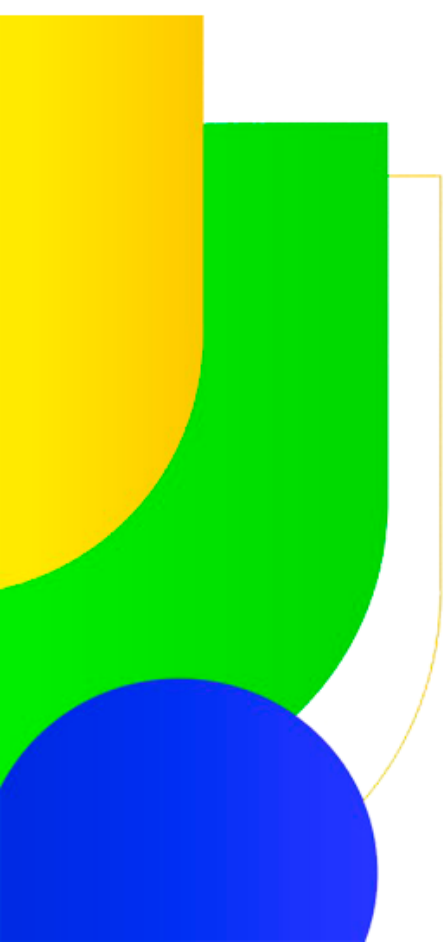


Centro de serviços compartilhados

Um compilado de boas práticas no Brasil e no exterior

Versão 2.0



Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Esther Dweck

Secretaria Executiva

Cristina Kiomi Mori

Secretaria de Serviços Compartilhados

Cilair Rodrigues de Abreu

Diretoria de Gestão Estratégica

Wanessa Queiroz De Souza Oliveira

Coordenação-Geral de Planejamento e Modernização Organizacional

Gustavo Ferreira Bechelany

Valdete Campos da Silveira

Aloysio Novais de Carvalho Silva

Inajara Maria Oliveira

João Luiz Cambiaghi Glass

Steffani Christina Almeida

Thaís Maria de Andrade Villela

Agosto de 2023

Sumário

Introdução.....	3
Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público.....	5
Exemplos Nacionais.....	5
Rio Grande do Sul	6
Bahia.....	8
Ebserh	10
Minas Gerais.....	12
Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público.....	14
Exemplos Internacionais.....	14
Reino Unido	15
Canadá.....	16
Portugal.....	18
Estados Unidos	22
Austrália	24
Conclusão e sugestões	26
Bibliografia	28

Introdução

O presente documento é uma versão sucinta de pesquisa para identificação de iniciativas de implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) e congêneres, tanto no Brasil quanto no exterior.

Tem como objetivo o levantamento de alguns modelos exemplificativos no setor público, preferencialmente, e de possíveis fontes e meios de aprofundamentos posteriores.

Essas organizações, independentemente da nomenclatura adotada, são fartamente utilizadas em grandes grupos empresariais há décadas, mas apenas recentemente começaram a se popularizar no poder público.

A metodologia adotada foi:

1 – Análise documental dos materiais recebidos como insumos por meio da diretoria e das coordenações-gerais da DGE.

O conjunto de documentos recebidos foi interessante para entender alguns conceitos básicos de CSCs e organizar o tipo de pesquisa necessário para identificar casos nacionais e internacionais de cunho público.

2 – Identificação das citações das fontes constantes nos documentos.

Com base nas bibliografias, foi possível levantar autores, sites de notícias, órgãos públicos, dentre outras organizações, para coleta de dados secundários sobre experiências documentadas.

3 – Priorização da pesquisa na internet a partir dos exemplos anteriormente conhecidos e pelos casos citados nos documentos.

Dado o grande volume de artigos, cursos, propagandas de consultorias e notícias, foi necessário restringir o conjunto de fontes de pesquisa e limitar o número de páginas visitadas a partir das citações constantes nas fontes virtuais priorizadas.

4 - Coleta da maior quantidade de informações disponíveis abertas na internet.

As buscas retornam grande quantidade de propagandas e notícias parciais sobre os benefícios a aplicações em organizações privadas, que demandariam horas de aprofundamento e triagem, sem garantia de dados confiáveis pois, os CSCs são, muitas vezes, fatores de diferenciação e sucesso de empresas, cujos detalhes não seriam abertos aos concorrentes.

Experiências em entidades públicas de outros países também aparecem em abundâncias. Já no setor público nacional, pela natureza dos CSCs atenderem à própria

máquina estatal, pouco se publica para acesso amplo sobre a implantação, rol de serviços, ganhos, dificuldades etc.

5 – Realização de entrevistas virtuais com atores relevantes em CSCs no âmbito estatal brasileiro.

Dado o tempo disponível, a estratégia de coleta de dados primários foi eficaz e efetiva, uma vez que foi possível levantar dados e informações relevantes de exemplos nacionais, havendo possibilidade e disposição das partes, para aprofundamento das conversas futuramente, além da ampliação da rede de exemplos com contatos fornecidos pelos entrevistados.

Conversas efetivadas

RS - Diretoria de Contratos Transversais.

BA – Diretoria do CSC.

Ebserh – Chefia de Serviços e Gestão da Inovação Corporativa e do Conhecimento e Chefia de Serviços de Gestão por Processos, ambas ligadas à Vice-Presidência da empresa.

MG – Diretoria de Projetos em Logística e Patrimônio, do CSC.

Segundo o artigo de Bresciani e Mazzali (2010), haveria três acepções de CSCs, no entanto, pelos trechos que o artigo extraiu de outros autores, não foi possível identificar claramente o que diferenciam as duas primeiras acepções. Ambas mencionam compartilhamento de recursos e serviços sem uma estrutura semiautônoma organizada (característica da 3ª acepção).

Com base na leitura até agora, a atuação dos CSCs, independentemente de qual o modelo adotado, se foca na oferta de serviços e fornecimento de produtos para apoio às atividades finalísticas, ou seja, correspondem aos processos de sustentação de uma cadeia de valor.

Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público

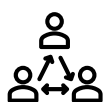
Exemplos Nacionais

Rio Grande do Sul



Histórico

- O embrião da experiência foi a centralização de contratos de serviços gerais (vigilância, limpeza e manutenção predial) para o centro administrativo, no ano de 1998.
- O centro é chamado de CAFF (Centro Administrativo Fernando Ferrari) e é um prédio de 21 andares.
- Previa o atendimento de toda a administração direta e parte da indireta, exceto estatais.
- Usaram muito da experiência da Petrobras para projetar e evoluir os processos de contratação, gestão e disponibilização dos serviços aos clientes.



Situação atual e forma de atuação

- O foco da atuação dos últimos anos tem sido soluções de TICs. Até mesmo algumas estatais dependentes são atendidas.
- Todos os 21 órgãos e entidades com sede no CAFF são atendidas.
- A atuação é por contratação centralizada, mas gestão descentralizada nos órgãos.
- Os serviços, quando contratados pelo CSC, são oferecidos às organizações.
- Os órgãos são seus clientes diretos.
- Com variações na forma de prestação de serviço, o Departamento de Contratos Transversais atende a todo o estado.



Resultados em destaque

- Em 2021, havia 98 contratos relacionados a TIC, passando para apenas 1.
- Desenvolveram uma matriz de transversalidade para definir o melhor modelo de contratação e gestão de contratos.

Quadro de otimização de fluxos de trabalho – Contratos transversais			
Item	Antes do início do contrato transversal		Após o início do contrato transversal
Nº de Contratos	98		1
Nº de notas de débito SPGG 2020 e 2021	273		0
Valor estimado das notas de débito	R\$ 287.678,47 SPGG (2020-21)	R\$1.902.661,63 Órgãos STIC (2019-22)	R\$ 0

Nº de faturas mensais	450	22
Processos de ateste da fatura em 12 meses	1176	12



Desafios e comentários adicionais

- A equipe possui apenas seis servidores, incluindo a chefia.
- O Estado se considera referência nacional em compras públicas de bens, mas precisam de melhorias para a contratação de serviços.
- Não possuem atas de registros de preços para serviços.
- Suspenderam o desenvolvimento do *help desk* de TIC.
- Estão buscando experiências para processos de contratação de manutenção predial.
- Ofereceram contato com pessoa chave na Petrobras.

Bahia



Histórico

- CSC instituído em 2017 para atendimento no Centro Administrativo da Bahia (CAB), vinculado à Secretaria de Administração do Estado (Saeb).
- CAB – 22 prédios com 29 unidades (na época).
- O CAB não é um condomínio fechado, mas uma região de Salvador com boa parte dos edifícios voltada para a administração pública. Na origem (década de 60), era afastado, mas a cidade cresceu em volta e se tornou rota de passagem entre bairros.
- A proposta era atender:
 - Secretarias;
 - Empresas públicas;
 - Autarquias;
 - Fundações;
 - Outros órgãos.
- Eram previstos os serviços de:
 - Transporte;
 - Segurança e vigilância;
 - Manutenção predial;
 - Limpeza.



Situação Atual e forma de atuação

- O CSC é regulamentado por decreto, com adesão obrigatória para a adm. pública direta.
- Usam dentre outros, os conceitos de postos de trabalho residentes (só podem ser prestados em um órgão, como recepcionistas, porteiros, ascensoristas e equipes de copa e cozinha) e não residentes (podem ser prestados de forma compartilhada, conservação e limpeza, manutenção predial, atividades de apoio, serviços ambientais e de sustentabilidade).
- A Diretoria do CSC, onde atua com mais 17 pessoas, está dentro da Superintendência de Logística, sendo uma das 4 diretorias.
- Foco em serviços terceirizados comuns / compartilhados e serviços administrativos.
- Atuam com compras descentralizadas, por meio de registros de preços, para materiais de consumo comuns.
- Quando houver algum item específico ou não usual para ser adquirido, os órgãos realizam a compra diretamente.

- Serviços comuns e contas de consumo são processadas pelo CSC, mesmo quando o processo de contratação é realizado de forma descentralizada.
- A DSL (Diretoria de Serviços Logísticos, outra diretoria da mesma superintendência) provê suporte de TI, junto com a Cia de Processamento de Dados da Bahia, estando fora do escopo de atuação do CSC.
- SAC centralizado para questões relacionadas aos registros de preço.



Resultados em destaque

- Com a reforma administrativa do início do ano passaram a atender a 34 unidades com 7 contratos de serviços terceirizados comuns e serviços administrativos. Antes seriam 68 (1 de cada tipo por órgão).
- Identificaram que a concentração de serviços de manutenção com escopo variado, segurança com limpeza, dentre outros, aumenta os custos para o estado porque órgãos acabam rateando custos de serviços que não precisam (ascensorista para prédios com elevadores automatizados, manobristas para quem não tem frota, etc.). Usam vários contratos com objetos específicos.
- Gerenciam 529 postos de serviços.
- Não há balanços financeiros evidenciando eventuais ganhos pela atuação do CSC, no momento.



Desafios e comentários adicionais

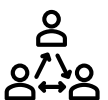
- Cancelaram licitações não vantajosas e estão pendentes de contratação de serviços de limpeza, manutenção predial e vigilância.
 - Foram obrigados a realizar contratações emergenciais e o tempo é curto para regularização da situação.
- É um CSC maduro e atuante em discussões e trocas de experiências com outras UFs.
- Há discussão no Consad sobre compras públicas e o assunto está para ser internalizado para conversas específicas, provavelmente já a partir da edição prevista para Manaus.
- Sugerem a participação de equipes do MGI no evento e tentarmos engajamento nos grupos.
- Estiveram visitando a SGC em 2022 para avaliação de sistemas de controle dos serviços de TIC.
- Sugerem estudar o modelo adotado pelo Hospital Metropolitano de Salvador e o caso do plano de saúde do servidor da Bahia.

