

**YANNA DE AMORIM CANA BRASIL**

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UMA PROPOSTA PARA O INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA – IFSC**

**PRODUTO EDUCACIONAL**

Produto Educacional apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica (ProfEPT), do Instituto Federal de Santa Catarina – Campus Florianópolis, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Educação Profissional e Tecnológica.

ISBN - 978-65-88663-54-7

## **NEWSLETTER 01**

# COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

## DESCUBRA O MODELO



A partir dos anos 1990 o compartilhamento de serviços ganhou adeptos no mundo inteiro. Hoje, já consolidado, grande parte das maiores corporações na Europa e Estados Unidos já implantou pelo menos uma iniciativa de compartilhamento de serviços.

O modelo não é limitado ao mundo das empresas privadas. Cada vez mais o conceito é disseminado nas instituições públicas no mundo inteiro.

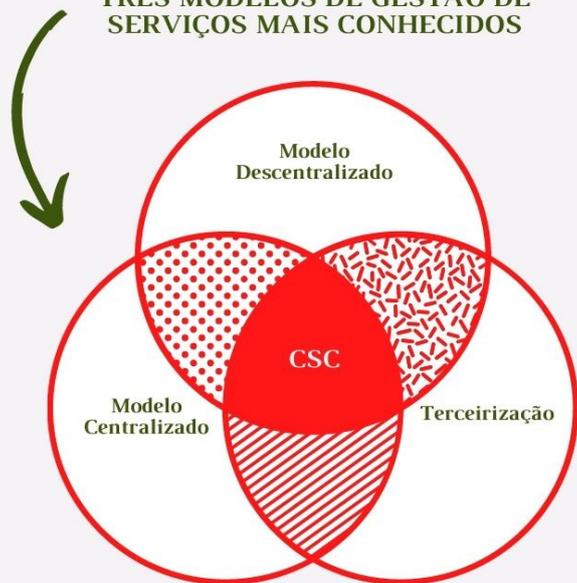
No Brasil, embora seja possível perceber um crescente interesse pelo assunto, na gestão pública ainda são raros os exemplos práticos da adoção do modelo.

Ficou com vontade de saber mais sobre esse modelo que pode aprimorar a sua gestão? Nesta, e nas próximas edições, você entenderá melhor o compartilhamento de serviços e conhecerá exemplos práticos. No fechamento do ciclo, ainda te apresentaremos um estudo de viabilidade personalizado para implantação no IFSC.

**Acompanhe nossa publicações e fique por dentro de tudo sobre o compartilhamento de serviços.**

**COMPARTILHAMENTO É  
UMA ESTRATÉGIA  
COOPERATIVA ONDE  
FUNÇÕES SÃO  
CONCENTRADAS EM  
UNIDADES AUTÔNOMAS  
VISANDO PROMOVER  
EFICIÊNCIA, GERAR  
VALOR, REDUZIR CUSTOS  
E MELHORAR OS  
SERVIÇOS PRESTADOS.**

**O CSC AGREGA VANTAGENS DOS TRÊS MODELOS DE GESTÃO DE SERVIÇOS MAIS CONHECIDOS**



## **AFINAL, O QUE É O MODELO?**

Compartilhamento de Serviços é um modelo de gestão de serviços de apoio, ou seja, aqueles que não impactam diretamente na atividade fim da instituição, mas que dão suporte a ela, como por exemplo, compras, contratos, recursos humanos, e tecnologia da informação.

## **MAS COMO FUNCIONA?**

O compartilhamento é feito através da implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), que se caracterizam por serem unidades autônomas com foco principal na prestação destes serviços de apoio, que invariavelmente são comuns a várias unidades.

Assim, o foco do CSC passa a ser a prestação destes serviços, deixando com que as várias unidades canalizem todas as suas atenções para o cumprimento da atividade fim da instituição.

## **COMO O MODELO PODE ME AJUDAR?**

Quando aplicado de forma efetiva, o compartilhamento impulsiona as atividades das unidades focadas na parte estratégica, enquanto os processos, não estratégicos, são prestados com eficiência pelos CSC.

Alguns dos resultados já constatados por instituições que implantaram o modelo:

- redução de despesas;
- aumento de produtividade;
- economia de escala;
- alavancagem de tecnologia;
- maior controle por parte da gestão;
- melhoria na prestação dos serviços;
- padronização de processos;
- melhoria da acuracidade e da uniformidade das informações;
- foco na atividade fim.

