



VII Congresso **CONSAD**  
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

# **IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC) NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS: PIONEIRISMO, DESAFIOS, MODERNIZAÇÕES E INOVAÇÕES**

**RENATA MARIA PAES DE VILHENA  
ADRIANE RICIERI BRITO  
AFONSO CELSO CORRÊA DE ARAÚJO VALLE**



## **IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC) NO GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS: PIONEIRISMO, DESAFIOS, MODERNIZAÇÕES E INOVAÇÕES**

Renata Maria Paes de Vilhena  
Adriane Ricieri Brito  
Afonso Celso Corrêa de Araújo Valle

### **RESUMO**

Após a transferência de entidades e órgãos da Administração Pública Estadual para a Cidade Administrativa (CA) algumas questões ficaram mais evidentes, dentre elas, observa-se a replicação de estruturas e atividades de suporte da área meio. Isto porque, atividades transacionais, ou seja, operacionais, burocráticas e repetitivas são executadas de maneiras distintas entre órgãos e servidores públicos. Assim, faz-se oportuno e necessário implantar um Projeto que possibilite melhorar o desempenho, otimizar e padronizar a prestação de serviços internos, e fortalecer as atividades estratégicas dos órgãos lotados na Cidade Administrativa. O presente artigo tem como objetivo descrever a experiência prática e os desafios impostos com a implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC), iniciada em 2013. Destaca-se, por fim, que o Governo do Estado de Minas Gerais alcança uma condição de vanguarda em gestão pública ao assumir o desafio de ser pioneiro e inovador na adoção de uma metodologia nova de gestão de seus processos transacionais, com vistas ao alcance de novos patamares qualitativos na prestação de serviços públicos internos e econômicos, por meio da otimização dos gastos de sua operação.

### **ABSTRACT**

In 2010, the Minas Gerais's Government centralized government agencies in one place called Cidade Administrativa. After that, some issues were evident such as replication of organization structure. This is due to the fact that operational activities performed in different ways between government bodies. It makes appropriate to implement solutions that allow us to improve performance and giving us the possibility of process standardization as well as strengthen strategic activities of the government agencies. Therefore, the central objective of this paper is to show the experience with the toughest vision challenges of the roll out of Shared Services Center (SSC), which began on 2013. Finally, the Minas Gerais's Government takes the lead in implementing this public management by assuming the adoption of a new methodology of its transactional processes to reach cost reduction and increase productivity.



## 1 INTRODUÇÃO

Uma das grandes superações do Governo do Estado de Minas Gerais nos próximos anos será incitar a patamares cada vez mais elevados a capacidade criativa de seus servidores e da sociedade, em geral, por meio de uma gestão inovadora, estimulada pela contínua criação de conhecimento. Aliado a isso, consolidar a cultura de inovação, por meio do fomento contínuo à geração e implementação de iniciativas, processos, produtos ou serviços inovadores, resultando no constante aperfeiçoamento da gestão governamental e na qualificação da prestação de serviços públicos à sociedade.

O vigor com o qual já se discute o tema inovação na gestão pública no Brasil atesta que há espaço para, cada vez mais, mudanças de postura e posicionamento ideológico. Do ponto de vista do desenvolvimento sustentável com geração de valor público, o maior desafio agora é integrar sociedade e Estado, por meio da implantação e do desenvolvimento da inovação na gestão pública. Nesse sentido e de forma pioneira, o Governo de Estado de Minas Gerais deu um grande passo ao estabelecer uma nova política pública, com vistas à cultura de inovação.

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI 2011-2030), que incorpora o conceito de inovação na gestão pública, tem como foco o conceito de “Estado em Rede”, fundamentado na integração de órgãos e entidades da Administração Pública em sistemas setoriais reunidos nas seguintes áreas básicas de atuação: Governança Institucional, Planejamento, Gestão e Finanças, Direitos Sociais e Cidadania e Desenvolvimento Sustentável. Em consonância com a Gestão para a Cidadania, o PMDI 2011-2030 pretende destacar a participação da sociedade, transformando suas escolhas em resultados realmente efetivos.

Para atingir os objetivos definidos pelo PMDI, foram estabelecidas 11 (onze) Redes de Desenvolvimento Integrado, destinadas a ampliar a cooperação entre agentes e organizações públicas e privadas em torno dos objetivos propostos. Concomitante à criação das Redes, foi estabelecida a Carteira de Programas Estruturadores do Governo do Estado de Minas Gerais, que contém 31 (trinta e um) Programas organizados por afinidade temática, distribuídos pelas 11 (onze) Redes e que se desdobram em Projetos e Processos Estratégicos.



Nesta configuração, destaca-se a Rede de Governo Integrado, Eficiente e Eficaz, que abrange quatro Programas Estruturadores: Mobilização para o Desenvolvimento Mineiro, Descomplicar – Minas Inova, Governo Eficiente, e Cidade Administrativa.

No âmbito do Programa Estruturador Descomplicar – Minas Inova, está presente o Projeto Estratégico Inovação na Gestão Pública, fundamentado pela Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais, na qual está contido o Projeto Centro de Serviços Compartilhados (CSC), que tem como objetivo a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados no Governo do Estado de Minas Gerais.

## **2 OBJETIVOS DO PROJETO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)**

O Projeto Centro de Serviços Compartilhados (CSC) do Governo do Estado de Minas Gerais trata-se de uma iniciativa pioneira alinhada com o Plano de Governo da atual gestão da Administração Pública Estadual, que busca a otimização dos processos administrativos transacionais e maior eficiência da administração pública. O CSC, uma inovação no Governo do Estado de Minas Gerais e em governos no Brasil, tem como principal objetivo combinar valor ótimo de custo e eficiência com alta qualidade na prestação de serviços públicos das áreas de apoio. Os principais aspectos motivadores do Projeto são:

- (i) Busca contínua da excelência de serviços administrativos;
- (ii) Padronização dos processos com vistas à garantia de maior eficiência dos serviços públicos prestados;
- (iii) Aumento da capacidade de gestão pública por meio de aprimoramento do controle dos processos das áreas meio;
- (iv) Otimização dos custos operacionais em função da captura de benefícios econômicos futuros para o Governo do Estado de Minas Gerais.



### 3 CONCEITO DO CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

O conceito de CSC nasceu, segundo, Sica e Ribeiro (2010), na década de 80, quando grandes empresas americanas, como a *Hewlett-Packard* (HP) e, especialmente, a *General Electric* (GE), centralizaram seus serviços de área meio.

Nesse sentido, vale trazer a definição de Mintzberg (1995, p. 102):

Estrutura centralizada é quando todo o poder para a tomada de decisões está em um só local da organização, no final das contas nas mãos de uma pessoa. E estrutura descentralizada é a proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas.

Por essa razão, Hamel e Prahalad (1995) esclarecem que, no caso dos CSC, a descentralização não deverá ser absoluta nem a estratégia empresarial opressiva, sendo necessária que a organização desenvolva uma estratégia coletiva, de modo a exigir da gerência uma postura mais cooperativa e menos competitiva em relação aos seus pares.

Nas palavras de Quinn, Cooke e Kris (2000, p. 11), os CSC podem ser assim definidos:

*Shared Services* (Serviços Compartilhados) é a prática em que a unidade de negócios de empresas e organizações decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas (tradução nossa).

E, nas palavras de Schulman, Harmer e Lusk (2001, p. 9):

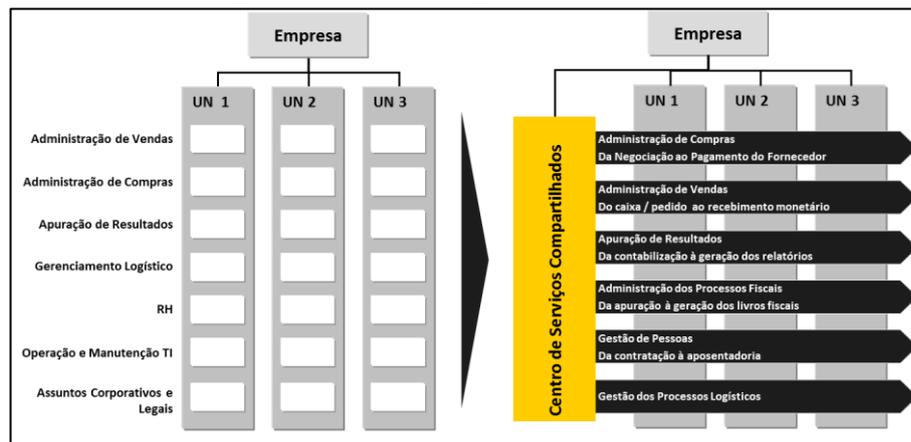
A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Ainda de acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000, p.11), a montagem de uma estrutura organizacional com serviços compartilhados tem como objetivos principais reduzir os custos operacionais a partir de mais padronização e sinergia dos processos, aumentar a produtividade e a excelência de serviços prestados ao cliente, focar os executivos no *core business* das empresas e, por fim, compartilhar as práticas de negócios entre as empresas.

