



**III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)**  
**II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)**  
ISSN:2317-8302

# **APLICAÇÃO DO MODELO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – CSC, NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DA VISÃO DOS GESTORES DE UMA AUTARQUIA FEDERAL.**

**EDILSON RIOS DE OLIVEIRA**  
Universidade Federal Fluminense  
AMAPED@OI.COM.BR

**LUIS PEREZ ZOTES**  
Universidade Federal Fluminense  
LPZOTES@GMAIL.COM



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### **APLICAÇÃO DO MODELO DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS – CSC, NO SERVIÇO PÚBLICO: ANÁLISE DA VISÃO DOS GESTORES DE UMA AUTARQUIA FEDERAL.**

#### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo geral analisar a visão dos gestores de uma autarquia federal, sobre a aplicabilidade de um modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), como ferramenta de remodelagem organizacional.

Como questão da pesquisa foi analisado se o modelo de CSC pode ser aplicado como ferramenta de reestruturação organizacional na área pública. Foi realizado levantamento bibliométrico sobre os principais autores que estudam o modelo de CSC na administração privada e pública, que abordam o tema na área internacional e nacional.

Foi adaptado um questionário, a partir de um modelo testado sobre o tema, e aplicado juntos aos gestores das áreas objeto de compartilhamento; finanças, recurso humanos, suprimento e tecnologia de informação. Os dados foram tratados através dos padrões da escala Likert e analisados. A pesquisa indica que os gestores entendem que existem maiores vantagens com a aplicação do modelo de CSC do que desvantagem ou barreiras a sua implantação, indicando que a exemplos de outros países que adotam o modelo na esfera pública, o modelo de CSC pode contribuir como ferramenta de remodelagem organizacional.

**Palavras-chave:** Centro de Serviços Compartilhados. Administração Pública Gerencial. Remodelagem Organizacional.

#### **Abstract**

This article has as objective to analyze the overall vision of the managers of a federal agency, on the applicability of a model of Shared Services Center (CSC), as organizational remodeling tool.

As the research question was examined whether the CSC model can be applied as organizational restructuring tool in the public area. Bibliometric survey was conducted on the major authors who study the model CSC in the private and public administration, that address the international and national area.

A questionnaire was adapted from a model tested on the subject, together and applied to managers in the areas of object sharing; finance, human resources, procurement and information technology. The data were treated by the standards of likert scale and analyzed. Research indicates that managers understand that there are greater advantages in the application of the CSC model that disadvantage or barriers to its implementation, indicating that the examples of other countries that adopt the model in the public sphere, the CSC model can contribute as a tool organizational redesign.

**Keywords:** Shared Services Center. Managerial Public Administration. Organizational remodeling.



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 1 Introdução

A Administração Pública Gerencial definiu uma nova forma de relacionamento entre o Estado e o cidadão. O Estado gerencial possibilitou a implantação de várias políticas e sistemas de gestão que modificaram profundamente a relação do Estado x Sociedade. A cobrança por melhores serviços e transparência dos atos do governo, impulsiona a administração pública a buscar e implantar soluções que resultem em efetividade dos seus atos.

A nova vertente da administração pública gerencial é baseada em valores de eficiência, eficácia e efetividade. Existe um consenso entre os autores que pesquisam o modelo gerencial do Estado, sobre a forte influência da administração privada em seus conceitos e ferramentas de gestão.

A adoção dos conceitos da reforma gerencial preconizam a adoção de novos arranjos institucionais, novas competências e instrumento gerenciais mais adequados.

A utilização do compartilhamento de funções de apoio administrativo, ao invés de tê-las duplicadas na estrutura organizacional das empresas, é amplamente difundida na iniciativa privada internacional e nacional.

Quanto à administração pública internacional, diversos países utilizam o modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), com relevantes resultados alcançados, contrapondo a administração pública nacional pela falta de exemplos de modelos de CSC efetivamente implantados.

### 1.1 Situação Problema

O modelo do Centro de Serviços Compartilhados – CSC é uma ferramenta de remodelagem organizacional bastante difundida na iniciativa privada. Existem governos de vários países que utilizam os modelos de CSC para otimizar seus resultados operacionais em busca de uma resposta eficaz as demandas da sociedade.

No Brasil, após consulta a produção científica disponível, verifica-se o escasso número de publicações e raros exemplos práticos da abordagem do CSC no serviço público.

Fundamentado nas diversas ferramentas de gestão utilizadas na iniciativa privada e adaptadas a gestão pública, preconizados pelo movimento da Nova Gestão Pública, o CSC pode surgir como uma resposta aos problemas insipientes ao serviço público federal; lenta e insuficiente reposição de recursos humanos, economicidade, simplificação de processos e informações em tempo real.

### 1.2 Objetivo

O objetivo desse artigo é verificar dentre os fatores que podem favorecer ou desfavorecer a implantação de um modelo de CSC em uma autarquia federal, quais são mais relevantes na visão dos gestores das áreas mais comuns abordadas pelo CSC; financeira, recursos humanos, suprimentos e tecnologia da informação.



