionando que já há proposta de criação desse instituto nos municípios de Toledo-PR, Biguaçu-SC e Jaraguá do Sul-SC, nas áreas de licitações, tratamento de resíduos sólidos e tratamento de água, respectivamente.

Por fim, quanto à Proposição IV - aspectos relacionados à adequada infraestrutura legal, tecnológica, processual e física, são fundamentais para o sucesso na implantação e continuidade dos CSC – foi a que apresentou o maior nível de aceitação dentre as proposições apresentadas, já que apresentou o maior ranking médio geral (4,72). De fato, apenas um gestor, da cidade de Guarapuava-PR, manifestou discordância plena acerca da afirmação proposta, sendo que nenhum outro sequer manifestou discordância parcial.

No entanto, quando do questionamento aos motivos para a não implementação de um CSC, tal respondente citou a barreira tecnológica como um dos fatores para a não

implementação de um CSC em seu município. Constatou-se, portanto, que mesmo discordando que a infraestrutura tecnológica é fundamental para o bom funcionamento do compartilhamento de atividades, o servidor paranaense elenca a inadequação de TI como um determinante para a ausência de um CSC na região Centro-Sul Paranaense. Ademais, considerando que o município de Guarapuava-PR não é consorciado, destaca-se que o entrevistado manifestou-se como sendo pertinente a participação de seu município em consórcios públicos.

Pode-se depreender que o Estado do Rio Grande do Sul, ao apresentar-se como o possuidor do maior número de consórcios públicos, é o Estado cujos municípios detêm maior intensidade no uso de compartilhamento de atividades, sejam elas finalísticas ou transacionais, no cumprimento da missão estatal de prover o bem estar social em custo e qualidade do serviço público. Infere-se que esse seja um dos motivos para o resultado encontrado no que tange ao fato de que os gestores gaúchos corroboram plenamente a assertiva de que a adequada infraestrutura legal, tecnológica, processual e física seja fundamental para a excelência dos CSC, mesmo que na modalidade de consórcio público.

Tomando por base os índices de respostas apresentados, infere-se que a estrutura burocratizada do Estado ainda é um entrave no que diz respeito à flexibilização das estruturas estatais, da descentralização de atividades públicas e da busca de soluções, afetas à crescente demanda social, apoiada sob o pilar do cooperativismo federalista.. Tendo como parâmetro o fato de que a NPM já se destacar-se como paradigma de gestão, por meio de instituição de práticas gerenciais, desde meados da década de 1990 em países tais como a Austrália e o Canadá, observa-se que pode ter sido intempestiva a publicação da lei dos consórcios públicos, possibilitando o cooperativismo regional, uma vez que, com personalidade jurídica e sedes próprias, estrutura de gestão autônoma, orçamento e patrimônio próprios, os consórcios públicos constituem-se, fisicamente como uma modalidade de centro de compartilhamento de serviços ou CSC.

Contudo, cumpre destacar que há uma diferença conceitual entre o compartilhamento de atividades intergovernamentais, isto é, entre municípios de uma mesma região, por exemplo, e intra-governamental, onde ocorre o compartilhamento interno das atividades de suporte em um único departamento/secretaria no próprio município, sendo esta última, uma prática mais comum no âmbito municipal, principalmente na esfera da medicina,

Assim, diante dos resultados apresentados, pode-se concluir que há o compartilhamento de atividades mediante a utilização de CSC, por meio de consórcio público, em 58 municípios da amostra pesquisada. Destaca-se especialmente o CISVALE, uma vez que este é um consórcio que foi concebido especificamente para o compartilhamento de serviços, finalidade alvo de um CSC.

Percebe-se, portanto, que aproximadamente 60% dos municípios da região sul do Brasil com população acima de 50.000 habitantes adotam um tipo de compartilhamento de atividades. Isso pode se uma consequente, otimização dos recursos, tal como ocorre no setor privado e uma possível modalidade de CSC,

5 Conclusões

Por meio deste estudo buscou-se diagnosticar o uso dos Centros de Serviços Compartilhados na gestão de municípios da região sul do Brasil, considerando o contexto da NPM. Para tanto, foram analisados todos os municípios da região sul do Brasil cuja população superasse 50.000 habitantes, segundo levantamento do IBGE (2008). De acordo com o presente critério, 102 municípios foram identificados, sendo 43 no RS, 26 em SC e 33 no PR. Entretanto, apesar de representar apenas 8,6% do total de municípios brasileiros, cumpre ressaltar que a amostra correspondeu a 60,3 % do total de habitantes dos três Estados, e o PIB amostral representou 67,6% do total do PIB da região sul.