É possível dizer, assim, que os Serviços Compartilhados envolvem a consolidação organizacional e o redesenho dos processos para prestação de serviços para as unidades da organização (Figura 01).



Figura 01 – Modelo organizacional de CSC



Fonte: ACCENTURE (2012)

Dessa forma, os Centros de Serviços Compartilhados, quando devidamente executados, impulsionam os processos de uma organização descentralizada, fazendo com que cada unidade de negócio possa focar na sua estratégia de operações, de modo a enviar as atividades secundárias para a unidade de Serviços Compartilhados (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001). Significa dizer que cada unidade de operação terceiriza essas atividades não para um fornecedor terceirizado, mas para outra área da mesma organização. É o que algumas empresas chamam de operação de *insourcing* (terceirização interna).

O CSC é, portanto, uma estrutura da empresa focada na prestação de serviços administrativos transacionais para seus clientes de forma centralizada e padronizada, com canais de atendimento de fácil acesso, com qualidade gerenciada e custos competitivos.

Souza e Corrêa (2011) explicam que a criação de Centros Executores dos Serviços Compartilhados é uma decorrência da identificação de ineficiência provocada pela duplicação de estruturas organizacionais, destinadas a executar individualmente atividades que eram comuns às mais diversas unidades organizacionais e à empresa.

Considerando, assim, que o mercado atual, cada vez mais competitivo, exerce constante pressão para que as organizações agreguem valor pela otimização dos processos que não constituem o negócio principal da empresa, pelo foco concentrado nos processos estratégicos, o CSC vem sobressaindo-se como instrumento de gestão apropriado ao alcance dos fins pretendidos.



Nos ensinamentos de Schulman, Harmer e Lusk (2001, p. 3), o potencial dos serviços compartilhados reside em alguns fatores, quais sejam:

- Agregam valor à organização;
- Buscam crescimento estratégico;
- Criam novas responsabilidades de gerenciamento;
- Focam os serviços e o suporte;
- Permitem que as áreas de negócios fiquem focadas em suas estratégias de operações;
- Transferem as atividades secundárias das áreas de negócios finalísticos para os processos principais dos Centros de Serviços Compartilhados;
- Concentram recursos que desempenham as mesmas atividades de suporte;
- Fornecem atividades de suporte a custos baixos com altos níveis de serviço;
- Alavancam investimentos tecnológicos;
- Focam a melhoria contínua.

E, basicamente, o que leva uma empresa a criar um CSC é o fator financeiro. Segundo pesquisas realizadas pela empresa de consultoria Bain & Company (2004) com 120 empresas que implantaram um CSC nos últimos cinco anos, os principais objetivos para a sua adoção foram: a) redução de custos de *overhead*; b) melhoria da qualidade; c) precisão e cumprimento de prazos; d) padronização de processos; e) otimização de capital de giro (FERREIRA; BRESCIANI; MAZZALI, 2010).

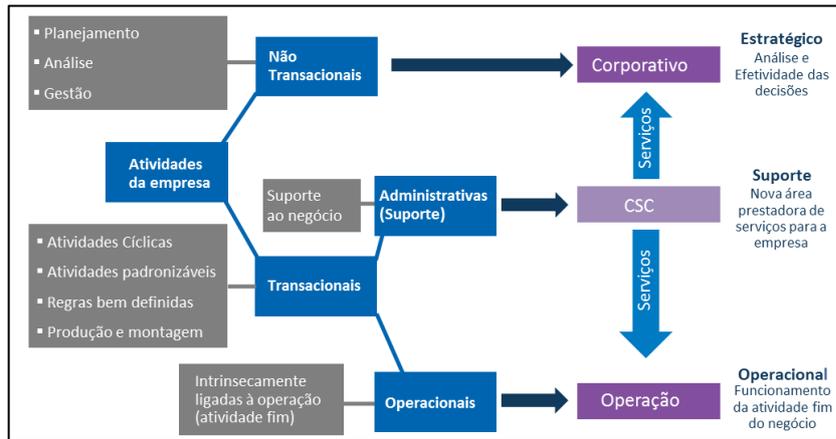
Mais recentemente, os CSC foram implantados em diversas empresas, dos mais variados ramos, no mundo e no Brasil, como é o caso, no país, da Gerdau, Votorantim, Grupo Camargo Correa, Telemar, Petrobrás, Ambev, entre outras.

A metodologia de implantação adequada de um CSC pauta-se na segregação das atividades transacionais, na padronização de cada atividade, na melhoria dos sistemas utilizados e na centralização dos serviços no CSC, deixando as não transacionais na unidade de negócio finalístico, conforme Figura 02.

A implantação do CSC promove a segregação das atividades, aumentando a performance do processo.



Figura 02 – Modelo de segregação de atividades transacionais e não transacionais

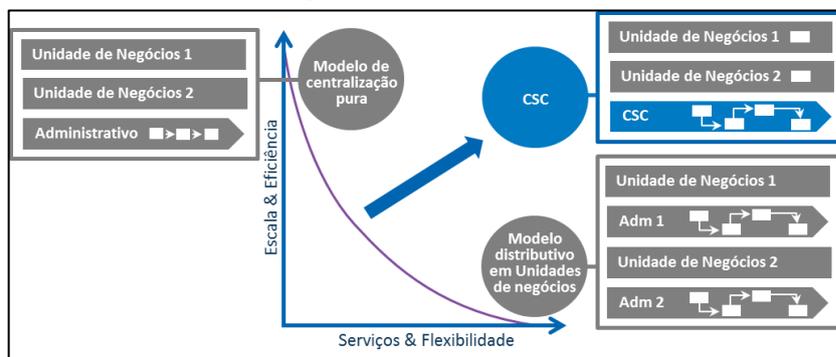


Fonte: TOTVS (2012)

Dessa forma, o CSC passa a ter foco na excelência, no desempenho, no controle de custos e na melhoria contínua dos serviços de rotina, enquanto a unidade de negócio finalístico volta o seu foco para as definições estratégicas de sua competência. Ambos terão seu foco específico preservado e otimizado. (TOTVS, 2012).

Ademais, a criação de um CSC não constitui o mero ato de centralizar processos transacionais e pessoas no mesmo espaço físico. O desafio na implantação de um CSC está em criar e manter uma estrutura que consiga entregar a escala de um modelo de centralização pura com custos otimizados direcionados para a qualidade e agilidade na prestação de serviços aos seus cliente internos (Figura 03).

Figura 03 – Modelo CSC



Fonte: TOTVS (2012)



O CSC é uma estrutura focada na prestação de serviços administrativos transacionais para seus clientes de forma centralizada e padronizada, com canais de atendimento de fácil acesso, com qualidade gerenciada e custos competitivos. Assim, o balanceamento preciso entre o modelo de operação centralizado (foco em escala, eficiência e melhores custos) e descentralizado nos órgãos ou unidades de negócio (foco em flexibilidade e adaptabilidade) tem papel fundamental na implantação de um CSC.

A decisão de criar ou não um CSC, qualquer que seja o modelo adotado, perpassa pela análise cautelosa de diversos fatores que podem interferir no sucesso de sua implantação.

Por essa razão, o Governo do Estado de Minas Gerais optou por estruturar o Projeto de Implantação do CSC por meio de duas grandes Fases: (i) Diagnóstico Detalhado e (ii) Implantação e Estabilização de um CSC, sendo a realização da segunda Fase condicionada à comprovação da viabilidade econômico-financeira resultante da primeira Fase.