Ebserh



Histórico

- Missão da Ebserh: Prestar serviços de atenção à saúde com excelência, criar condições para a formação profissional de qualidade e promover o desenvolvimento científico e tecnológico, mediante a gestão dos hospitais universitários federais e congêneres.
- Criada por MP convertida na Lei 12.550, de 15/12/2011.
- Em 25/04/12, a empresa passa a ser a gestora do programa Rehuf, destinado à reestruturação e revitalização dos hospitais das universidades federais, integrados ao Sistema Único de Saúde (SUS), nos termos do art. 4o da Lei no 8.080, de 19 de setembro de 1990.
- Esse programa tem como objetivo criar condições materiais e institucionais para que os hospitais universitários federais possam desempenhar plenamente suas funções em relação às dimensões de ensino, pesquisa e extensão e à dimensão da assistência à saúde.
- Alguns destaques do objeto social:
 - II - Administrar unidades hospitalares;
 - III - Prestar serviços de apoio à gestão hospitalar, com otimização de processos e serviços, implementação de sistema de gestão, monitoramento de resultados, bem como o desenvolvimento de outras atividades afins;
 - IV - Prestar serviços de consultoria e assessoria em sua área de atuação.
- Durante a estruturação da empresa, se inspiraram na reorganização funcional e operacional da Infraero, que também se organizou na forma de pequenos CSCs como centros de especialidades.



Situação Atual e forma de atuação

- Uma consultoria contratada para reformulação do planejamento estratégico, em 2018, mudou o foco dos projetos prioritários.
- Estão analisando a implantação de CSCs locais como, por exemplo, no RN, onde há 3 hospitais conveniados.
- Os clientes são os hospitais universitários e os interlocutores principais são os reitores.
- Para um observador externo, a Ebserh é um CSC que extrapola a classificação prevista na literatura base, porque:
 - Assume processos gerenciais e estratégicos dos hospitais;
 - Estão testando um modelo de prestação de serviço finalístico.

- Internamente, se vêm com um CSC ainda em construção porque os processos normalmente centralizados em CSCs têm coberturas que variam entre 12 e 20% do que as redes movimentam ou demandam.

- Entendem que a essência do sucesso de um CSC, particularmente em um setor que lida com vidas humanas, passa por gestão por processos e domínio de técnicas de gerenciamento e análises de dados.



Resultados em destaque

- O serviço de consultoria jurídica foi o primeiro inteiramente prestado sob um modelo de CSC. Um time de especialistas remotos analisa as demandas jurídicas dos hospitais ou das universidades.

- Análises que levavam semanas são atendidas em dias.

- Outro projeto em andamento é a parte da comunicação social, com padronização dos canais, materiais e estratégias, com a centralização da equipe de criação e produção para toda a rede.



Desafios e comentários adicionais

- Um dos itens do objeto social sugere que a empresa pode prestar serviços de saúde diretamente, mas isso não está no escopo da atuação efetiva dela.

I - Prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, no âmbito do SUS;

- Uma das causas da baixa cobertura das compras é a frustração dos fornecedores em processos licitatórios passados. Como os processos eram demorados, os hospitais realizavam compras emergenciais e as quantidades das atas de registros de preços não eram alcançadas. Licitações chegaram a não terem interessados.

- A formação de um pool de radiologistas, decorrente de uma ação emergencial para atendimento de demanda judicial em Santa Maria, mostrou o potencial de agilização de processos e economia de tempo e recursos em um serviço finalístico e está em estudo para replicação na rede para laudos de especialistas em exames diversos.

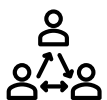
- Sugerem que analisemos as experiências com CSCs do governo português e do Consorci de Salut I Social de Catalunya, que atua na administração de hospitais de forma similar ao modelo da Ebserh, sendo responsáveis pelas operações integrais ou parciais de mais de 100 instituições.

Minas Gerais



Histórico

- O embrião do CSC mineiro foi a necessidade de organizar os serviços para o funcionamento da Cidade Administrativa, inaugurada em 2010.
- As atividades administrativas e operacionais comuns previstas para atendimento inicial do CSC eram destinadas a 36 entidades e órgãos públicos.
- Os primeiros contratos compartilhados eram de serviços simples como limpeza e vigilância.
- O desenvolvimento do projeto contou com vistas internacionais para conhecimento das experiências internacionais dos governos de Portugal, Austrália, Estados Unidos, Canadá e Reino Unido.
- Houve tentativa de centralização e padronização dos processos de compra de forma ampla, no ano de 2014.
 - A decisão foi tomada no âmbito da Secretaria de Planejamento sem consulta às unidades;
 - Os resultados não foram satisfatórios e há resistências até hoje a novas tentativas de centralização de processos de compras e contratações.



Situação Atual e forma de atuação

- Desde 2019, iniciaram outro processo de estudo e negociação para estabelecimento dos produtos e serviços para aquisição centralizada e para aquisição pelos órgãos.
- Estão oferecendo duas alternativas de centralização:
 - Operação Transacional – parte do processo de aquisição, como elaboração do termo de referência, por exemplo, ainda são feitos pela unidade, enquanto o CSC, executa o processo de aquisição até a assinatura do contrato;
 - Operação Centralizada – apenas a descrição genérica do item necessário fica com a unidade demandante, e todo o restante do processo é de responsabilidade do CSC;
 - Em ambos os casos, a fiscalização do contrato, a gestão orçamentária e eventuais iniciativas de penalização são de responsabilidade do demandante.
- Possuem alto grau de maturidade para construção e utilização de indicadores de forma a fundamentar decisões e usam essas análises para negociar com as unidades tanto para tentativa de inclusão em processos centralizados, quanto para recusar quando não se mostra conveniente.