## 2. Revisão da Literatura

### 2.1 Centro de Serviços Compartilhados

#### 2.1.1 Conceitos Gerais

Quinn et al. (2000), afirmam que o termo Serviços Compartilhados (*shared services*) não obedece a um conceito pré-definido. Os autores apontam como a principal influência no compartilhamento de serviços, as características de um grupo conhecido como “Cliente Business Service”, criado pela empresa General Electric, nos Estados Unidos, em 1986. Segundo os autores, um estudo desenvolvido pela A.T. Kearney em 1990, foi considerado o marco para o surgimento do termo *shared services*. Este estudo procurava identificar as melhores práticas de gestão, tendo como objeto de pesquisa, empresas como: Alcoa, Ford, Johnson & Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard e Shell. Foi identificado durante o estudo, principalmente, o compartilhamento de serviços na área financeira, fato este que foi difundido entre os consultores participantes do estudo, surgindo o registro da idéia de serviços compartilhados.

Os Centros de Serviços Compartilhados - CSC caracterizam-se como um modelo de organização de processos operacionais, no qual uma área da empresa presta serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento para várias unidades ou departamentos da corporação, evitando a duplicidade das atividades dentro da empresa, a otimização de recursos e a integração de tecnologias, pessoas e processos. (Deloitte, 2007)

Ulbrich (2006), analisa a conceituação de serviços compartilhados como muito divergente, principalmente, por tratar-se de um assunto novo e pouco explorado na literatura disponível. O autor entende como ponto de consenso sobre o conceito, o foco na otimização de recursos e processos corporativos numa nova entidade organizacional. O autor indica que o CSC é caracterizado pelo seu propósito. Pode ser criado para atender empresas do mesmo grupo, dentro de uma mesma organização ou por parcerias entre organizações diferentes.

Schulman et al. (1999), entendem que o CSC é a concentração de recursos da empresa, para o processamento de atividades rotineiras e repetitivas, dispersas pela organização, com o objetivo de atender os parceiros internos, com baixo custo e alto nível de serviço.

Bergeron (2003), aborda o CSC a partir de uma estratégia de colaboração, na qual um subconjunto de funções de negócio existentes é concentrado em uma nova unidade de negócio semi-autônoma, com estrutura de gestão para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhores serviços para os clientes internos da corporação, competindo no mercado aberto.

Lozinsky (2006), entende o CSC como parte da transformação da cadeia de valor de várias indústrias, permite a redistribuição dos processos de negócios entre seus participantes, em busca de maior produtividade e competitividade para enfrentar o inovador e dinâmico mercado globalizado.

Nos Estados Unidos da América, diversas empresas, participantes de vários setores da economia, utilizam o compartilhamento de serviços com prática na sua gestão. O melhor



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

gerenciamento do capital de giro e significativa redução de custos operacionais aparecem como os principais resultados alcançados. Estima-se que os custos das atividades de apoio respondam aproximadamente por 25% a 30% dos custos da produção de uma empresa, razão pela qual passaram a requerer maior atenção e gerenciamento de suas práticas. (Quinn et al. 2000).

Segundo Ramos (2005), o modelo de CSC começou a ser utilizado no Brasil no final dos anos 90, indicando com uma diferença de quinze anos perante aos primeiros registros de implantação de CSC nos Estados Unidos da América.

A empresa Camargo Correa, em 1999, implantou o CSC como uma empresa independente, contemplando as áreas de contabilidade, tecnologia de informação, administração geral, jurídica, suprimentos, saúde e qualidade de vida.

No ano de 2000 as empresas, Telemar, Votorantim e Petrobrás começaram a operar suas unidades de CSC. Em 2001 empresas do Banco Bradesco, o grupo Abril, o grupo Telefônica e Alcoa iniciam a utilização de CSC. Em 2002 a empresa AMBEV começou operar com o CSC.

Evitar a duplicação de funções e melhorar a sinergia das organizações são as principais características dos centros de serviços compartilhados.

*Shared services* é a prática em que unidades de negócio de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas.

No quadro 01, é apresentado o modelo proposto na redefinição da estrutura compatível de um CSC. Funções de apoio agrupadas, evitando a sua repetição por diversas unidades da organização.



**Quadro 1** - Concentração das múltiplas atividades em uma unidade de serviços compartilhados.  
Fonte: Alves, 2009.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Ramos (2005), destaca que a diferença fundamental do CSC em relação a uma simples centralização das atividades é a estratégia de foco no cliente interno: as unidades de negócio. As abordagens adotadas para a focalização no cliente interno envolvem a redução dos custos com a economia de escala e o atendimento no nível de qualidade requerida para os serviços de apoio.

No entendimento de Magalhães (2009), a estrutura do CSC combina os benefícios de operações centralizadas e descentralizadas.



**Figura 1-** Benefícios das operações centralizadas e descentralizadas no CSC  
Fonte – Magalhães (2009)

### 2.1.2 Características do CSC

Ferreira (2010), identifica na análise da literatura abordada, os principais requisitos para o correto funcionamento do CSC. Algumas características devem necessariamente estar presentes, variando em função do grau de amadurecimento da organização:

a) o CSC precisa ser semi-autônomo, não respondendo hierarquicamente a nenhum de seus clientes, embora estes participem coletivamente de sua governança para direcionamento e avaliação de resultados; b) o CSC deve buscar a melhoria contínua e atuar em conformidade com as melhores práticas de mercado, constituindo-se em um centro de excelência para os serviços em seu portfólio; c) o CSC deve cobrar pelos serviços prestados, pois deve ser conduzido como uma unidade de negócios; d) o CSC é requerido alto grau de automação para que os benefícios de redução de custos e elevação da qualidade dos serviços possam ser atingidos.