## **4 METODOLOGIA**

A metodologia adotada neste artigo, no tocante aos fins, possui um caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa. Buscou-se aprofundar no tema por meio de uma revisão documental e literal sobre o Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves do Governo do Estado de Minas Gerais. Quanto aos meios, o artigo utilizou como fonte de coleta de dados os seguintes instrumentos: pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

### **I Origem do Projeto CSC no Governo do Estado de Minas Gerais**

A implantação da Cidade Administrativa foi importante marco na gestão governamental do período de 2010 - 2013, uma vez que proporcionou a centralização de diversos órgãos e entidades da administração pública do Estado de Minas Gerais em um único local de trabalho.



Após a transferência dos órgãos para a Cidade Administrativa, algumas questões gerenciais ficaram mais evidentes, como, por exemplo, a replicação de estruturas, atividades e processos de suporte de área meio. Processos transacionais são executados de diversas maneiras entre órgãos e por diferentes profissionais. Não existe uma padronização que garanta a otimização do tempo de execução do processo, bem como a melhoria de sua qualidade (Figura 04).

Além disso, identifica-se que o servidor público, principal ativo do Estado, necessita desviar sua atenção do principal objetivo do órgão no qual está alocado para executar tarefas meramente administrativas.

Figura 04 – Linha do tempo da Gestão do Governo do Estado de Minas Gerais



Fonte: MINAS GERAIS (2012a)

Neste sentido, como uma evolução da Cidade Administrativa, faz-se necessária a implantação de um Projeto que possibilite a melhoria dos processos de suporte de área meio, para fins de viabilizar mais eficiência e aumento da produtividade na administração pública, amparado por uma equipe exclusivamente focada nesses processos.

A ideia inicial, então, precisou ser estudada e analisada para ganhar corpo e transformar-se em um Projeto do Governo do Estado de Minas Gerais. E, após discussões iniciais acerca do tema, o setor responsável pela condução do Projeto na Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), a Subsecretaria de Gestão da Estratégia Governamental (SUGES), por meio do

Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional (NCIM), promoveu visitas de *benchmarking* no Brasil e mais quatro países, quais sejam: Portugal, Canadá, Estados Unidos e Austrália.

Essas visitas de *benchmarking* levaram ao amadurecimento do Projeto. Devido à ausência de experiência de CSC em governos brasileiros, entendeu-se necessário aprofundar o conhecimento da matéria no setor público nos países visitados, postas as particularidades da área pública em relação ao setor privado. Por essa razão, decidiu-se por realizar um chamamento público, em que todas as empresas interessadas pudessem conhecer melhor a ideia do governo mineiro e propor sugestões para a contratação.

Identificada a necessidade de ampla consulta ao mercado, estabeleceu-se um plano de ação de contratação e implantação de um CSC, compreendendo quatro macro etapas desdobradas em ações específicas, dispostas na linha do tempo da gestão atual (2011-2014) do Governo do Estado de Minas Gerais (Figura 05).

Figura 05 – Plano de Ação para implantação do CSC



Fonte: MINAS GERAIS (2012a)

A primeira Fase do plano de ação refere-se à parte formal de uma contratação pública, envolvendo a elaboração de termos de referência, edital e



realização de processo licitatório. A segunda, terceira e quarta Fases dizem respeito às partes operacionais do processo de implantação do Projeto.

Considerando, inicialmente, os órgãos e entidades que se encontram alocados na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves, estabeleceu-se como critério de exclusão do CSC as empresas públicas e os órgãos e entidades que possuem unidades de área meio fora da Cidade Administrativa. Por essa razão, inicialmente foram identificados 42 (quarenta e dois) órgãos e entidades que teriam suas atividades replicadas com potencial para serem transferidas para o CSC. Em 2014, o quantitativo de órgãos e entidades foi reduzido para 36 (trinta e seis), em função da reforma administrativa implantada pelo Governo do Estado de Minas Gerais.

No desenvolvimento do Projeto, a administração pública estadual levantou os fluxos passíveis de constituir objeto de centralização no CSC, identificando alguns macroprocessos como objeto do diagnóstico, discriminados a seguir:

- Executar despesas
- Gestão de compras
- Gestão de *facilities*
- Gestão de patrimônio
- Gestão de repasse de recursos de saída
- Gestão de viagens a serviços

A necessidade de realização de um diagnóstico para mapeamento e conhecimento aprofundado dos custos da administração pública estadual com os processos referentes às atividades transacionais replicadas nos órgãos - escopo do Projeto CSC -, inicialmente gerou algumas dúvidas na administração pública para a condução da contratação.

O chamamento público revelou-se, assim, importante ação para o esclarecimento de pontos fundamentais para a viabilização da ideia de implantação de um CSC no Governo do Estado de Minas Gerais, permitindo que as empresas de consultoria com atuação especializada em CSC pudessem subsidiar a administração pública do Estado de Minas Gerais com as informações necessárias.



O objetivo, portanto, do chamamento público foi: (i) proporcionar ao Governo do Estado de Minas Gerais uma prospecção das empresas de consultoria especializadas na matéria CSC; (ii) envolvê-las diretamente no processo ao solicitar-lhes avaliações, sem ônus, do potencial e da viabilidade de um CSC para o Governo de Minas, voltados para os órgãos sediados na Cidade Administrativa.

O Governo do Estado de Minas Gerais disponibilizou dados necessários para a elaboração da avaliação do potencial e da viabilidade inicial de implantação do CSC, além de diversos questionamentos sobre a visão do mercado de um CSC no setor público.

Desse modo, as empresas foram munidas de dados e informações pertinentes ao Projeto CSC. E, após concluírem os estudos de viabilidade, as empresas participantes do chamamento enviaram propostas comerciais e técnicas contendo informações necessárias para a implantação de um Projeto dessa natureza. Dez empresas encaminharam propostas.

Essas propostas permitiram ao Governo do Estado de Minas Gerais:

- Obter análise preliminar da complexidade de implantação dos processos mencionados no Chamamento;
- Validar sua proposta de cronograma para diagnóstico, planejamento e implantação do CSC;
- Receber do mercado indicação de potenciais de melhoria, como redução de custo e aumento da qualidade, nos processos candidatos ao CSC;
- Compilar as estimativas de custos;
- Receber sugestões de indicadores de desempenho para remuneração da contratada em um eventual sistema de remuneração variável, em que o índice de sucesso da implantação esteja atrelado ao pagamento da contratada, em uma lógica de ganha-ganha.

Por fim, o plano de ação para implantação do CSC, bem com o prazo de execução do Projeto e suas premissas e diretrizes apresentadas durante o chamamento público foram validadas. Além disso, o Governo do Estado de Minas Gerais recebeu formalmente o retorno das consultas técnicas e orçamentárias, o que sustentou a referência na elaboração do Processo Licitatório nº 1501122000151/2012 - SEPLAG/MG.



## II Desafios e inovações no modelo de contratação do Projeto CSC

Um dos principais pontos levantados pelo Governo do Estado de Minas Gerais no chamamento público referiu-se à dúvida quanto à realização de uma única licitação que englobasse todas as Fases de diagnóstico, implantação e estabilização de um CSC ou de licitação simultânea com a separação da Fase do diagnóstico, a ser realizada previamente.

Todas as empresas participantes do certame informaram que não estariam dispostas a implantar um CSC cujo diagnóstico não fosse realizado pelas próprias. Cabe destacar que o chamamento público considerou, ainda, a possibilidade de realização de uma contratação atrelada à *performance* e à remuneração variável. Este questionamento resultou no posicionamento unânime das empresas de que elas apenas assumiriam os riscos de uma remuneração atrelada a resultados caso elas mesmas realizassem o diagnóstico da atual situação no Estado de Minas Gerais.

A realização de licitação única, contemplando as Fases de diagnóstico, implantação e a estabilização de um CSC no Governo do Estado de Minas Gerais justifica-se, ainda, pela natureza do Projeto. Isso porque, no caso de realizar uma licitação independente para a Fase de diagnóstico, a empresa que viesse a implementar o CSC seria distinta daquela que promoveria o mapeamento dos processos. Neste caso, poderia haver, então, a não validação do diagnóstico pela empresa implementadora do CSC, com apontamentos de necessidade de alterações por falhas encontradas no estudo, fato que geraria sobre custos para o Governo do Estado de Minas Gerais. Logo, o modelo de contratação única garantiria otimização de tempo, economia e escala.