- Investem muito em comunicação das etapas executadas, resultados alcançados, benefícios e impactos com o objetivo de combater as resistências residuais da experiência anterior.
- Os serviços de TI são focos de estudo e trocas de experiências, mas outra diretoria é responsável pelo desenvolvimento, contratação e gestão.
- O foco ainda é em bens e serviços comuns, mas possuem atuação relevante em compras de produtos específicos / finalísticos:
 - Medicamentos para atendimento à Secretaria de Saúde;
 - Insumos especiais para atendimento da Polícia Militar.
- A gestão de bens móveis e imóveis também estão nas competências do CSC.



Resultados em destaque

- O primeiro grande impacto foi conseguido no âmbito de um processo de renovação de frotas de veículos e da gestão de imóveis, que passou a ser centralizada no CSC.
 - A equipe conseguiu identificar necessidade de trocas quando os custos de manutenção se tornaram inconvenientes em relação ao valor residual;
 - Por remanejamento entre secretarias, reduziram o número total necessário;
 - Reduziram o número de imóveis alugados para utilização de diversos órgãos públicos por remanejamento de patrimônio de outros órgãos / secretarias.
- Entre 2018 e 2022 o CSC-MG foi responsável por mais de 300 processos de compras e 170 atas de Registro de Preços, o que resultou em compras na ordem de R\$ 19 bilhões.
- Foram homologados mais de R\$ 8,5 bilhões em compras de medicamentos, possibilitando que quase 6 mil produtos fossem registrados e disponibilizados à assistência farmacêutica e à população mineira, inclusive para enfrentamento à pandemia de covid-19.
- Foram quase 56 mil medicamentos registrados, 848 municípios mineiros atendidos e a disponibilidade de medicamentos para Atendimento Judicial aumentada.



Desafios e comentários adicionais

- Ainda não se consideram uma central de compras plena, atuando na gestão de contratos corporativos.
- O processo de negociação com os órgãos envolverá remanejamento de algumas pessoas com conhecimentos específicos para atuarem no CSC, amplificando a resistência herdada dos processos de 2014.

Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público

Exemplos Internacionais

Reino Unido



Histórico

- Desde 1970, existe legislação que permite a governos locais proverem serviços para outros governos locais.
- O processo formal dos CSCs (SSC – *Services Shared Centre*) começou em 2004.
- Em 2012 eram 8 CSCs e a avaliação de 5 deles havia indicado que o governo não havia obtido uma boa relação custo-benefício e que os serviços eram muito adaptados aos departamentos individuais, aumentando os custos e reduzindo a flexibilidade.
- Em 2014, o Gabinete lançou a segunda geração do programa, com 2 novos centros, com administração independente, e voltados para 14 departamentos.
- O Gabinete do Ministro, publicou em 2018, um programa de 10 anos de revisão e ampliação dos CSCs.
- Objetivos:
 - Entregar valor e eficiência pela adoção de soluções em nuvem;
 - Padronizar processos e dados;
 - Ir ao encontro das necessidades do usuário final.
- O documento de revisão da estratégia de SSCs foca nos serviços de desenvolvimento e manutenção de sistemas de TI e tem caráter de atendimento institucional aos *departments* (órgãos públicos).



Situação Atual e forma de atuação

- Até o ano de 2028, todos os departamentos deverão atuar em sistemas baseados em nuvem.
- A reorganização dos SSCs resultará em 5 orientados a atender departamentos ligados por afinidades temáticas:
 - Reunirão 17 departamentos;
 - 450.000 serão servidores atendidos por esses centros de serviços compartilhados;
 - Consumirão até 300 milhões de Libras para implantação.
- Em 2021, o modelo mudou de permissão dos departamentos terem seus próprios sistemas para aplicações gerais via nuvem.
- Informes, prestações de contas e notícias mais recentes estão voltados às questões relacionadas a TI, já as questões sobre os serviços comuns não têm sido abordadas de forma relevante.



Resultados em destaque

- No balanço de 2016, os resultados haviam melhorado em relação às avaliações de 2012, mas não ainda não haviam atingido as metas desejadas.

- Segundo o *Cabinet Office*, a partir de 2021:

- Serão consumidos de 451 milhões a 1,288 bilhão de libras de custos para provimento dos mesmos serviços sem os CSCs;
- Seriam necessários 1.7 bilhão de libras para substituição dos sistemas atuais, individuais, caso continuassem no modelo atual.



Desafios e comentários adicionais

- O novo agrupamento de departamentos em torno dos 5 CSCs independentes sofreu críticas porque não deixou claros os critérios para esses agrupamentos.

- Ainda há dúvidas (2022) sobre os benefícios financeiros do programa e sobre os arranjos de governança, ainda considerados fragmentados e complicados, resultando em esforço duplicado e tomada de decisão desarticulada.

- Dado o consumo de recursos para substituição de inúmeros sistemas e contratos de TI, para um conjunto menor e padronizado, não está sendo possível avaliar o alcance da economia com os SSCs, pois houve elevação de gastos reais.

- Houve atrasos no financiamento dos planos de serviços compartilhados dos clusters, criando riscos de entrega dentro do prazo original. Em 2021, o HM Treasury rejeitou todas as três propostas de revisão de gastos recebidas de clusters, com um valor combinado de £ 759 milhões, devido a preocupações de que o *Cabinet Office* e os clusters não tivessem feito trabalho suficiente para desenvolver estimativas de custo robustas ou para considerar elementos fundamentais do Estratégia de Serviços Compartilhados, incluindo arranjos de governança e design de cluster (NAO, 2022).

- O *Cabinet Office* não tem um plano de backup para fornecer serviços compartilhados se os clusters não garantirem o nível de financiamento necessário para suas opções preferenciais. Os casos de negócios dos clusters prevêem £ 382 milhões a £ 403 milhões para financiar suas opções preferenciais até 2024-25. No entanto, o *HM Treasury* aprovou apenas financiamento de até £ 300 milhões para este período (NAO, 2022).

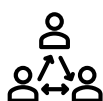
- Não está claro o que os clusters planejam fazer se não obtiverem o nível necessário de financiamento em futuras revisões de gastos ou que impacto isso terá na Estratégia de Serviços Compartilhados. O Gabinete não dispõe de um plano de contingência para ajudar a minimizar este risco (NAO, 2022).