O autor conceitua o CSC, a partir das características relacionadas, como um modelo de organização onde se estabelece uma operação de serviços para funcionar dentro de uma visão cliente-fornecedor, com contratos formais de prestação de serviço. Esta operação de serviços



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

tem governança específica definida por seus clientes, compartilham recursos e investimentos e participam na tomada de decisão

### **2.1.3 Atividades objeto de compartilhamento**

Quinn, et al. (2000), identificam as áreas mais comuns no compartilhamento: atividades transacionais e administrativas e as atividades técnicas e profissionais.

Os autores apontam a área financeira como a de maior ocorrência no compartilhamento, seguida pela área de recursos humanos e tecnologia da informação. Marketing, comercialização, comunicação e jurídica, também aparecem como áreas abrangidas no compartilhamento.

### **2.1.4 Benefícios e Vantagens da implantação de um CSC**

Schulman et al. (2001), indicam os principais benefícios com a implantação de um CSC: a) o foco nos serviços e no suporte com a transferência de atividades secundárias das unidades de negócio para processos principais dos serviços compartilhados; b) o aumento no valor agregado à empresa e possibilidade de busca de crescimento estratégico; c) a concentração de recursos para desempenhar as mesmas atividades de suporte a custos reduzidos e com altos níveis de serviços; d) o foco na melhoria contínua destes processos de suporte.

O modelo de CSC pode ser aplicado a vários tipos de negócios, Bergeron (2003), ao indicar os principais benefícios, valida as vantagens indicadas por Schulman et al. (2001):

1) redução de custos; 2) melhora dos processos de apoio; 3) foco nas competências centrais ou atividades fim das organizações; 4) potencial de crescimento pelo amadurecimento do CSC; 5) aumento do valor agregado aos clientes através da eficiência do CSC; 6) redução de pessoal ou diminuição das necessidades de contratações

### **2.1.5 Principais dificuldades e riscos na implantação do CSC**

Uma das principais decisões que envolvem a gestão de um negócio é a viabilidade da ação em relação aos riscos envolvidos. A consolidação de um CSC impacta na estrutura da empresa, na gestão de pessoas, na disponibilidade financeira e avaliação do investimento, na disponibilidade da tecnologia de informação disponível, no redesenho de processos internos, no relacionamento com os clientes internos e externos, nos contratos formais, na governança e principalmente no impacto de uma nova concepção como forma de remodelagem organizacional.

Os riscos quanto à adoção do CSC devem ser entendidos como uma possibilidade, principalmente, quando a iniciativa não faz parte da estratégia da empresa, ou quando a alta direção não prioriza a sua implantação, delegando a sua condução ao nível tático da organização, considerando o CSC como uma centralização de atividades. O comprometimento da alta direção é fundamental para dar credibilidade e sustentabilidade ao projeto.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Existe uma concordância entre os principais autores quanto aos riscos e dificuldades encontradas na implantação de um CSC. Quinn ET AL. (2000); Bergeron (2003); Schulman et al. (2001). Janssen; Joa (2006):

1) necessária mudança na cultura da empresa e colaboradores; 2) resistência à mudança; 3) existe um custo inicial que deve ser considerado; 4) mecanismos de governança; 5) engajamento da alta direção; 6) problemas iniciais de operação que podem desestimular o processo; 7) remanejamento de funcionários; 8) tecnologia de informação indisponível.

As variáveis são muitas e devem ser objeto de grandes cuidados por parte da alta direção da organização. A mudança na cultura e do comportamento organizacional precisam ser conduzidos de maneira hábil pelo gestor, a fim de propiciar um ambiente receptivo e motivador, capaz de desmobilizar possíveis barreiras e resistência ao projeto de implantação do CSC.

### 2.1.6 A experiência internacional no modelo de CSC

Segundo Ferreira (2010), vários países, em todos os níveis de governo; federal, estadual e municipal, conseguiram expressivos resultados na melhoria nos serviços públicos prestados, com a respectiva redução de custos utilizando o CSC: Estados Unidos, Austrália, Canadá, Irlanda, Escócia, Inglaterra, Holanda, Alemanha, França, Itália, Espanha, África do Sul e Singapura.

No Canadá, que apresenta uma grande disseminação do uso do CSC, a consultoria Accenture (2006), realizou uma conferência para discutir o aprendizado e novas oportunidades para o CSC no serviço público, com aproximadamente 120 representantes dos governos do Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Austrália e Irlanda.

O sucesso da implantação do CSC como modelo eficaz de gestão pública na Inglaterra, proporcionou a criação de centros de excelência para CSC, disponível para governos interessados e com estrutura capaz de reunir especialistas na área, metodologias, casos práticos, técnicas e padrões. Também é oferecido um ambiente de rede virtual para a gestão do conhecimento, colaboração em foros e grupos de estudo sobre o tema, seminários para a troca de experiências, comunicação e acompanhamento das principais iniciativas.