Esses fatos fizeram com que a administração pública optasse por uma contratação única, englobando todos os serviços de diagnóstico, implantação e estabilização de um CSC. Desse modo, a contratação promovida pelo Governo do Estado de Minas Gerais afiança à administração pública estadual, após a realização da Fase de diagnóstico detalhado, a prerrogativa de implantação de todos ou de nenhum dos macroprocessos previstos no escopo do Projeto CSC.

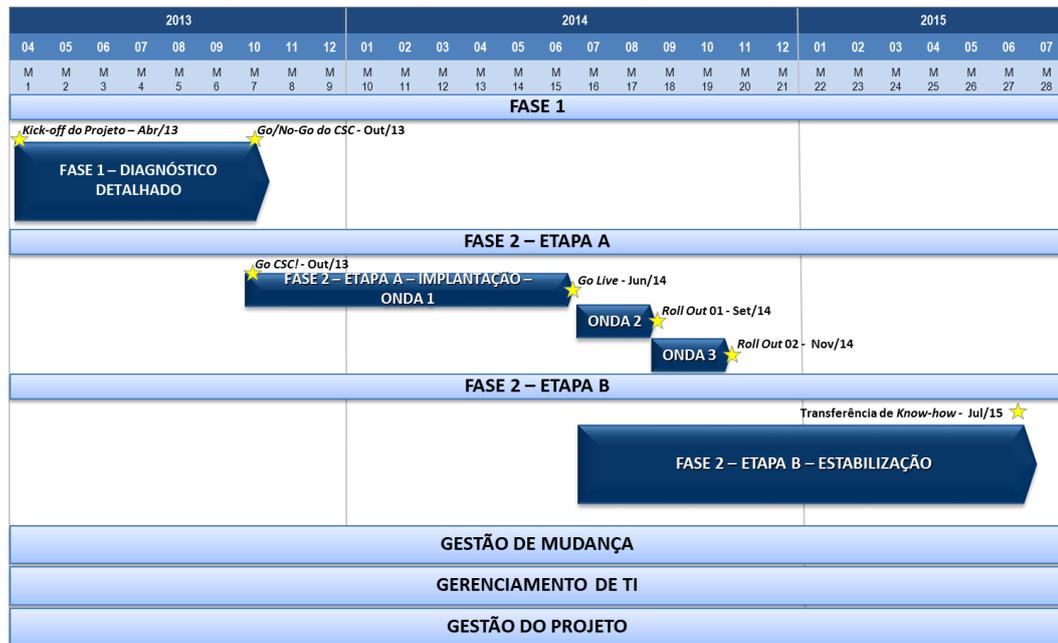
A partir dos resultados favoráveis apontados pelo diagnóstico, o Governo do Estado de Minas Gerais decidiu por implantar o CSC.



### III Principais Fases do Projeto CSC

A execução do Projeto CSC é dividida em duas grandes Fases (i) Diagnóstico Detalhado e (ii) Implantação e Estabilização e terá um prazo de execução de 28 (vinte e oito) meses, conforme a Figura 06.

Figura 06 – Cronograma de implantação do Projeto CSC



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

#### Fase 01 – Diagnóstico Detalhado

Esta Fase consiste na realização das seguintes atividades:

- Mapeamento e Análise de Processos atuais (*AS-IS*)
- Definição de Escopo, Definição de estrutura organizacional, operacional e responsabilidades,
- Estudo de viabilidade técnico-econômico (*business case*) – Mensuração dos ganhos de implementação e planejamento de implantação.



## Fase 02 – Implantação e Estabilização

Essa Fase desdobra-se nas seguintes atividades:

### **Implantação:**

- Desenho detalhado do modelo futuro dos processos escolhidos (*TO-BE*);
- Organização do espaço físico (relayout);
- Definição das equipes: mapeamento do perfil das pessoas e apontamentos;
- Planejamento da transição;
- Desenho dos acordos de níveis de serviços (ANS), indicadores e scripts de atendimento.

### **Estabilização:**

- Redesenho do modelo futuro dos processos escolhidos, avaliação e metodologia de melhoria contínua;
- Implantação de indicadores, avaliação e metodologia de melhoria contínua;
- Estruturação de acordos de níveis de serviços (ANS) e acordos de níveis de operacionais (ANO);
- Implantação do modelo de custeio;
- Revisão de políticas de relacionamento com o cliente;
- *Know-how* – Transferência de conhecimento e tecnologia para o Governo do Estado de Minas Gerais.

Importante destacar que, de forma transversal e ininterrupta às duas Fases, ocorrem 03 (três) importantes atividades, quais sejam:

- Gestão de Mudança;
- Gerenciamento de TI;
- Gestão do Projeto.

## **IV Remuneração dos serviços**

Em razão da natureza do Projeto e da perspectiva de potencial de benefícios econômicos futuros para o Governo do Estado de Minas Gerais, a



remuneração dos serviços a serem contratados foi definida por dois componentes: (i) remuneração fixa e (ii) remuneração variável, considerados os resultados alcançados.

A Fase 1 fase 01 de diagnóstico detalhado possui remuneração fixa que corresponde a 20% (vinte por cento) do valor global do contrato, enquanto a segunda, de implantação e estabilização, corresponde aos 80% (oitenta por cento) restantes do valor global do contrato (Figura 07).

Figura 07 -: Componente de remuneração por Fases do Projeto CSC

Objeto do contrato	Fases do projeto	Componente de remuneração	% sobre o valor do contrato
	Fase 1: Diagnóstico Detalhado	Fixo	20%
	Fase 2: Implantação e Estabilização (Somatório dos preços dos macroprocessos)	Fixo	32%
		Variável	48%

Fonte: MINAS GERAIS (2012c)

Destaca-se que a Fase 02 de implantação e estabilização possui duas formas de remuneração: fixa e variável. A remuneração variável total corresponde a 48% do valor global, ou 60% do valor total da Fase 02, desde que alcançada a performance estabelecida ao final da Fase de diagnóstico detalhado. O pagamento pelo Governo do Estado de Minas Gerais será realizado em uma única parcela ao final do Projeto.

A fim de viabilizar a execução contratual como planejada, os resultados alcançados pela implantação do CSC serão medidos pela equipe do Governo do Estado de Minas Gerais e comparados com as metas pactuadas no estudo de viabilidade financeira, produto componente da Fase 01 do Projeto. E o pagamento da remuneração variável será computado de acordo com o nível de acerto dos benefícios econômicos futuros gerados com implantação de cada macroprocesso.

Após a Fase 01 será estabelecida uma meta de performance, ou capacidade de escalabilidade, do macroprocesso e ao final da estabilização do CSC será medida a captura desta meta.



O modelo possui, ainda, um detalhe particular na fiscalização e controle do fator de desempenho do macroprocesso, uma vez que somente se o percentual alcançado em cada macroprocesso for igual ou superior a 80% (oitenta por cento) e igual ou inferior a 120% (cento e vinte por cento) da meta pactuada no estudo de viabilidade financeira é que o mesmo será considerado para pagamento integral do componente variável. Caso o fator de desempenho atingido apresente-se fora desses limites, será gradativamente desconsiderado percentual dos valores a serem pagos e a contratada receberá a parcela variável com os respectivos descontos, nos moldes da régua de cálculo identificada na Figura 08.