Canadá



Histórico

- Durante o processo de orçamentação das operações do governo canadense, nos anos de 2010 e 2011, houve uma mobilização para identificar oportunidades de economia adicional e melhorar a prestação de serviços.
- Nesta revisão, foram examinados exemplos de outras jurisdições e organizações do setor privado com relação às suas próprias plataformas de tecnologia da informação (TI). A decisão de criar o *Shared Services Canada* (SSC) é um resultado dessa análise.
- Em 4 de agosto de 2011, foi anunciada a criação do SSC. Os serviços de infraestrutura de TI e o financiamento e pessoal relacionados foram transferidos do *Public Works and Government Services Canada* (PWGSC) para o SSC por *Order-in-Council* (OIC) (aproximadamente 1.500 cargos).
- O novo departamento foi encarregado de fornecer serviços de infraestrutura de TI a 43 departamentos governamentais – especificamente para e-mail, data centers e redes.



Situação Atual e forma de atuação

- Desde 1º de abril de 2012, o SSC tornou-se um departamento de funcionamento independente em termos de governança e responsabilidades financeiras. A responsabilidade pelas pessoas e recursos financeiros associados à entrega de e-mail, centros de dados e serviços de rede mudou das organizações parceiras para o SSC.
- A atuação do SSC canadense é focada nas soluções de TI para os departamentos (órgãos públicos) e tem interface com as demandas de bens e serviços comuns na medida em que provê sistemas e infraestrutura tecnológica para a contratação e gestão dos contratos decorrentes.
- Desde 2018, está em desenvolvimento um sistema para gestão, processamento e pagamento dos servidores civis.



Resultados em destaque

- Apesar da abundância de informações no site do governo canadense dedicado ao SSC, os balanços de resultados estão focados no acompanhamento das ações de implantação e de eventuais correções de rota motivadas por auditorias periódicas. Segundo Souza e Silva (2020) os resultados qualitativos obtidos da implantação desde a implantação, são:
 - Redução de sistemas de gestão;
 - Melhoria na eficiência e redução de custos de manutenção de sistemas;
 - Melhoria na governança pública e qualidade dos serviços públicos;
 - Geração de economias de escala;
 - Confiabilidade, Modernização e Segurança nos serviços de TI;
 - Consolidação na aquisição pública de software e hardware.
- Serviços prestados em Segurança cibernética e de TI:
 - Proteção de sistemas, redes e informações do Governo do Canadá contra ameaças online.

Centro de dados

- A SSC está estabelecendo centros de dados corporativos atualizados, confiáveis e seguros para dar suporte às crescentes necessidades de TI das organizações federais.

Serviços na nuvem

- Serviços de computação em nuvem ao Governo do Canadá para ajudar a melhorar os serviços digitais para os canadenses.

Acessibilidade, Acomodação e Tecnologia Informática Adaptativa (AAACT)

- Ações de apoio a funcionários com deficiências, lesões e requisitos ergonômicos em seu local de trabalho.

Tecnologia no local de trabalho

- Aquisição e moderniza dispositivos de tecnologia no local de trabalho e serviços de suporte para organizações federais.

Telecomunicações

- Serviços de voz, videoconferência, *contact centers*.

Comunicação digital e colaboração

- Suporte a e-mail para departamentos e agências, além de fornecer a todo o governo do Canadá ferramentas modernas de comunicação digital e colaboração baseadas em nuvem.

Recursos Humanos e Pagamentos de Próxima Geração

- Sistemas de pagamento a servidores do governo federal.

Redes

- Infraestrutura de TI moderna para melhorar a prestação de serviços e agregar valor às organizações do Governo do Canadá e aos canadenses.

Compras

- Garantir que os bens e serviços fornecidos pelos fornecedores e oferecidos aos clientes forneçam o melhor valor para suas necessidades de negócios, sejam de alta qualidade e sejam entregues no prazo.

Inteligência artificial

- O Programa de Inteligência Artificial (IA) do *Shared Services Canada* (SSC) e o Centro de Excelência de IA (AICoE) usam tecnologias disruptivas para incubar casos de uso de IA, promover o uso de IA, quebrar silos e promover a inovação digital.

Portugal

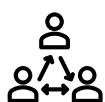


Histórico

- A Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP), é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado,

dotado de autonomia administrativa e financeira e de património próprio. É equiparada a entidade pública empresarial para efeitos de conceção e desenvolvimento de soluções, aplicações, plataformas, projetos e execução de atividades conducentes ou necessárias à prestação de serviços partilhados, compras públicas, gestão do parque de veículos do Estado (PVE) e às respetivas atividades de suporte e, em geral, à promoção da utilização de recursos comuns na Administração Pública.

- “Foi criada por meio do Decreto-Lei nº 117-A/2012, e tem por missão assegurar o desenvolvimento e a prestação de serviços partilhados no âmbito da Administração Pública, bem como conceber, gerir e avaliar o sistema nacional de compras e assegurar a gestão do PVE, apoiando a definição de políticas estratégicas nas áreas das tecnologias de informação e comunicação (TIC) do Ministério das Finanças, garantindo o planeamento, conceção, execução e avaliação das iniciativas de informatização tecnológica dos respetivos serviços e organismos”.



Situação Atual e forma de atuação

- Missão

- Assegurar a obtenção de ganhos de eficácia e eficiência, através da utilização racional de recursos públicos comuns e da prestação de serviços partilhados, contribuindo para um Estado mais ágil e direcionado para o desenvolvimento sustentável do país.

- Visão

- Ser a opção de referência para a Administração Pública na utilização de recursos públicos comuns e na prestação de serviços partilhados.