Segundo Janssen; Joha (2006), existe uma complexidade na implantação de CSC na administração pública muito maior do que as encontradas na iniciativa privada, destacando três causas principais: a) o alto investimento inicial necessário pode impedir a continuidade do projeto e isto pode estagnar o desenvolvimento do trabalho de implantação do CSC e também abalar a motivação da equipe envolvida; b) as mudanças de longo prazo na administração pública podem ser impactadas pela falta de continuidade, advindas de agendas políticas diferentes; c) diferenças culturais entre “serviços sob demanda”, com negociação de preços, volumes e padrões, presentes no CSC e a filosofia de serviço impulsionado pelo fornecimento, constantemente presente nos serviços público. Também contribui com dificuldades, o fato de os CSC atendem a múltiplos clientes e precisam atender às suas várias necessidades, dificultando o atendimento individualizado requerido pelos parceiros.

A pesquisa Accenture (2005b), destaca como um dos principais obstáculos enfrentados para implantação de CSC no serviço público é a sensibilização da força de trabalho. A criação de



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

uma estratégia de transição é vista com essencial, visualiza que a força de trabalho terá pela frente o desenho de novos cargos, novas competências, novos processos de negócios e novas tecnologias.

IBM (2008b), destaca cinco fatores críticos de sucesso que são apontados pela para a implantação de um CSC na gestão pública: (a) forte competência em gerenciamento de projetos, (b) apoio da alta direção, (c) comunicação efetiva em todos os níveis, (d) abordagem em fases gradativas para a implantação, e (e) forte gestão da mudança para tratar as resistências e ajudar as pessoas a atravessarem o ciclo da mudança.

### **2.1.7 O modelo de CSC na Administração Pública Brasileira.**

Em consulta aos trabalhos acadêmicos, consultorias e sites não foram identificados exemplos de implantação de CSC na Administração Pública Brasileira.

Empresas de economia mista que o governo controla com mais de 50% de ações, como a Petrobrás, possuem algumas estruturas em divisões específicas que utilizam o modelo de CSC.

A Secretaria do Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, do governo de Minas Gerais, começou em 2013 um diagnóstico para avaliar a viabilidade de implantação de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O tempo previsto do trabalho será de aproximadamente quatro meses, consiste em um mapeamento detalhado de sete macroprocessos em 40 órgãos e entidades instalados na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves. Após este trabalho, um estudo de viabilidade será elaborado, apresentando os potenciais ganhos para o Governo de Minas caso o CSC venha a ser implantado. Entre os macroprocessos estão a gestão de compras, de estoque, de patrimônio e de viagens a serviço. A implantação do CSC somente será definida após a realização do diagnóstico.

O projeto do CSC é parte do Programa Estruturador Descomplicar – Minas Inova, do Governo de Minas, que desde 2007 vem implantando ações de desburocratização e simplificação de procedimentos da administração pública, facilitando as relações do Estado com os cidadãos, as empresas e o próprio Estado.

O compartilhamento de serviços vai permitir a adoção de melhores práticas, com benefícios diretos para os servidores como: a) maior produtividade e otimização da rotina de trabalho diário; b) diminuição de retrabalho; c) padronização e simplificação de processos; d) melhora do fluxo de informações entre as áreas administrativas; e) maior especialização de cada servidor em sua respectiva área de atuação; f) capacitação e treinamento constante;

## **3 Metodologia**

A definição da metodologia é compreendida pelos autores de uma maneira muito semelhante. Em linhas gerais, entendem que o pesquisador, através do uso da metodologia científica, busca uma nova visão ou a verdade sobre uma realidade estudada. A metodologia empregada deverá ser aquela que viabilizará a solução do problema e dos objetivos do estudo. (Vergara, 2004; Gil, 2009)

No direcionamento desse estudo, adotou-se a pesquisa quanto aos fins ou objetivos, como: exploratória e descritiva. Quanto aos meios ou procedimentos: bibliográfica e documental.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

O referencial teórico que aborda o tema CSC, indica que as áreas de finanças, recursos humanos, suprimentos e tecnologia de informação, estão entre as principais áreas que são objeto do compartilhamento de serviços.

Foram identificados como público alvo para responder o questionário da pesquisa, os responsáveis/chefes das áreas e suas respectivas direções das unidades que são objeto do estudo situadas no Estado do Rio de Janeiro.

A pesquisa foi realizada através de um questionário adaptado de Ferreira (2010), as particularidades da autarquia. Adaptado, porque o objeto de análise desta pesquisa é a própria empresa, que possui algumas especificidades para focalizar o objeto de estudo, exemplificando: alta média de idade, poucos concursos ocasionando uma lenta reposição do quadro de servidores, a legislação que impede a utilização de funcionários terceirizados nos cargos das áreas objeto deste estudo.

As respostas da pesquisa foram estruturadas por questões baseadas na escala Likert com variação de 1 a 5, que permitem especificar o nível de concordância ou não do respondente à afirmação apresentada.

Na tabulação dos dados foi registrado o escore apontado pelo respondente para cada questão, em seguida, após o levantamento da frequência absoluta e relativa de cada questão, realizou-se o cálculo do grau de concordância que representa cada escore aplicando a média aritmética ponderada, conforme fórmula:

$$\text{Grau: } (a \times 0) + (b \times 1) + (c \times 2) + (d \times 3) + (e \times 4) / n$$

Onde: “a”, “b”, “c”, “d”, e “e” representam o número de respostas dadas em cada grau, e: “n” representa o número total de respostas.