Figura 08 -: Régua de cálculo de pagamento da remuneração variável no macroprocesso

Régua de cálculo de pagamento da remuneração variável de cada macroprocesso em função do fator desempenho (FD)						
FD De 0,00% a 49,99%	FD De 50,00% a 64,99%	FD De 65,00% a 79,99%	FD De 80,00% a 120,00%	FD De 120,01% a 135,00%	FD De 135,01% a 150,00%	FD Acima de 150,01%
Sem direito a remuneração variável	Com direito a 25% da remuneração variável	Com direito a 50% da remuneração variável	Com direito a 100% da remuneração variável	Com direito a 50% da remuneração variável	Com direito a 25% da remuneração variável	Sem direito a remuneração variável
RV * 0 = nulo	RV * 0,25	RV * 0,5	RV * 1,0	RV * 0,5	RV * 0,25	RV * 0 = nulo
RV = Valor da Remuneração Variável apresentado por cada macroprocesso na proposta comercial da licitante						

Fonte: MINAS GERAIS (2012b)

O critério adotado para a definição dos limites do fator de desempenho tem por finalidade garantir a manutenção do comprometimento com a contratada, de forma que possa propor e realizar metas coerentes com a realidade do Governo. Espera-se, dessa maneira, evitar metas subestimadas ou superestimadas, lembrando que, em casos de subestimação de metas, o Governo do Estado de Minas Gerais poderá decidir pela não implantação do macroprocesso, por julgar o resultado como de baixo desempenho ou retorno.

Vale destacar que, nos moldes da minuta contratual, o fator de desempenho do macroprocesso representa o aumento da quantidade de processos/atividades realizadas por um indivíduo em um ano. O aumento do fator de desempenho de cada macroprocesso que fará parte do escopo do CSC será mensurado da seguinte forma:

$$FDp(\%) = \left( \frac{IPr - IPb}{IPm - IPb} \right) * 100$$



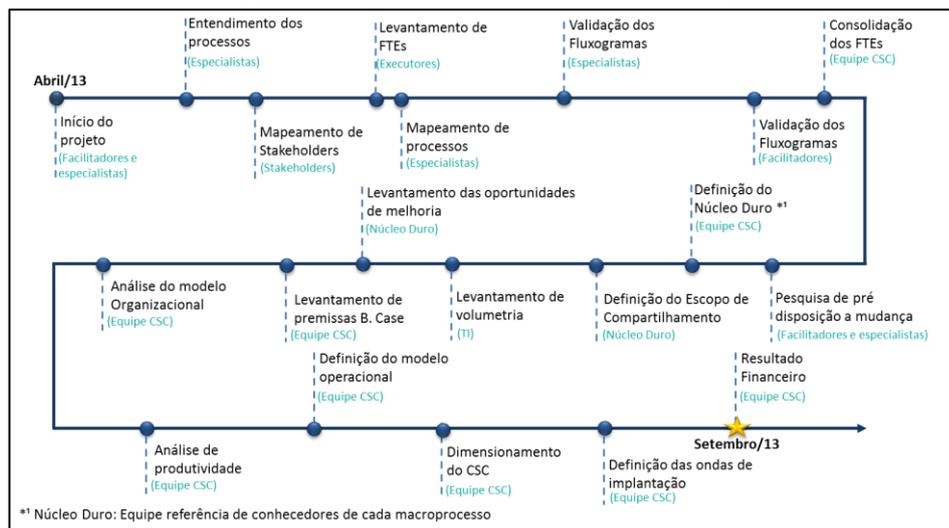
Sendo:

- FDP = fator de desempenho de um macroprocesso;
- IPr = índice de produtividade real, medido após a implantação e estabilização;
- IPb = índice de produtividade atual, calculado na Fase 1 fase 01 de diagnóstico e definido como *baseline*;
- IPm = índice de produtividade meta, definido na Fase 01 de diagnóstico detalhado.

## V Resultados da Fase 01 – Diagnóstico Detalhado e fatores decisórios para a execução da Fase 02 – Implantação e Estabilização

Durante a primeira Fase do Projeto CSC, compreendida pelo diagnóstico detalhado, foram realizadas as seguintes atividades: (i) levantamento das similaridades processuais; (ii) identificação de melhores práticas, processuais e sistêmicas e (iii) levantamento da força de trabalho envolvida em cada processo. Essas atividades foram desdobradas em etapas sequenciais, conforme demonstrado na Figura 09:

Figura 09 - : Etapas da Fase 01 para elaboração do business case (estudo de viabilidade técnico-financeira)

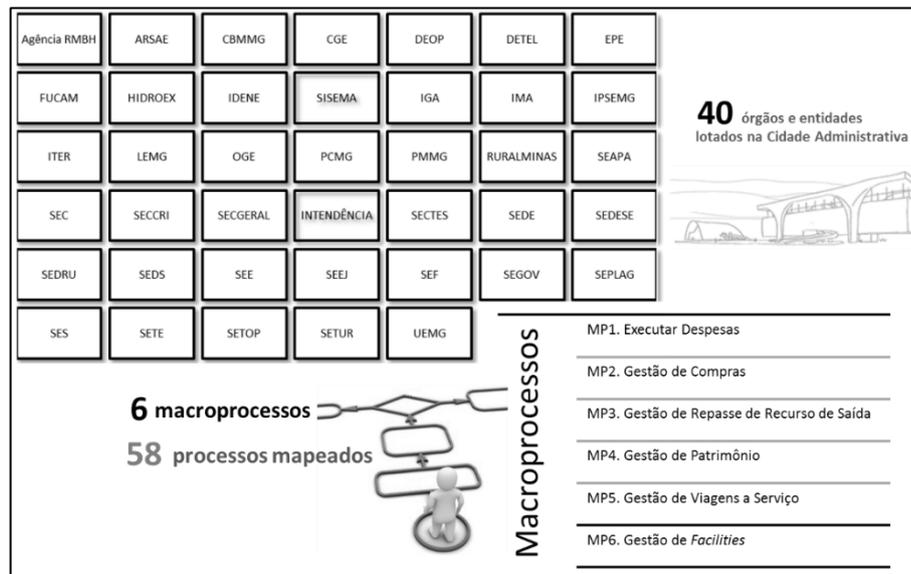


Fonte: MINAS GERAIS (2013)



Neste sentido, foram avaliados 06 (seis) macroprocessos nos órgãos lotados na Cidade Administrativa (Figura 10) para elaboração do diagnóstico de viabilidade econômico-financeira da implantação do CSC, principal entrega da Fase 01.

Figura 10 -: Macroprocessos e órgãos escopo do Projeto CSC

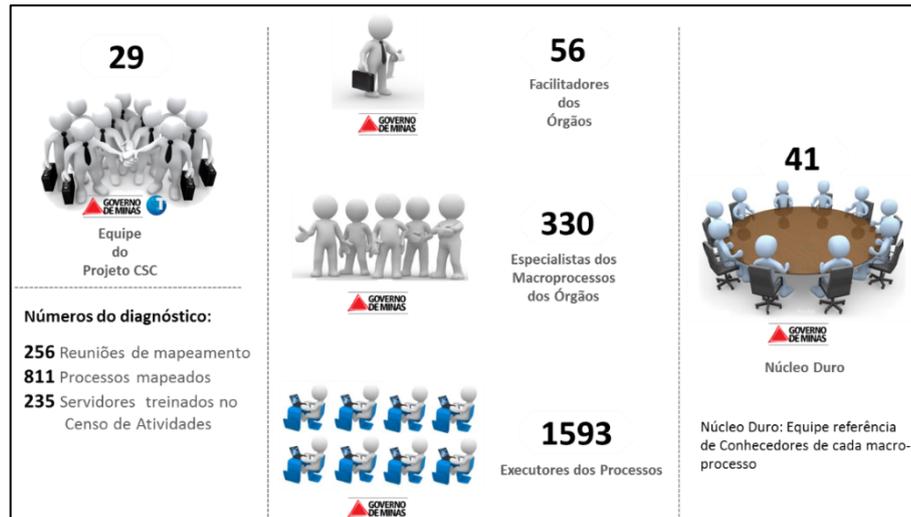


Fonte: MINAS GERAIS (2013)

Dessa forma, foram levantados 1.663 (hum mil, seiscentos e sessenta e três) FTEs (força de trabalho equivalente), normalizados por uma jornada de 07 horas de trabalho/dia, isto é, o esforço quantitativo atual que o Governo do Estado de Minas necessita para executar os 06 (seis) macroprocessos nos 40 (quarenta) órgãos. O esforço despendido na Fase 01 é demonstrado na Figura 11.