- O modelo da entidade contempla prestação de serviços de natureza comum, mas também de natureza tecnológica e estão agrupados nos seguintes temas:

- SP Compras Públicas
 - Racionalização de custos e simplificação da aquisição de bens e serviços transversais na Administração Pública.
- SP Finanças
 - Gestão financeira por meio da integração, normalização e boas práticas nos processos orçamentais, financeiros e logísticos.
- SP Tecnologias de Informação e Comunicação
 - Desenvolvimento de sistemas de informação, planeamento, coordenação, gestão de recursos de infraestrutura, comunicação e segurança.
- SP Recursos Humanos
 - Normalização de regras e procedimentos na gestão de recursos humanos pelos serviços partilhados na Administração Pública.
 - Inclui serviços compartilhados, mas também sistemas compartilhados.

- SP Project Management Office (SPPMO)
 - Centro de excelência em Gestão de Portifólio e de Projetos (PPM), composto por profissionais certificados e com experiência relevante em gestão no ecossistema público.



Resultados em destaque

- Os principais números obtidos pela ESPAP são:

- 2.100 organismos na FE-AP
 - O Portal da Fatura Eletrônica na Administração Pública – FE-AP – constitui-se como a Gateway do Estado para recepção e processamento de faturas eletrônicas.
- 14 acordos quadro em vigor
 - Um acordo quadro equivale a uma ata de registro de preços do poder público brasileiro.
- 530 entidades implementadas com GeRFiP
 - O GeRFiP - Gestão de Recursos Financeiros em modo Partilhado permite a qualquer serviço, independentemente da sua dimensão, regime de autonomia, setor de atividade ou localização geográfica, dispor de uma solução de suporte à gestão orçamental, financeira, patrimonial e logística, tendo por base o Plano Oficial de Contabilidade Pública (POCP).
- 190 entidades implementadas em SPRH
 - Prestação de serviços ou uso de sistemas compartilhados oferecidos pela ESPAP.
- 45 sistemas de informação geridos
- 280 bases de dados geridos

- Por meio do SPPMO, a CSC portuguesa exerce atividades e presta serviços ligados a processos gerenciais e causa impactos em aspectos estratégicos das organizações clientes.

- 650 projetos acompanhados
- 30€ milhões em projetos geridos



Desafios e comentários adicionais

- A ESPAP conta com cerca de 300 profissionais, mas apenas 100 deles são servidores públicos, já os demais são contratados de forma individual (pendente de verificação de qual seria o modelo de vínculo mais parecido no Brasil).

- Há dificuldades no sentido de contratar e reter os profissionais mais qualificados por conta da concorrência do setor privado.

- Além do caso da ESPAP, voltada para a administração pública portuguesa, Portugal tem se destacado como polo de atração para CSCs privados de multinacionais, dentre outros fatores, porque:

- Boa qualificação dos profissionais portugueses;
- Diáspora desses profissionais que, ao voltarem, dominam outras línguas e culturas;
- Boa rede de comunicações;
- Legislação trabalhista considerada competitiva;
- Hub aéreo eficiente;
- Menor custo dos profissionais;
- Boa qualidade de vida;
- Estabilidade social;
- País considerado pacífico;
- Várias comunidades estrangeiras.



Governança

- Como instituição autônoma, a Entidade é gerida por um conselho de administração, organizado por funções de negócios (cinco áreas) e duas diretorias responsáveis por funções corporativas:

Direção Jurídica e de Administração Geral – fornece apoio ao conselho de administração e provê serviços de apoio administrativo geral, tal como gestão financeira, patrimonial, recursos humanos e logísticos para o funcionamento interno da Entidade.

Direção de Planeamento e Controlo de Gestão – apóia o conselho diretivo no planeamento estratégico e no controle da operação. Monitora os resultados e articula o desenvolvimento de programas estratégicos ou transversais de inovação, qualidade e melhoria contínua com as áreas de negócios, além de coordenar o suporte metodológico à gestão de projetos.

Estados Unidos



Histórico

- Em 2019, o Governo Federal Norte-americano publicou um memorando com uma visão de longo prazo para aprimorar as habilidades e incrementar as capacidades dos órgãos no cumprimento das suas missões institucionais, por meio do aprimoramento das funções de sustentação para o governo federal.

- Os principais objetivos são:

- Melhoria no desempenho dos órgãos em suas missões específicas;
- Melhoria na qualidade dos serviços ofertados à sociedade;
- Melhor gestão dos impostos pagos pelos contribuintes.

- Antes de 2019, órgãos públicos haviam promovido algumas ações visando à convergência na operacionalização das suas funções de suporte, como o compartilhamento de tecnologia comum. Em 2019, foram consideradas as lições aprendidas, observando os sucessos e também os fracassos dessas ações.

- Tal como na iniciativa privada, foi previsto um investimento inicial do governo para implementação da centralização, mas foi estimada uma economia financeira entre 5-30% ao longo do tempo.

- Serviços comuns de suporte (mas que eram prestados de forma descentralizada), como processamento de contratações, de gestão financeira, de viagens, folha de pagamento etc., custam aos contribuintes norte-americanos 25 bilhões de dólares anualmente. Apesar desse alto custo, foi observada uma baixa satisfação com relação à qualidade desses serviços prestados.



Situação Atual e forma de atuação

- Está sendo apresentada uma nova proposta para os serviços compartilhados, baseada em experiências da indústria e também de outros governos, visando reduzir a duplicação de serviços, melhorar a prestação de contas e aprimorar a os Serviços Compartilhados.

- A aplicação dessa nova proposta exige que o governo defina uma abordagem compartilhada para os serviços, incluindo: padrões para relacionamento interórgãos e prioridades para os serviços compartilhados, capacidade centralizada, governança compartilhada e metas de desempenho, aumento da oferta de serviços de qualidade, com valor agregado para os contribuintes.

O Governo estabelecerá processos para identificar as funções de sustentação adequadas ao compartilhamento, baseados em resultados e prestação de serviço padrão. Esses

processos serão determinantes para identificar o grau de maturidade dos processos e estabelecer um processo padrão de atividades compartilhadas.