**Quadro 2** - Classificação do Grau de concordância com as questões da pesquisa  
Fonte: Adaptado de Silva (2012)

Com base em Silva (2012), para possibilitar a realização dos cálculos de mensuração dos resultados do questionário referente às perguntas, foi definida, a partir das escalas Likert, uma classificação do grau apurado. As escalas de classificação respeitam intervalos de 0,7 pontos, conforme demonstrado no quadro 4.

Grau de concordância com as afirmativas da pesquisa	Valores
A) Possui alta concordância com a questão apresentada	Entre 3,3 e 4,0
B) Possui concordância com a questão apresentada	Entre 2,5 e 3,2
C) Não tem opinião formada sobre a questão, mas possui tendência a concordar com a afirmativa apresentada	Entre 1,7 e 2,4
D) Tende a discordar da questão apresentada	Entre 0,9 e 1,6
C) Discorda incontestavelmente com a questão apresentada	Até 0,8

**Quadro 3** - Grau de concordância com as questões da pesquisa  
Fonte: Adaptado de Silva (2012)



# III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

## 4 Análise dos Resultados

### 4.1 Participação dos gestores

O quadro demonstra a participação dos gestores na pesquisa e o índice de participação em cada quesito.

Perfil dos respondentes	Frequência	
	Absoluta	Relativa (%)
<b>Área de Atuação</b>		
Gestão/Direção	7	29,17%
Recursos Humanos	5	20,83%
Financeira	4	16,67%
Suprimentos	3	12,50%
Tecnologia da Informação	5	20,83%
<b>Maior Titulação</b>		
Ensino médio (2º grau) completo	3	12,50%
Superior (3º grau) completo	4	16,67%
Pós-graduação	8	33,33%
Mestrado	5	20,83%
Doutorado	4	16,67%
<b>Experiência Profissional</b>		
de 01 a 5 anos	1	4,17%
de 6 a 10 anos	1	4,17%
de 11 a 15 anos	1	4,17%
de 16 a 20 anos	3	12,50%
de 21 a 25 anos	0	0,00%
mais de 25 anos	18	75,00%
<b>Total de respondentes</b>	24	100,00%

**Quadro 4** - Perfil dos gestores respondentes  
Fonte: autor – pesquisa

Analisando o resultado dos perfis dos participantes, podemos destacar que o público alvo foi alcançado, à medida que verificamos que são profissionais experientes, em sua maioria com mais de 25 anos de casa, portanto, conhecem a instituição e suas atividades e todos são responsáveis por suas área, sendo a Gestão/Direção com uma participação de quase 30% da amostra. Podemos ressaltar, também, que mais de 70% dos respondentes possuem especialização compatível com uma instituição de pesquisa e desenvolvimento.



## 4.2 Fatores que podem favorecer a aplicação do CSC.

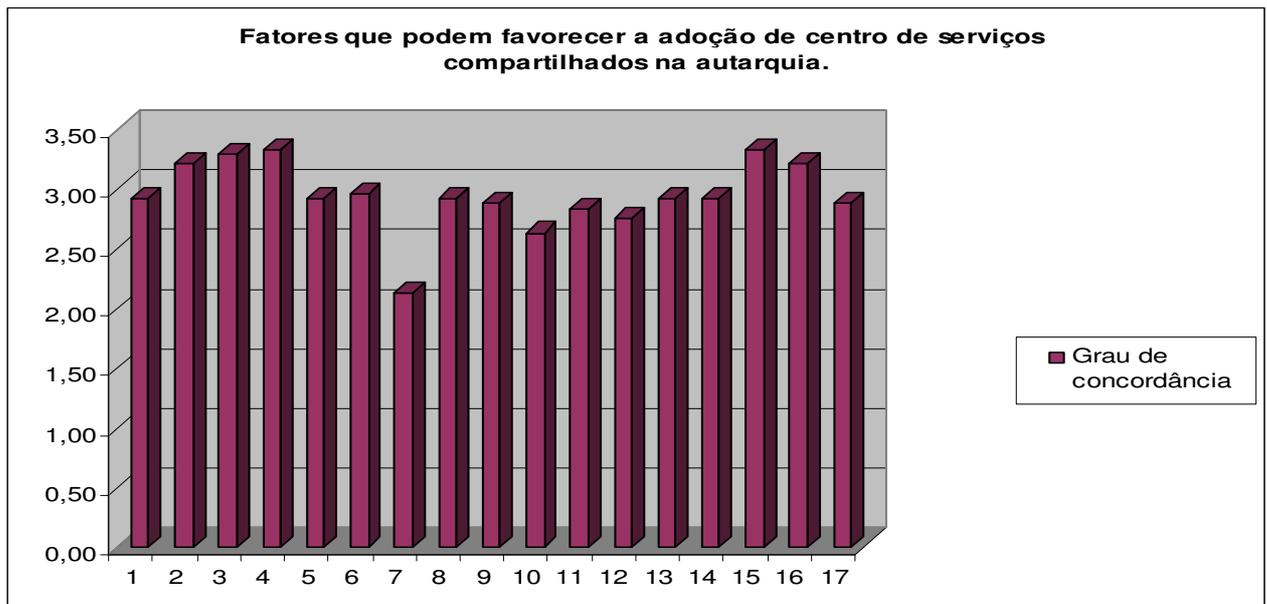
### 4.2.1 Perguntas aplicadas aos gestores para aferição do grau de concordância