Figura 11 – Esforço despendido na Fase 01 do Projeto CSC por servidores do Governo do Estado de Minas Gerais



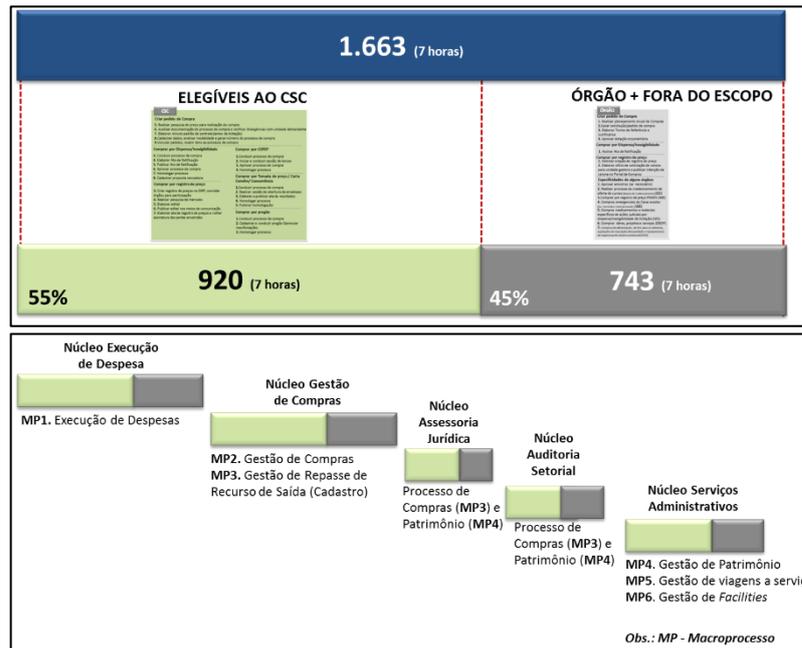
Fonte: MINAS GERAIS (2013)

Esta metodologia permite fazer um comparativo da força de trabalho atualmente despendida na execução desses 06 (seis) macroprocessos no Governo do Estado de Minas Gerais por meio da segregação funcional entre as atividades elegíveis (55%) e não elegíveis (45%) para a migração ao CSC (Figura 12).

A segregação funcional, associada à identificação de melhores práticas processuais, comporta a projeção do esforço necessário para a operação do CSC e dos benefícios econômicos futuros que serão gerados a favor do Governo do Estado de Minas Gerais.



Figura 12 - Análise de FTE (força de trabalho equivalente) por macroprocesso e núcleos operacionais do CSC



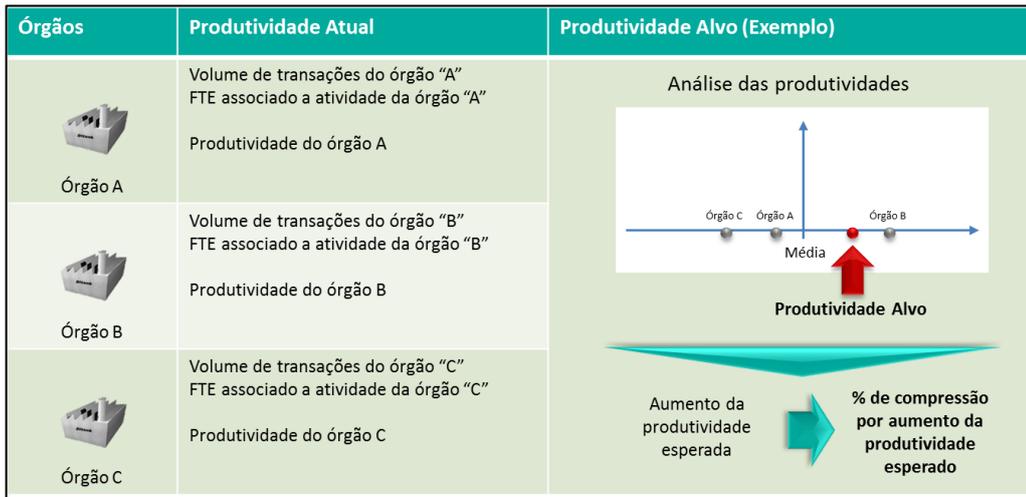
Fonte: MINAS GERAIS (2013)

Cabe destacar que esses benefícios econômicos futuros serão provenientes, principalmente, da centralização e padronização de atividades, com a eliminação de estruturas redundantes, aprimoramentos processuais e melhorias sistêmicas, obtendo-se ganhos de escala, de qualidade e aumento da eficiência operacional.

O ganho de escala e o aumento da eficiência operacional são obtidos por meio das análises da produtividade e desempenho dos diferentes órgãos, em função do comportamento dos 06 (seis) macroprocessos, e da aplicação da produtividade alvo (do *benchmark* interno) definida para a operação centralizada do CSC (Figura 13).



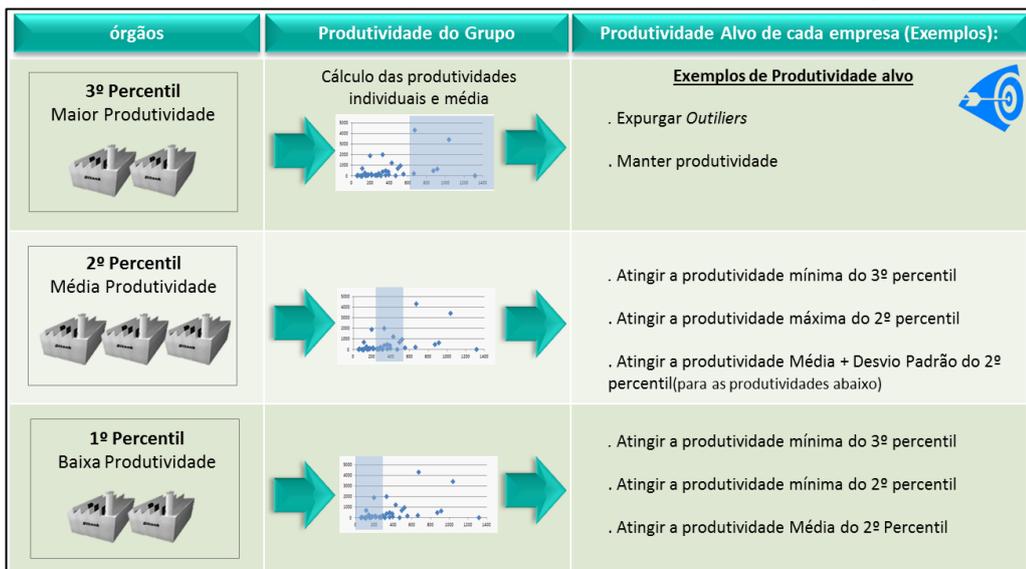
Figura 13 - : Modelo de análise de produtividade dos macroprocessos elegíveis ao CSC



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

Na análise, os órgãos foram classificados em grupos de produtividade distintos (Baixa - 1º Percentil; Média – 2º Percentil e Maior – 3º Percentil) e para cada situação foi estabelecida uma produtividade alvo. Essa metodologia almeja evitar metas subestimadas ou superestimadas e permite calcular a capacidade de escalabilidade de cada macroprocesso, ou seja, a diferença percentual entre a produtividade atual e a esperada pelo Governo do Estado de Minas Gerais no CSC (produtividade alvo – Figura 14).