Os padrões e modelos serão desenvolvidos por meio dos Escritórios de Gestão de Serviços de Qualidade (QSMO), que são unidades dos órgãos que oferecem as soluções aos demais órgãos e entidades visando padronizar processos e reduzir custos operacionais.

Como funciona:

Uma vez identificado a oportunidade de atendimento de serviço compartilhado, o Escritório (QSMO) designa uma unidade responsável pelo atendimento/gerenciamento desse “cliente” que deve oferecer recursos eficientes, empregando as melhores práticas dos setores públicos e privados. Alguns órgãos podem ter a prerrogativa de contratar os serviços separadamente, desde que comprovem que esse modelo resulta em vantagem, considerando preço, prazo e outros fatores.



Governança

O modelo proposto para o governo federal é de governança colaborativa

A OMB designará unidades para atuar como Escritórios de Gestão de Serviços de Qualidade (QSMO), estabelecidos como Governança “conjunta” com representantes de todo o Governo Federal e Conselhos para assegurar uma tomada de decisão imparcial. Cada órgão designado para atuar como Escritório apresentará um plano de implementação de cinco anos para avaliação de um conjunto de critérios para atuar como um Escritório eficaz em todo o Governo. Esse plano deve conter recursos sustentáveis, conjunto de serviços relevantes e atuação de cada parte interessada para a execução do plano ao longo de sua vigência.

Austrália



Histórico

- Em 2013, ocorreu uma reforma administrativa que extinguiu o Departamento de Educação, Emprego e Relações do Trabalho (DEEWR) e formou o Departamento da Educação e o Departamento do Emprego. Os secretários dos dois departamentos fizeram um acordo que visava permitir que os departamentos buscassem eficiência na prestação dos serviços e evitassem o custo de separar as funções corporativas do antigo DEEWR. O centro é conhecido como Centro de Serviços Compartilhados (CSC).
- Como o DEEWR havia prestado serviços de sustentação e de TI em momentos anteriores para outros departamentos, considerou-se que havia potencial para expansão da atuação esses e outros departamentos / órgãos do governo australiano.
- Em 2016, por conta de outra mudança administrativa, a maior parte do conjunto de serviços oferecidos pelo CSC passou para outros órgãos, que se tornaram também outros CSCs.
- Posteriormente instituiu-se o Programa de Serviços Compartilhados.



Situação Atual e forma de atuação

- O Programa visa aumentar a produtividade padronizando os processos de negócios, reduzindo a duplicação do sistema, permitindo a coleta de dados aprimorada e fornecendo experiências de usuário consistentes. Ele permite que as agências adotem ferramentas e serviços facilitadores comuns para apoiar a eficiência, a mobilidade e a colaboração.
- A aplicação dessa nova proposta exige que o governo defina uma abordagem compartilhada para os serviços, incluindo: padrões para relacionamento interórgãos e prioridades para os serviços compartilhados, capacidade centralizada, governança compartilhada e metas de desempenho, aumento da oferta de serviços de qualidade, com valor agregado para os contribuintes.
- O Departamento de Finanças supervisiona a política estratégica e as funções de governança para o Programa de Serviços Compartilhados e também gerencia o Escritório de Prestação de Serviços (SDO), que oferece serviços corporativos compartilhados para suas agências clientes.
- O Programa conta com hubs de serviços compartilhados, que são unidades centralizadas que fornecem serviços comuns às agências do governo australiano, gerando eficiência em toda a administração, por meio de maior escala e adoção de abordagens de práticas recomendadas.

- Os hubs de Serviços Compartilhados estão localizados em:

Departamento de Relações Exteriores e Comércio.

Departamento de Assuntos Internos.

Departamento de Indústria, Ciência e Recursos.

Serviços Austrália (provê serviços ligados a benefícios financeiros, programas assistenciais, seguro desemprego, prevenção a desastres, auxílio educação, dentre outros).

Escritório de Entregas de Serviços (SDO, no original), parte do Departamento de Finanças.

O Programa atende atualmente a 30 órgãos e agências do governo australiano.



Governança

Um exemplo da governança dos centros australianos é do Escritório de Entregas de Serviços. (SDO) Ele é parte do Departamento de Finanças e um dos provedores de serviços compartilhados do governo australiano.

A estrutura de governança da SDO inclui os seguintes órgãos:

- “O SDO Client Committee (Comitê de Clientes do SDO), que oferece consultoria estratégica sobre planejamento e decisões de investimento para o Conselho Executivo de Finanças e consultoria operacional sobre melhorias de sistemas, serviços e padrões de qualidade e desempenho, incluindo assessoria sobre os impactos do cliente das operações da SDO para o SDO Management Committee. O enfoque é no médio e longo prazo com o objetivo de melhorar a eficiência e eficácia do Gabinete de Prestação de Serviços (SDO).

-O Comitê de Gestão da SDO, que opera dentro da SDO no nível de governança operacional. Como parte de suas responsabilidades prescritas, é necessário identificar os riscos enfrentados pela SDO e seus clientes e considerar como gerenciar esses riscos e monitorar o ambiente de controles internos.

-SDO Bilaterais operam com clientes no nível de governança tática.

- Os Grupos de Trabalho Funcionais do SDO facilitam um forte relacionamento entre os Especialistas no Assunto (Subject Matter Experts - SME) do SDO e os SMEs dos Clientes, em relação ao gerenciamento de RH/folha de pagamento e operações financeiras fornecidas pelo SDO.”