Fatores que podem favorecer a adoção do CSC na autarquia.
1.1 – Necessidade de maior direcionamento dos recursos públicos para as atividades fim da empresa
1.2 – Necessidade de redução de custos operacionais pelos gestores.
1.3 – Pressão crescente da sociedade por melhor qualidade do serviço público (serviços internos e serviços para o cidadão).
1.4 - Busca da eficiência na gestão pública
1.5 – Disponibilizar e tratar o volume de informações estratégicas das áreas sugeridas no CSC, possibilitando agilidade na tomada de decisão pelos gestores.
1.6 – Busca de melhor qualificação e desenvolvimento da força de trabalho
1.7 – Possibilidade de redução de postos de trabalho no longo prazo.
1.8 – Oportunidade para racionalização de atividades.
1.9 – Adoção generalizada de práticas do governo eletrônico e ferramentas de T.I. disponíveis.
1.10 - Impedimento legal de funcionários terceirizados operarem os sistemas de gestão oficiais: ex: SIAFI-SIASG-SIAPE
1.11 – Padronização de atividades exercidas nas áreas de apoio.
1.12 – Economia de escala pelo compartilhamento de atividades, uma vez que libera recursos escassos, permitindo que a organização concentre seus esforços no seu negócio principal, ou área fim.
1.13 - Especialização e familiarização das atividades pelos servidores.
1.14 – Melhor controle sobre os serviços executados.
1.15 – Falta de vagas e concursos para reposição do quadro de servidores, principalmente, na área meio.
1.16 – Alta média de idade dos servidores e eminente aposentadoria de grande parte da força de trabalho
1.17 - Regime de aposentadoria especial, recentemente regulamentado, reduzindo o tempo de trabalho.

**Quadro 5** - Primeira parte do questionário

Fonte: dados da pesquisa

### 4.2.2 Grau de concordância apurado



**Gráfico 01** - Análise dos fatores que favorecem o uso do CSC.

Fonte: autor – dados da pesquisa



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Na análise das respostas dos gestores mensuradas através do grau de concordância, fica evidenciado o entendimento quanto à importância de adequações na gestão pública que possam confrontar situações estabelecidas pelo excesso de burocracia, rigidez legislativa e duplicidade de funções.

As perguntas sobre os fatores favorecedores que apresentam o grau de concordância alto, maior que 3,3 (1.8, 1.12, 1.15), demonstram o entendimento dos gestores com questões cruciais da gestão pública: racionalização de atividades, economia de escala e alocação de pessoal.

A questão 1.7 que trata da redução de postos de trabalho no longo prazo, apesar de ser um assunto polêmico em qualquer esfera de trabalho não é apontada como um fator preponderante na visão dos gestores. A menor importância demonstrada nesta questão indica o foco e visão dos gestores para questões direcionadas a eficiência e efetividade da ação organizacional.

### 4.3 Fatores que podem desfavorecer a aplicação do CSC.

#### 4.3.1 Perguntas aplicadas aos gestores para aferição do grau de concordância

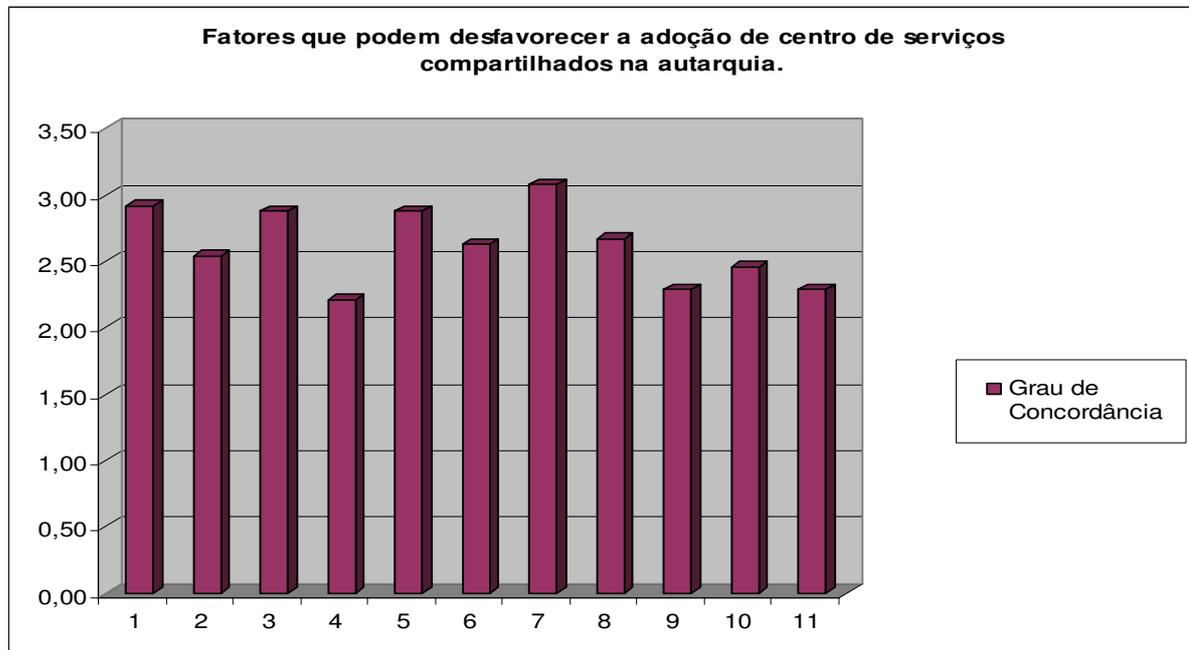
<b>2 - Fatores que podem desfavorecer a adoção de centro de serviços compartilhados na autarquia.</b>
2.1 – Incompatibilidade da tecnologia/sistemas específicos das unidades: ex: sistemas de acesso/controle, frequência, estoques/almojarifado.
2.2 – Falta de evidências quantitativas dos custos e benefícios para justificar o investimento.
2.3 – Cultura diferente das unidades da CNEN/RJ.
2.4 – Dificuldade de compartilhar orçamentos entre as unidades da CNEN/RJ.
2.5 – Inexistência da cultura de compartilhamento entre as unidades da CNEN/RJ.
2.6 – Políticas internas
2.7 – Falta de apoio institucional
2.8 – Resistência da força de trabalho das áreas sugeridas ao compartilhamento.
2.9 – Risco político do insucesso do CSC.
2.10 – Dificuldades para conciliar as expectativas dos gestores das unidades envolvidas
2.11 – Poucos exemplos de CSC no serviço público federal.