**COMPARTILHAMENTO  
DE SERVIÇOS PODE  
AJUDAR A DEIXAR A  
GESTÃO DA SUA  
INSTITUIÇÃO MAIS  
EFICIENTE**

**Ficou interessado nas vantagens do modelo? Na próxima edição vamos trazer mais informações sobre isso além de exemplos de instituições que já adotaram o modelo.**

**Não deixe de acompanhar!**

## **NEWSLETTER 02**

# COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

## ENTENDA O MODELO



Agora que já apresentamos o modelo e você já tem ideia de como ele funciona e o quanto ele pode te ajudar na gestão, vamos entender como ele chegou até aqui.

Durante os anos de 1970 grandes corporações utilizavam predominantemente o modelo centralizado de gestão em suas organizações.

Na década de 1980 surgiu o conceito de Unidades Estratégicas de Negócio, que privilegiava o modelo descentralizado para as funções de suporte, dando liberdade para cada unidade se organizar como desejasse para obtenção de resultados.

A partir da década de 1990 ganhou força, principalmente nos EUA, uma nova estratégia operacional. Baseada na concentração em uma única unidade física e o compartilhamento dos serviços desta unidade, nasceu o conceito de centro de serviço compartilhado muito próximo de como o conhecemos hoje.

Esta estratégia ganhou força rapidamente nos EUA e Europa nos meados da década de 1990. Já no Brasil, a ideia ganhou corpo nos anos 2000.



## OBJETIVOS E VANTAGENS

O Compartilhamento de Serviços tem como objetivos primários a redução de custos; o aprimoramento dos processos; o foco na estratégia e no “core bussines”; e a extinção das redundâncias.

Porém, outras vantagens tangíveis e intangíveis podem ser destacadas:

- Economia de Escala;
- Eficiência;
- Eficácia;
- Padronização;
- Aumento de Produtividade;
- Acuracidade de Informações;
- Sinergia;
- Flexibilidade;
- Foco no Cliente;
- Aproveitamento de Tecnologia;
- Melhoria na Qualidade.

## E A GESTÃO PÚBLICA?

Cada vez mais é possível observar a disseminação do conceito de compartilhamento nas instituições públicas no mundo inteiro.

Embora não exista um marco temporal para o início da utilização dos CSC na Gestão Pública, é possível fazer um paralelo com a evolução dos modelos clássicos de administração pública.

A Nova Gestão Pública favoreceu a adoção das práticas de serviços compartilhados, e o Novo Serviço Público vêm ratificando essa utilização ao longo dos últimos tempos.

Com o foco cada vez maior na qualidade do gasto público; e na efetividade, transparência e qualidade do serviço prestado, sem dúvidas o compartilhamento ganhará cada vez mais espaço neste âmbito.

## DESAFIOS

Já sabemos então que a implantação do modelo traz muitos benefícios e vantagens, porém é necessário estar atento também para alguns desafios.

Entre eles destacam-se as novas demanda de gestão nas áreas de:

- gestão de parcerias;
- Acordo de serviços prestados;
- Gestão de clima organizacional;
- Transferência de conhecimento;
- Tecnologia;

A implantação do modelo também pode gerar oposições devido a mudança cultural necessária para sua efetivação, é preciso estar atento para:

- Formação de uma cultura efetivamente orientada para o usuário dos serviços;
- Automatização das práticas manuais;
- Mensuração permanente dos benefícios;
- Monitoramento das tarefas;
- Transformação do modo de atuar das pessoas na organização.

### QUEM FORAM OS PIONEIROS NA ADOÇÃO DO MODELO?

GENERAL ELETRIC  
GRUPO ALGAR  
PANAMETICANO  
PETROBRÁS  
PÃO DE AÇÚCAR  
NASA

FORÇAS ARMADAS DOS EUA

**Quer saber por onde começar? Na próxima edição você encontrará os diversos tipos de CSC que existem hoje em dia, e também as metodologias de implantação para eles. Não deixe de acompanhar!**

## **NEWSLETTER 03**

## OS MODELOS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

# COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

## APLIQUE O MODELO



Nos boletins anteriores vocês foram apresentados ao modelo de Compartilhamento de Serviços. Com suas vantagens e desafios, foram apresentadas também as possibilidades de aplicação à gestão pública.