Conclusão e sugestões

Conclusões

- Os CSCs podem funcionar nos mais diversos modelos organizacionais e oferecendo diferentes conjuntos de serviços.
- São amplamente utilizados pelo setor privado há décadas, mas o conceito ainda está em desenvolvimento no setor público.
- As literaturas acadêmica e técnica são extensas para aplicações no setor privado, mas ainda é reduzida para o setor público nacional.
- Há grande interesse por parte dos responsáveis por iniciativas estatais nacionais em trocar experiências e aprimorar os modelos em uso.
- A necessidade de profissionalização da gestão e dos responsáveis pelos projetos de implantação ou ampliação é tema recorrente dos documentos encontrados.
- Caso seja mantido todo o conjunto de serviços e produtos da SGC antes da cisão para o atendimento das demandas de outros ministérios, a atuação se aproxima dos modelos mais complexos e completos mencionados na literatura pesquisada.
- Na maioria dos casos pesquisados, os CSCs não atendem a todos os órgãos / entidades clientes com a mesma cesta de serviços. Padronizam a prestação, porém ajustam o conjunto conforme as necessidades dos demandantes.
- Considerando as variações de tamanho e de complexidade das necessidades dos demandantes, as experiências internacionais recomendam a formação de comitês representantes dos atores-clientes para participarem da formação das prioridades de contratação e compras, além da definição de processos e estabelecimento de níveis de qualidade.

Recomendações

- Participar das discussões no Consad sobre compras públicas e modelos de CSC.
- Levantar cursos e programas existentes no mercado nacional e internacional relativos ao tema.
- Avaliar as alternativas de capacitação de curto e longo prazo para projetos e gestão de um CSC e destacar equipes para cursar participação e formação.
- Instituir programa de capacitação nas escolas de governo sobre o tema de serviços compartilhados
- Aprofundar o levantamento e estudo da bibliografia disponível para amadurecimento dos conceitos e familiarização com os princípios envolvidos.
- Participar de fóruns ou associações de discussão sobre o modelo, incluindo sobre CSCs da iniciativa privada.
- Montar equipes representando as diferentes vertentes de serviços do SGC para conversas bilaterais com iniciativas nacionais identificadas.
- Avaliar a viabilidade de estabelecer contato e intercâmbio com organizações e governos de outros países para intercâmbio.

Entidades / estruturas governamentais sugeridas:

- Bahia - Centro de Compras Compartilhado;
- Rio Grande do Sul - Diretoria de Compras Transversais;
- Minas Gerais – CSC;
- Ebserh - Chefia de Serviços e Gestão da Inovação Corporativa e do Conhecimento e Chefia de Serviços de Gestão por Processos;
- Embrapa - Superintendência de Serviços Compartilhados (SUSEC);
- Petrobras – CSC;
- Portugal - Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P. (ESPAP);
- Espanha - Consórcio de Saúde e Social da Catalunha (CSC).

- Considerar alternativas de formação e gestão dos comitês temáticos e de representação dos órgãos demandantes na operação do Colaboragov.

- Desenvolver modelo de adesão aos serviços ofertados de forma a se ajustar às necessidades de cada órgão.

Bibliografia

- Austrália, **Shared Services**: 09 de junho de 2023. Disponível em: www.finance.gov.au/government/setting-commonwealth-entity/shared-services. Acesso em 24 de julho de 2023.
- BARROS, João Pinheiro de Neto; SILVA, João Carlos. **Centro de serviços compartilhados**: um estudo de caso sobre a implementação de central funcional em empresa pública. São Paulo: 2015.
- CANADA, **Shared Services Canada**, Ottawa: 16 de março de 2023. Disponível em: www.canada.ca/en/shared-services.html. Acesso em 19 mai. 2023.
- ESPAÑA, **Consórcio de Saúde e Social da Catalunha**, Barcelona. Disponível em: www.consorc.org/. Acesso em 19 mai. 2023.
- FERREIRA, Cicero; BRESCIANI, Luiz Paulo e MAZZALI, Leonel. **Centros de Serviços Compartilhados**: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. Revista do Servidor Público nº 61. Brasília: 2010.
- GOVERNO DA BAHIA, **Governo baiano cria núcleo para centralizar atendimento aos prédios do CAB. Salvador**: 16 mar. 2017. Disponível em www.saeb.ba.gov.br/2017/03/8222/Governo-baiano-cria-nucleo-para-centralizar-atendimento-aos-predios-do-CAB.html. Acesso em 09 mai. 2023.
- JOHA, Anton; JANSSEN, Marijn. **Motives for establishing shared service centers in public administrations**. International Journal of Information Management. Delft: 11 nov. 2005.
- NUNES, Flávio; AMARAL, Hugo. **Portugal, habitat natural dos serviços partilhados**. Mas porquê? Lisboa: 24 jul. 2019. Disponível em www.eco.sapo.pt/reportagem/portugal-habitat-natural-dos-servicos-partilhados-mas-porque/. Acesso em 19 mai. 2023.
- PAULA, Thalís Rodrigues de. **O centro de serviços compartilhados no estado de Minas Gerais**: uma análise da implementação a partir do pregão eletrônico [monografia]. Belo Horizonte: 2017.
- PORTUGAL, **Serviços Partilhados eSPap**, Alfragide. Disponível em: www.https://www.espap.gov.pt/Default.aspx. Acesso em 19 mai. 2023.
- SHARED SERVICES FORUM UK, **Latest News from SSF UK**, Londres. Disponível em: www.sharedservicesforumuk.com/. Acesso em 19 mai. 2023.

- SOUZA, Gabriel Jesus de; SILVA, Maria Valesca Damásio de Carvalho. **Centro de Serviços Compartilhados aplicado ao Setor Público como Instrumento de Eficiência e Melhoria dos Gastos Públicos**: Um estudo à luz da Teoria dos Custos de Transação no Canadá, Reino Unido e Brasil. Sociedade Brasileira de Administração Pública. Brasília: 2020.

- UNITED KINGDOM [UK]. **Shared service centres. Report by the Comptroller and Auditor General**. Nacional Audit Office. Cabinet Office. HC 16 Session 2021-22 20 November 2022. Disponível em <www.nao.org.uk/reports/government-shared-services/>. Acesso em 17 mai. 2023.

- UNITED KINGDOM [UK]. **Shared service centres. Report by the Comptroller and Auditor General**. Nacional Audit Office. Cabinet Office. HC 16 Session 2016-17 20 May 2016. Disponível em: <www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2016/05/Shared-servicescentres.pdf>. Acesso em 17 mai. 2023.