A resposta principal ao problema enunciado na pesquisa remete a considerações importantes, essencialmente quanto à proposição de que o cooperativismo, materializado no instrumento dos consórcios públicos, é uma modalidade de CSC, e de que o gestor, mesmo não reconhecendo tal proposição, manifestou concordância ao fato de que o consorciamento pode ser uma eficaz ferramenta na otimização do uso dos recursos públicos.

Salienta-se, contudo, que nenhum dos respondentes que representaram os municípios pesquisados afirmou compartilhar atividades por meio de um CSC propriamente dito no seu formato original. Contudo, considerando que há o compartilhamento de atividades gerenciado por um centro, com sede e personalidade jurídica próprias, o consórcio público, pode se afirmar que todo consórcio público pode ser uma modalidade de CSC entre municípios.

Apesar da origem da ferramenta dos CSC apontar para o compartilhamento de atividades transacionais, existe no âmbito da amostra pesquisada, essencialmente, o compartilhamento de atividades na área da saúde, correspondendo à 32 (55,2%) entre os 58 consórcios instituídos, sendo a segunda área mais recorrente o consorciamento relacionado ao desenvolvimento sustentável (15 consórcios, 25,9%).

Percebe-se que a região sul do Brasil, de forma generalizada, ao instituir consórcios públicos, majoritariamente em saúde, ainda tem muito a explorar o uso do compartilhamento de processos nas atividades de suporte.

Também é importante referendar que os resultados apontaram serem as atividades transacionais tais como TI, procedimentos licitatórios, limpeza/conservação/segurança, assessoria jurídica e auditoria, sob a ótica dos respondentes, as principais lacunas a serem preenchidas por meio do compartilhamento regional. Mostra-se útil e utilização de ferramentas de governança eletrônica, por meio do emprego de TIC (CIGA, 2011).

Considerando os resultados apresentados no que concerne à significância do número de municípios que se utilizam dos consórcios públicos como ferramenta organizacional na região sul do Brasil, recomenda-se a replicação dessa pesquisa em outras regiões do país, bem como em municípios com população inferior a 50.000 habitantes, com vistas à confirmação ou não da convergência dos municípios brasileiros às premissas da NPM.

Também é sugerida a realização de pesquisas que tenham por meta a mensuração da efetividade dos consórcios públicos inter-regionais, utilizando-se para tanto, de métricas, financeiras ou não, capazes de medir a avaliação de desempenho dessa modalidade de CSC.

Por fim, com vistas a ratificar a proposição de que os consórcios públicos podem ser, de fato, um tipo de CSC, sugere-se um estudo de caso no Consórcio Intermunicipal de Serviços do Vale Do Rio Pardo – CISVALE, tendo em vista que, ao objetivar o compartilhamento de serviços, tal instituto assume a personalidade de um CSC em sua essência.

Referências

ABRÚCIO, Fernando L. Os avanços e os dilemas do modelo pré-burocrático: A reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. IN Reforma do Estado e Administração Pública gerencial. Org. PEREIRA, Luiz Carlos Bresser, SPINK, Peter, Rio de Janeiro, FGV, 1999.

ALONSO, Marcos. Custos no Serviço Público. Revista do Serviço Público – Ano 50, Número 1. Brasília: ENAP, 1999.

BARZELAY, Michael. The new public management: improving research and policy dialogue. University of California Press, Berkeley, CA, 2001.

BARZELAY, Michael. Lei nº 11.107, de 6 de abril de 2005. Dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos e dá outras providências. Disponível em www.planalto.gov.br

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um Novo Estado. Reforma do estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas: 21-38, 1998.

BROADBENT, J. LAUGHLIN, R., Control and Legitimation in Government Accountability Process: The Private Finance Initiative in UK, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 14, pp. 23–48, 2003.

BROADBENT, J. LAUGHLIN, R., Evaluating the New Public Management Reforms in the UK: A constitutional Possibility?, Public Administration, Vol. 75, pp. 487-507, Autumn 1997.

BYWATER Consulting. Realizing the potential of shared services. Stamford, 2001.

CONSÓRCIO INTERMUNICIPAL DE SERVIÇOS DO VALE DO RIO PARDO/RS – CISVALE. Disponível em: <http://cisvalerp.com.br/> Acesso em: 01/02/2011

CONSÓRCIO DE INFORMÁTICA NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL – CIGA. Disponível em: http://www.san.sc.gov.br/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=36 Acesso em: 02/01/2011.

DOLLERY, B.; HALLAM, G. WALLIS, J.. Shared Services in Australian Local Government: A Case Study of the Queensland Local Government Association Model. Economic Papers, vol. 27, n. 4, pp. 343-354, Australia, Dec. 2008.