**Quadro 6** - Segunda parte do questionário

Fonte: dados da pesquisa



#### 4.3.2 Grau de concordância apurado



**Gráfico 02** - Análise dos fatores que desfavorecem o uso do CSC.

Fonte: autor – dados da pesquisa

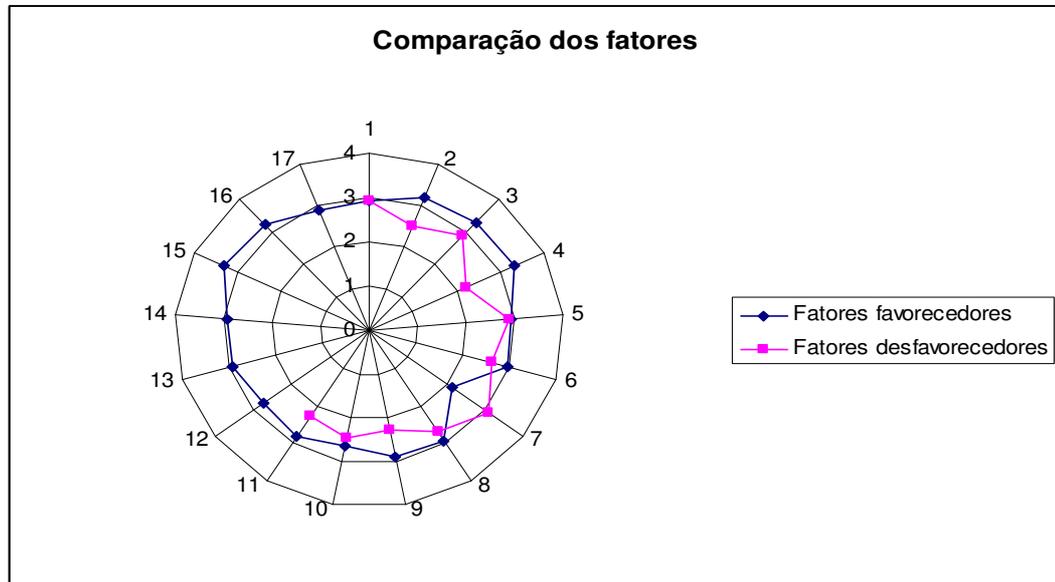
Na análise dos fatores que podem desfavorecer o modelo de CSC na gestão pública, não foram verificados fatores com índice maiores que 3,3 (alta concordância ou grande dificuldade), sinalizando que os gestores apesar de reconhecerem os riscos como importantes e desafiadores, são mais receptivos do que reativos nos desafios de implantar um modelo de CSC na autarquia.

A empresa precisa desenvolver a ideia do compartilhamento como um benefício onde todos aprendem e ganham. A implantação de um modelo de CSC necessita um trabalho de comunicação transparente, orientada para minimizar possíveis conflitos entre as Unidades.

A alta idade média da empresa e o horizonte do final de carreira próximo da maioria dos gestores não foi fato impeditivo para uma visão positiva a proposta do modelo de CSC.



#### 4.4 - Comparação entre o grau de concordância dos fatores favorecedores X desfavorecedores e análise crítica dos resultados.



**Gráfico 03** - Comparação do grau de concordância entre os fatores.  
Fonte: autor - dados da pesquisa

- Média dos fatores que favorecem o uso do CSC: 2,94
- Média dos fatores que desfavorecem o uso do CSC: 2,62

A comparação dos graus apurados na pesquisa, através do gráfico radar entre os fatores favorecedores e desfavorecedores, sinalizam um amplo entendimento entre os gestores que os fatores que favorecem o uso do CSC são mais enfáticos que as avaliações sobre os fatores que desfavorecem a aplicação do modelo de CSC.