Figura 14 - : Modelo de análise de produtividade dos macroprocessos elegíveis ao CSC



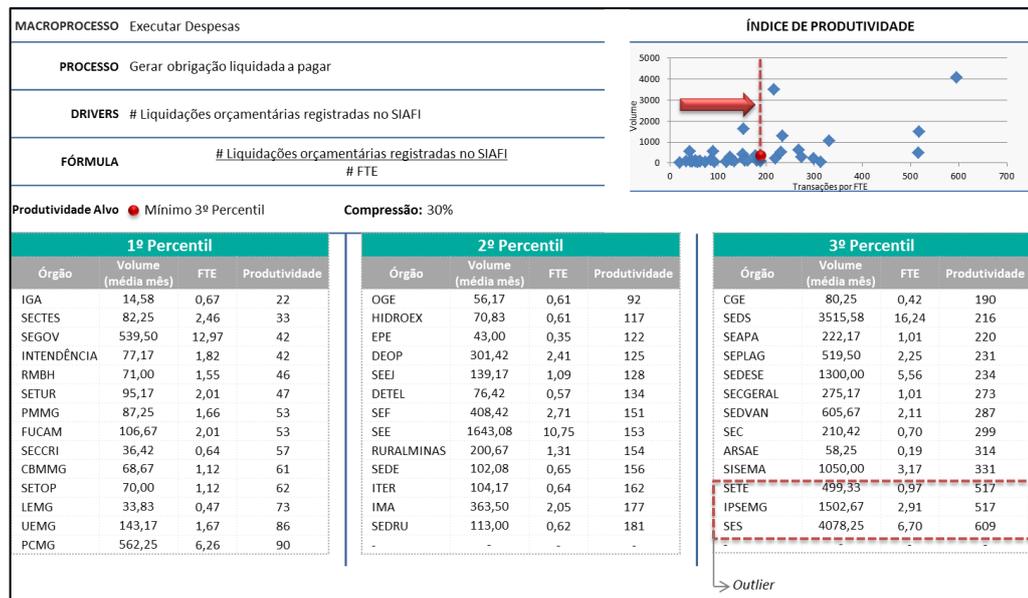
Fonte: MINAS GERAIS (2013)



Dessa maneira, a projeção do aumento da eficiência operacional do CSC foi calculada por meio do potencial de ganho com o aumento das produtividades vigentes, referente aos 6 macroprocessos, por meio da identificação e aplicação das melhores práticas existentes no Governo do Estado de Minas Gerais.

A Figura 15 demonstra o resultado da análise de produtividade de um dos processos que compõe o macroprocesso “Executar Despesas”.

Figura 15 -: Exemplo da análise individual de produtividade de um macroprocessos elegível ao CSC



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

A produtividade alvo (capacidade de escalabilidade) de um macroprocesso foi calculada pela média ponderada dos indicadores de produtividade individual (compressão) dos processos que estão contidos no escopo dos macroprocessos.

Para realizar o levantamento da produtividade individual de cada processo, foram estabelecidos *drivers* direcionadores para dimensionar os núcleos a serem criados no CSC. A fórmula padrão de cálculo de produtividade dos *drives* é estabelecida pela razão entre o volume quantitativo de transações específicas realizadas e o esforço específico (FTE) despendido por órgão na execução de cada processo. Como o exemplo da Figura 15, o *driver* de produtividade do processo “Gerar obrigação líquida a pagar” do macroprocesso “Executar Despesas” é calculado em função dos registros de liquidações orçamentárias realizados e a força de trabalho específicas despendida (FTE) para a execução desse processo em cada órgão.



Os dados dos *drivers* de produtividade são extraídos dos Sistemas Corporativos do Governo do Estado de Minas Gerais, quais sejam:

- Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI): gestão eficiente dos recursos públicos do Estado, mediante a integração automatizada dos processos de elaboração e execução orçamentária, administração e execução financeira, registro contábeis e gestão do patrimônio público.
- Sistema Integrado de Administração de Materiais e Serviços (SIAD): gestão do ciclo dos materiais, serviços e obras, desde a sua solicitação até a distribuição dos materiais de consumo, a baixa dos bens permanentes do patrimônio e a realização dos serviços e obras.
- Sistema Integrado de Gestão de Atos (SIGA): gestão da tramitação de atos administrativos e normativos.
- Cadastro Geral de Convenentes (CAGEC): gestão da documentação apresentada pelas pessoas físicas ou jurídicas interessadas em estabelecer convênios com a Administração Pública Estadual.
- Portal da Cidade Administrativa: gestão das demandas de serviços prestados no âmbito da Cidade Administrativa.
- Unidade de Resposta Audível (URA): gestão de atendimento telefônico automático.

A Tabela 01 apresenta a correlação dos núcleos definidos para a nova estrutura de serviços centralizados e compartilhados do Governo do Estado de Minas Gerais com os *drivers* de produtividade estabelecidos para a análise detalhada no Projeto CSC.



Tabela 01 – Correlação entre os drivers de produtividades e os Núcleos do CSC

---

### **Núcleo de Execução de Despesas**

- # Anulação de liquidação a pagar
- # Anulações de empenho da despesa e despesa orçamentária
- # Empenhos emitidos
- # Reforço de empenhos emitidos
- # Liquidações orçamentárias registradas
- # Ordens de pagamento registrada
- # Restos a pagar cancelados
- # Solicitações de diárias de viagens (Prestação de contas)

---

### **Núcleo de Serviços Administrativos**

- # Bens móveis e materiais baixados por doação
- # Bens móveis e materiais baixados por leilão
- # Solicitações de diárias de viagens
- # Solicitações de passagens aéreas

---

### **Núcleo de Gestão de Compras**

- # Aditivos/apostilas de contratos de fornecimentos de serviços e materiais elaborados
- # Atas publicadas no mês
- # Cadastros de materiais e serviços realizados
- # Compras geradas
- # Compras geradas (Pesquisa de preço)
- # Contratos de fornecimentos de materiais/serviços elaborados
- # Convenientes cadastrados (Inclusões e alterações)

---

### **Núcleo de Auditoria Setorial**

- # Notas técnicas elaboradas (Dispensa)
- # Notas técnicas elaboradas (Inexigibilidade)

---

### **Núcleo de Assessoria Jurídica**

- # Bens móveis e materiais baixados por doação no sistema
- # Contratos de fornecimentos de materiais/serviços elaborados
- # Pareceres jurídicos registrados

---

### **Núcleo de Gestão de Serviços**

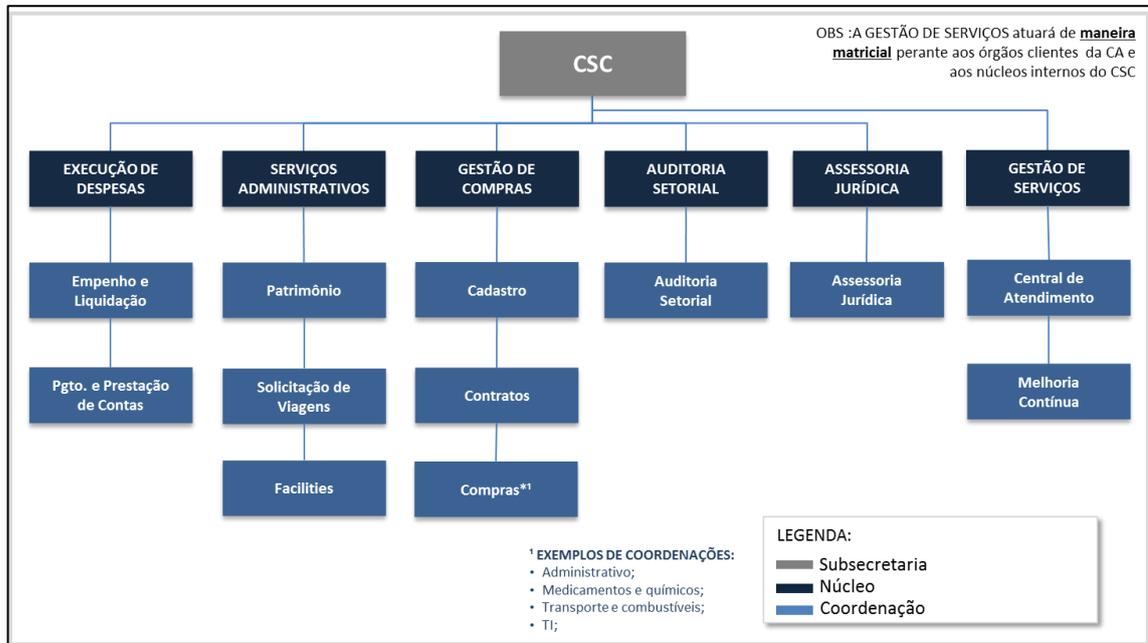
- # Chamados realizados
- 

Fonte: MINAS GERAIS (2013)



Além disso, a capacidade de escalabilidade dos macroprocessos foi projetada em função da estrutura organizacional (Figura 16) e do modelo operacional definido para o CSC do Governo do Estado de Minas Gerais (Figura 17).