GRANT, G.; MCKNIGHT, S.; URUTHIRAPATHY, A.; BROWN, A. Designing governance for shared service organizations in the public service. Government Information Quarterly, v.24, n.3, p.522-538. 2006.

HOOD, C., A public management for all seasons., Public Administration, n. 69, pp. 3-19, 1991.

JANSSEN, Marijin.; JOHA, Anton. Motives for establishing shared service centers in public administrations. International Journal of Information Management, v. 26, n.2, pp. 102-115, 2006.

JANSSEN, Marijin.; JOHA, Anton.; ZUURMOND, Arre. Simulation and animation for adopting shared services: Evaluating and comparing alternative arrangements. Government Information Quarterly, vol. 26, pp. 15-24, 2008.

JANSSEN, Marijin; WAGENAAR, René. An analysis of a shared services centre in E-government. Proceedings of the 37º Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.

JANSSEN, Marijin; JOHA, Anton. Understanding IT governance for the operation of shared services in public service network. International Journal of Networking and Virtual Organizations, v.4, n.1, p.20-34. 2007.

HYVÖNEN, Timo. JÄRVINEN, Janne. OULASVIRTA, Lasse. PELLINEN, Jukka. The Rationale of Financial Shared Service Centres in Local Governments. *Frontier of E-Business Research*. pp. 118-130, 2004.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. A Consolidação da prática de serviços compartilhados. 2008. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) - Universidade Católica de Santos, Santos 2008. Disponível em: www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf. Acessado em 04/04/2013.

MARSHALL, Jhon, The New Administration's Shared Services Opportunity. *The Public Manager*, 2009.

MATTHEW, Carr. Full Disclosure: The Basics of Designing and Implementing a Shared Services Concept. *Business credit*, vol. 111, n° 1, pp. 50-53, 2009.

MICKELSON, E. Varieties of Shared Services in the Public Sector. Erik Mickelson, State of Wisconsin, Zachary Tumin, Harvard University, Jerry Mechling, Harvard University. 2007.

NOB-SUS 01/96. Sistema Único de Saúde – SUS. Norma Operacional Básica do SUS. “Gestão plena com responsabilidade pela saúde do cidadão”. Disponível em: http://www.esp.rs.gov.br/esp2/img2/NOB%20SUS%2001_96.pdf Acesso em: 01/02/2011.

OECD. Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. 1995.

POLLITT, Cristopher, Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience, 2nd edition, Blackwell, Oxford, 1993.

POLLITT, Cristopher, SUMMA, Hilka. An Impeditive Administrative Culture? The Legacy of Australia's First Auditor-General on the Australian Audit Office, *Public Administration*, v. 75, pp. 313-336, 1997.

QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. Shared services: mining for corporate Gold. New York: Financial Times-Prentice Hall, 2000.

RAMOS, Luciano Jose Trindade. Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2005.

REDMAN, Tom; SNAPE, Ed; WASS, Joanne; HAMILTON, Peter. Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 18, n° 8, pp. 1486-1506, August 2007.

RIDLEY, F., The New Public Management in Europe: Comparative perspectives., *Public Policy and Administration*, v.11, pp.16-29, 1996.

SPOEHR, John. BURGER, Anne. BARRETT, Steven. The Shared Service Experience, Report 2: Lessons from Australia. The University of Adelaide, 2007.

STEWART, J., WALSH, K., Change in the management of public services., Public Administration, v.70, pp. 499-518, 1996.

TOMKINSON, Ray. Shared services in local government: improving service delivery. Hampshire: Gower Publishing, 2007.

VIGODA, E. From responsiveness to collaboration: governance, citizens, and the next generation of public administration. Public Administration Review, v. 62, n. 5, p. 527- 540, 2002.

WALSH, Peter; MACGREGOR-LOWNDES, Myles; NEWTON, Cameron. Shared Services: Lessons from the Public and Private Sectors for the Nonprofit Sector. The Australian Journal of Public Administration, vol. 67, n° 2, pp. 200-212, 2008.

WANG, Shouhong; WANG, Hai. Shared services beyond sourcing the back offices: Organizational design. Human Systems Management, vol. 26, pp. 281-290, 2007.

WEBER, Daniel. Consórcio intermunicipal de tratamento de resíduos sólidos urbanos da região celeiro do estado do rio grande do sul: uma nova institucionalidade para as políticas de desenvolvimento regional. Dissertação de mestrado em Desenvolvimento Regional. Universidade Regional de Blumenau –FURB; Blumenau, 2010.

WHITFIELD, Dexter. Shared Services in Britain: A Report for the Australian Institute for Social Research and the Public Service Association. European Services Strategy Unit, U.K., 2007.