Através do histórico de desenvolvimento do modelo apresentado, e das grandes corporações que já o utilizam, pode-se constatar que o Compartilhamento é uma ferramenta que veio para auxiliar de forma efetiva, e que não se trata de um método passageiro, mas sim de um modelo de gestão para os serviços de suporte,.

É fato que para chegar no patamar que se encontra hoje foi necessário muito aprimoramento da ideia inicial. E hoje, a teoria do compartilhamento está muito mais desenvolvida, nos trazendo inúmeras possibilidades de aplicação. E é sobre estes modelos e metodologias de aplicação que vamos conversar hoje.

**Se você quer saber como aplicar o Compartilhamento na sua organização, fique atento ao que vamos te apresentar agora.**

## OS MODELOS E SUAS CLASSIFICAÇÕES

Basicamente, podemos dividir em quatro os modelos de serviços compartilhados existentes. Cada um deles com suas especificidades e seu nível de maturidade.

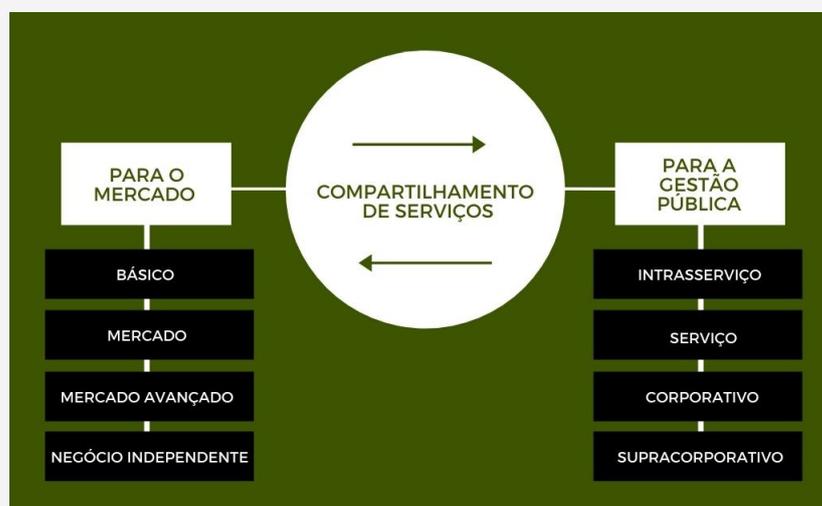


## GESTÃO PÚBLICA

Na Gestão Pública pode ser adotada a classificação em outros quatro modelos equivalentes

Cada modelo pode variar de acordo com o tempo de existência, o nível de maturidade da implantação do modelo, ou ainda, a forma de gerenciamento e os objetivos do CSC na organização.