A racionalização de atividades é vista como um grande objetivo nas atividades do serviço público. Reduzir a redundância no trabalho e a duplicação de atividades rotineiras com a utilização racional de recursos materiais e humanos deve ser o objetivo maior das instituições públicas.

O apoio institucional é condição prioritária para o desenvolvimento de um modelo de CSC. O envolvimento da alta direção é condição fundamental para o sucesso.

O modelo do CSC precisa ser divulgado como um benefício e oportunidade de crescimento com a especialização, para a necessária colaboração da força de trabalho.

No desenho ou modelagem organizacional, os benefícios do uso do CSC devem ser considerados como uma poderosa ferramenta de gestão em resposta aos desafios apresentados na esfera pública.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

### 5 Conclusão

Os conceitos de novas práticas de gestão difundidos pela administração pública gerencial são entendidos como um avanço em todos os setores da sociedade.

Os modelos e técnicas de gestão aplicados na iniciativa privada e adaptados à administração pública são uma tendência mundial. Inicialmente desenvolvidas nos Estados Unidos da América e na Grã-Bretanha, os conceitos foram adaptados e implantados em diversos países como forma de confronto a crise mundial da década de 1980, contribuindo também, em responder assertivamente aos anseios do cidadão que almeja melhores serviços.

Um dos benefícios principais na utilização do CSC, que otimiza a distribuição de recursos humanos, não deve ser encarado como uma simples redução de pessoal, até porque no regime de trabalho do servidor estatutário a estabilidade é garantida. A otimização de recursos humanos deve ser entendida como uma melhor distribuição e realocação racional de pessoal especializado, escasso e de lenta e ineficaz reposição através de concurso público. A utilização do CSC na gestão pública pode contribuir para o enriquecimento do cargo e o desenvolvimento de uma visão mais abrangente da empresa.

O fato de existir poucos trabalhos sobre o tema e raros exemplos da aplicabilidade do modelo de CSC na administração pública brasileira, o modelo deve ser compreendido como uma ferramenta capaz de contribuir para a remodelagem organizacional de organizações públicas.

A pesquisa demonstrou que o modelo corporativo de CSC é recomendável para aplicação na autarquia como forma de reestruturação organizacional, proporcionando a racionalização das atividades, economia de escala e realocação de pessoal.

### Referências

ACCENTURE. **Rites of Passage: How to Launch a Successful Shared Services Program in the Public Sector.** New York, 2005b.

\_\_\_\_\_. **Implementing Shared Services in the Public Sector: The Pillars of Success.** New York, 2006.

BERGERON, B. P. **Essentials of shared services.** New Jersey: John Wiley and Sons, 2003.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Centro de Serviços Compartilhados.** São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.deloitte.com>>. Acesso em: 14 ago. 2012.

FERREIRA, C. **Centro de Serviços Compartilhados como Instrumento de Gestão Regional no Setor Público.** Dissertação de Mestrado, São Caetano do Sul, SP: USCS, 2010. Disponível em:

[http://www.uscs.edu.br/posstricto/administração/dissertações/2010/pdf/cicero\\_ferreira.pdf](http://www.uscs.edu.br/posstricto/administração/dissertações/2010/pdf/cicero_ferreira.pdf) > Acesso em: 11 maio de 2011.



## III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Governo do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <http://intranet.saude.mg.gov.br/index.php/noticias/55-informacoesinstitucionais/1633-governo-de-minas-inicia-diagnostico-para-a-implantacao-de-centro-de-servicos-compartilhados.html>. Acesso em: Agosto de 2013.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

IBM GLOBAL BUSINESS SERVICES. **Success Factors for Implementing Shared Services in Government**. Washington, D.C.: IBM, 2008b.

JANSSEN, M. ; JOHA, A. **Motives for Establishing Shared Service Centers in Public Administrations**. International Journal of Information Management, vol. 26, No. 2, p. 102-116, 2006.

LOZINSKY, S. **Serviços compartilhados como melhor prática**. São Paulo: IBM Global Business Services, 2006. Disponível em: <<http://www.ibm.com/br/l/>>. Acesso em: 23 nov. 2012.

MAGALHÃES, C. **Passo a passo para planejamento, estruturação, estratégias e processos de um Centro de Serviços Compartilhados**. São Paulo: Conexões Educação Empresarial, 2009.

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

RAMOS, L. J. T.. **Serviços Compartilhados como Forma de Estruturação Organizacional**. 2005. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SCHULMAN, D. S. et al. **Shared Services: Adding Value to the Business Units**. New York: John Wiley & Sons, 1999

SCHULMAN, D. S. *et al.* **Shared Services - Serviços Compartilhados - Agregando Valor às Unidades de Negócio**. São Paulo: Makron, 2001.

SBPOA. Shared Service and Business Process Outsourcing Association. **The evolution of higher Performance**, 2004. Disponível em <https://www.sharedservicesbpo.com> Acesso em 30 maio 2012.

TOMKINSON, Ray. **Shared Services in Local Government: improving service delivery**. Hampshire: Gower Publishing, 2007.

ULBRICH, Frank. Improving shared service implementation: adopting lessons from the BPR movement. **Business Process Management Journal**. V.12, n.2, p.191-205, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.