**Portanto não existe modelo melhor, e sim modelo adequado.**



# FASES DA IMPLANTAÇÃO

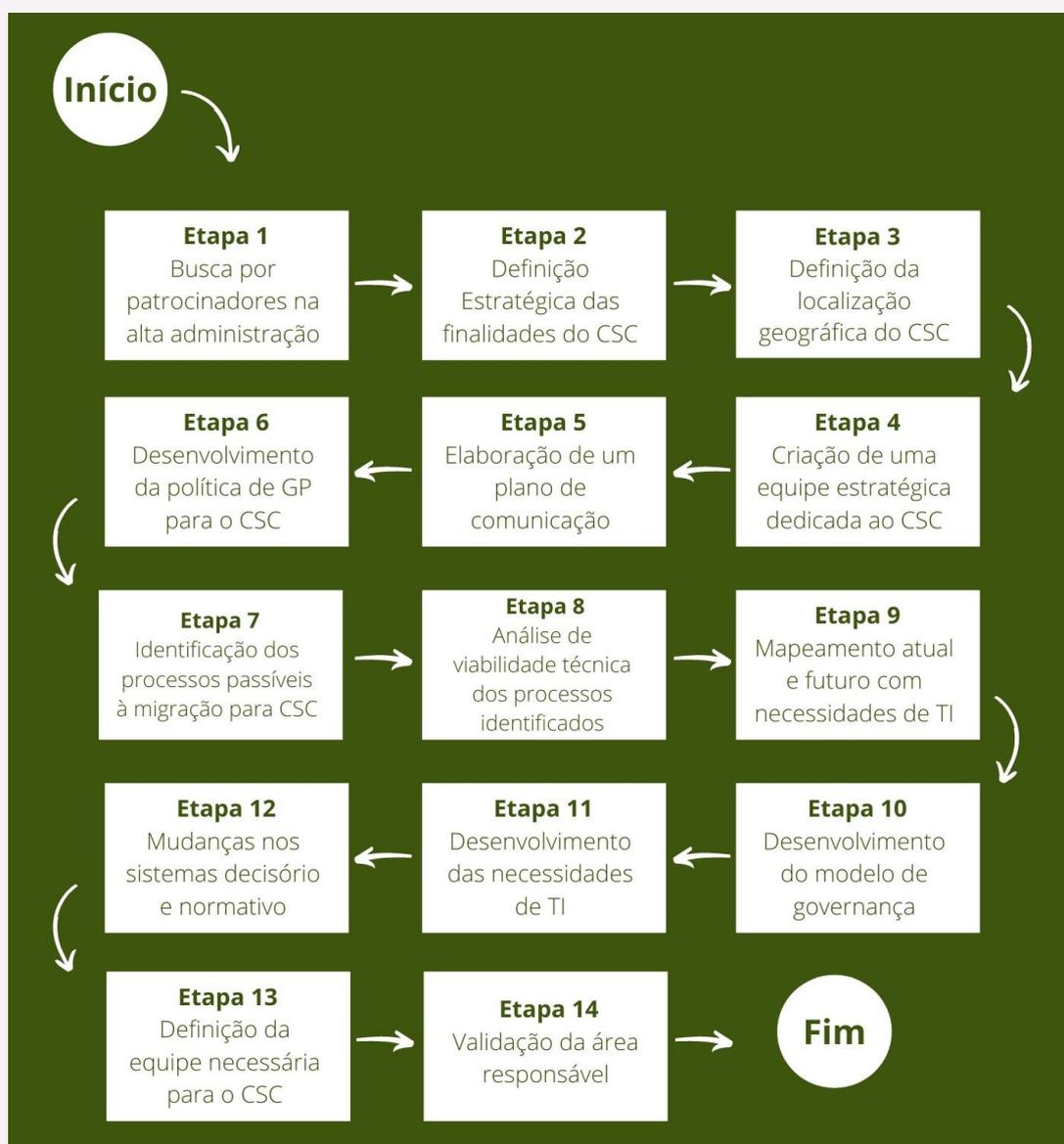
Existem diversas metodologias consolidadas de implantação do modelo de compartilhamento em organizações.

A grande maioria aponta para a implantação em fases, que variam em quantidade de três a sete, diretamente proporcionais ao nível de detalhamento e de segmentação do projeto.

Elas se resumem basicamente em:

- Pré avaliação/encorajamento;
- Análise/estudo de viabilidade;
- Modelagem/desenho/padronização;
- Implantação/automação;
- Consolidação/otimização.

O modelo apresentado é da prof<sup>a</sup>. Monique Cavalcanti, desenvolvido e apresentado em 2019, é o que será aplicado para definição de viabilidade e proposta de implantação no IFSC.



O modelo de implantação apresentado é da prof<sup>a</sup>. Monique Cavalcanti, desenvolvido e apresentado em 2019, é o que será utilizado para definição de viabilidade e proposta de implantação no IFSC. Não deixe de acompanhar próxima edição.

## **NEWSLETTER 04**

# COMPARTILHAMENTO DE SERVIÇOS

## APRIMORE A GESTÃO DO IFSC



Como você viu nas newsletters anteriores, o compartilhamento de serviços é uma ótima ferramenta para agregar valor na gestão pública. Diante disso você deve estar se perguntando: Será que o IFSC apresenta as condições necessárias para a implantação de um CSC? E a resposta que vamos te dar é: SIM!

O IFSC é uma instituição centenária que passou por muitos desafios até chegar aqui. Nestes mais de cem anos vivenciou períodos históricos juntamente com o desenvolvimento das mais diversas teorias de gestão ligadas a cada período. Toda esta vivência deixa marcas, que se refletem em questões administrativas que muitas vezes desviam o olhar do gestor de onde deveria ser o seu foco principal: A missão do IFSC

Uma vez identificado que o IFSC apresenta as características compatíveis à implantação do compartilhamento, é hora de avaliar a melhor forma de implantar. Para isso deve-se avaliar qual o modelo a ser utilizado; quais os processos elegíveis; quem será a equipe estratégica; e a localização do CSC.

Todos estes quesitos fazem parte do modelo de implantação da profª Monique Cavalcanti apresentado na newsletter anterior. E será através deles que apresentaremos um estudo de viabilidade da implantação do modelo no IFSC. Sempre lembrando que, por se tratar de uma proposta, pode ser alterada a qualquer tempo, e a decisão final será sempre da gestão e dos líderes envolvidos no processo.

### MISSÃO DO IFSC

**PROMOVER A INCLUSÃO E  
FORMAR CIDADÃOS, POR  
MEIO DA EDUCAÇÃO  
PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E  
TECNOLÓGICA, GERANDO,  
DIFUNDINDO E APLICANDO  
CONHECIMENTO E  
INOVAÇÃO, CONTRIBUINDO  
PARA O DESENVOLVIMENTO  
SOCIOECONÔMICO E  
CULTURAL**

## QUAL O MODELO MAIS INDICADO?

Na terceira edição apresentamos os modelos e os tipos de CSC. Vimos que não há modelo melhor ou pior, e sim adequado.

Sendo assim, para início de uma implantação, recomendamos que o IFSC adote o modelo Básico, que permite reduzir custos e padronizar processos. Este modelo, quando se fala em gestão pública, também pode ser classificado como intrasserviço, onde o foco é a economia de escala.

Importante ressaltar que estes são modelos menos complexos, que podem evoluir conforme o grau de maturidade futuro da instituição.

## PROCESSOS ELEGÍVEIS

Conforme foi abordado nas edições anteriores, é preciso definir os processos que irão ser transferidos para o CSC. Precisam ser processos de apoio que não interfiram no desenvolvimento da missão da instituição.

Pensando no IFSC, surge em mente vários serviços passíveis de transferência: compras, contratos, financeiro, contabilidade, gestão de pessoas, tecnologia da informação, patrimônio, e almoxarifado.

Todos estes serviços são compostos por inúmeros processos que podem ser transferidos como um todo, ou partes. Por exemplo, no serviço de compras, será transferido ao CSC somente o processo de aquisição de bens e serviços, Os demais processos continuarão como estão. É uma possibilidade!

Uma área que teria grande afinidade para participar do projeto piloto é a área de compras, pois já trabalha em rede, e já participa de algumas ações em conjunto com outros órgãos. Além disso já tem um mapeamento bastante evoluído de seus processos.



**EQUIPE**  
**GESTORES DE NÍVEL ESTRATÉGICO**

- REITOR
- PRÓ-REITOR DE ADMINISTRAÇÃO
- PRÓ-REITOR DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL
- DIRETOR EXECUTIVO
- DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO
- DIRETOR DE GESTÃO DE PESSOAS
- DIRETOR DE GESTÃO DO CONHECIMENTO
- DIRETOR DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

## EXPANDINDO A IDEIA

Como já citamos lá no começo dessa conversa, os CSC permitem uma infinidade de possibilidades, e a partir do momento que é implantado pode evoluir na sua forma de prestação de serviços e até mesmo fazer parte de um plano maior incluindo outros órgãos federais como UFSC, e IFC, por exemplo.

## LOCALIZAÇÃO

A localização é destacada como um fator principal nas metodologias de implantação em função da disponibilidade física de espaço e da concentração de pessoas no local.

No caso do IFSC não haverá contratação de novas pessoas, e sim remanejamento de servidores. Sendo assim o ideal é optar pela região onde haja maior concentração de pessoas, ou, de maior demanda de solicitação de remoção.

O espaço físico também precisa ser pensado. O CSC pode estar alocado fisicamente separado, ou dentro de uma das unidades.

Pensando na situação do IFSC, nossa recomendação é que o primeiro CSC seja instalado na região da grande Florianópolis, e a gestão pode definir se há possibilidade de alocação dentro das instalações da Reitoria, para evitar um gasto extra com locação de espaço.