Figura 16 -: Estrutura Organizacional do CSC do Governo do Estado de Minas Gerais



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

O modelo operacional definido para o CSC do Governo do Estado de Minas Gerais não constituirá o mero ato de centralizar processos transacionais e pessoas no mesmo espaço físico. O desafio está em criar e manter uma estrutura que consiga entregar a escala de um modelo de centralização com custos otimizados e direcionados para ampliar a qualidade e a agilidade na prestação de serviços aos seus clientes, neste caso, as secretarias e órgãos do Executivo sediados na Cidade Administrativa.

Mediado por acordos de nível de serviço, o CSC do Governo do Estado de Minas Gerais prestará serviços aos seus clientes internos por meio de um atendimento estruturado e padronizado (Central de Atendimento) segregado e desdobrado pela produção contínua (Grupos Operacionais) dessa nova estrutura (Figuras 16 e 17).

Figura 17 -: Modelo Operacional do CSC do Governo do Estado de Minas Gerais



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

A Central de Atendimento prestará um papel imprescindível na operação bem sucedida do CSC. Sua função será receber solicitações de serviços e eliminar interferência de atividades transacionais de baixa complexidade que podem ser padronizadas por meio de *scripts* de atendimento. O principal benefício é a redução das interferências dessas atividades, de baixa complexidade e alto volume, que serão executadas por meio dos grupos operacionais (produção contínua), provendo soluções mais ágeis e focadas na satisfação dos usuários demandantes. A Figura 18 ilustra o modelo de atendimento definido para o CSC do Governo do Estado de Minas Gerais.

Figura 18 -: Modelo de Atendimento do CSC

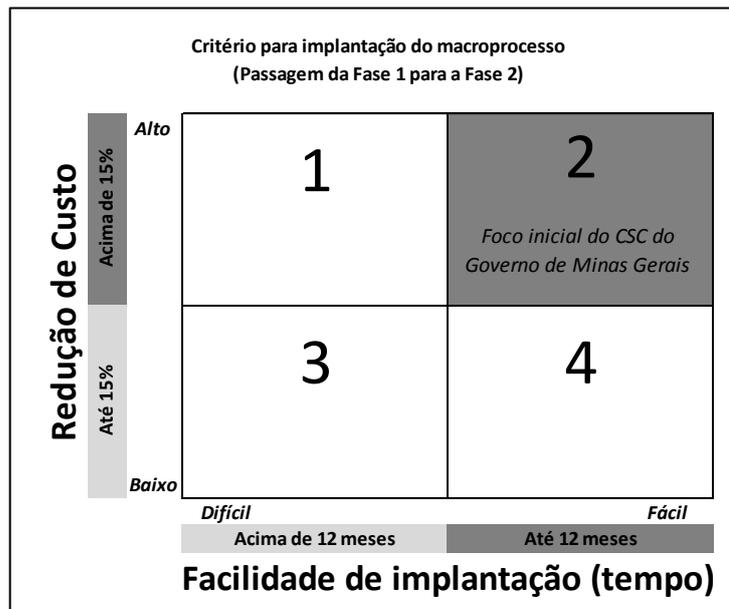


Fonte: MINAS GERAIS (2013)

A escolha dos macroprocessos a serem implantados na Fase 02 – Implantação e Estabilização – está prevista no instrumento contratual e o critério a ser utilizado para determinar quais macroprocessos o Governo do Estado Minas Gerais autorizará a implantação no CSC fundamenta-se pelo resultado da conjugação de duas métricas, a saber (Figura 19):

- (i) Facilidade de implantação (tempo);
- (ii) Potencial de redução de custos (economia);

Figura 19 - Critério utilizado na escolha dos macroprocessos



Fonte: MINAS GERAIS (2012b)



Dessa forma, o Governo do Estado de Minas Gerais considera como macroprocesso de fácil implantação aquele com prazo igual ou inferior a 12 (doze) meses. O potencial de ganho refere-se àquele que proporcionar uma redução de custos superior a 15% (quinze por cento).

O resultado da análise financeira da implantação do CSC demonstra, portanto, que os 06 (seis) macroprocessos atenderam aos critérios de escolha estabelecidos no item 1.2.3 do Contrato 1294/2013 (Figura 20), razão da escolha do Governo do Estado de Minas para a Fase 02 – Implantação e Estabilização.

Figura 20 -: Análise da capacidade de escalabilidade dos núcleos versus macroprocessos elegíveis ao CSC

Núcleos	Dificuldade de Implantação *1	Tempo de implantação*2	Capacidade de Escalabilidade
Execução de Despesas	Média	~9 meses	35%
Serviços Administrativos	Alta	~9 meses	18%
Gestão de Compras	Alta	~9 meses	34%
Auditoria Setorial	Baixa	~9 meses	32%
Assessoria Jurídica	Baixa	~9 meses	34%
Gestão de Serviços	Média	~9 meses	34%

Fonte: MINAS GERAIS (2013)

Os resultados da Fase 01, contidos no *business case*, constituem-se uma importante alavanca de valor para o Projeto CSC, permitindo à Administração Pública Estadual calcular as expectativas de geração de benefícios financeiros do Projeto além do período contábil corrente.

Portanto, conforme anunciado em 14/10/2013, a redução do custo operacional anual do Governo do Estado de Minas Gerais com a implantação do CSC será de, aproximadamente, R\$16.000.000,00 (dezesesseis milhões de reais) e os 06 (seis) macroprocessos mapeados na Fase 01 serão implantados.

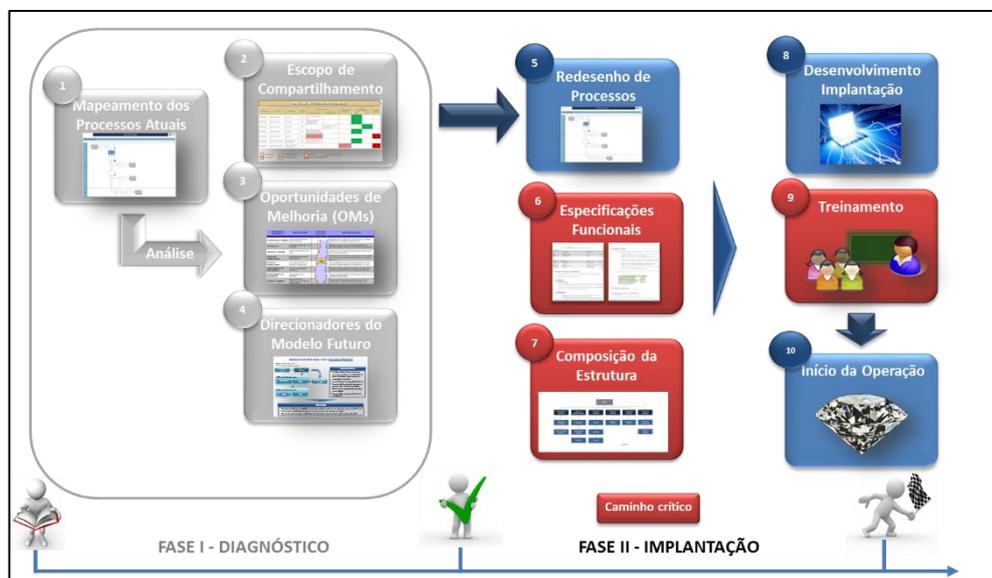


## VI Principais desafios da Fase 02 – Implantação e Estabilização

A atual Fase do CSC, implantação, possui 06 (seis) grandes etapas até o início das operações, quais sejam: (i) Redesenho de Processos, (ii) Especificações, (iii) Composição da estrutura, (iv) Desenvolvimento e Implantação, (v) Treinamento e (vi) início da operação.

Como demonstrado na Figura 21, o caminho crítico da Fase 02 concentra-se, principalmente, nas etapas de (i) especificações funcionais, (ii) composição de estrutura e (iii) treinamentos pré-operação, abordados a seguir.

Figura 21 -: Principais etapas da Fase 2fase 02 do Projeto CSC - Implantação e Estabilização



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

As especificações funcionais referem-se ao desenvolvimento das oportunidades de melhoria de TI, levantadas na Fase 01, e tratam-se de um de uma das principais alavancas de valor do Projeto CSC. Isto porque a operação do CSC abará, necessariamente, evoluções pontuais em diversos Sistemas Corporativos do Governo do Estado de Minas Gerais (Figura 22).



Figura 22 - Painel de melhorias de TI do Projeto CSC



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

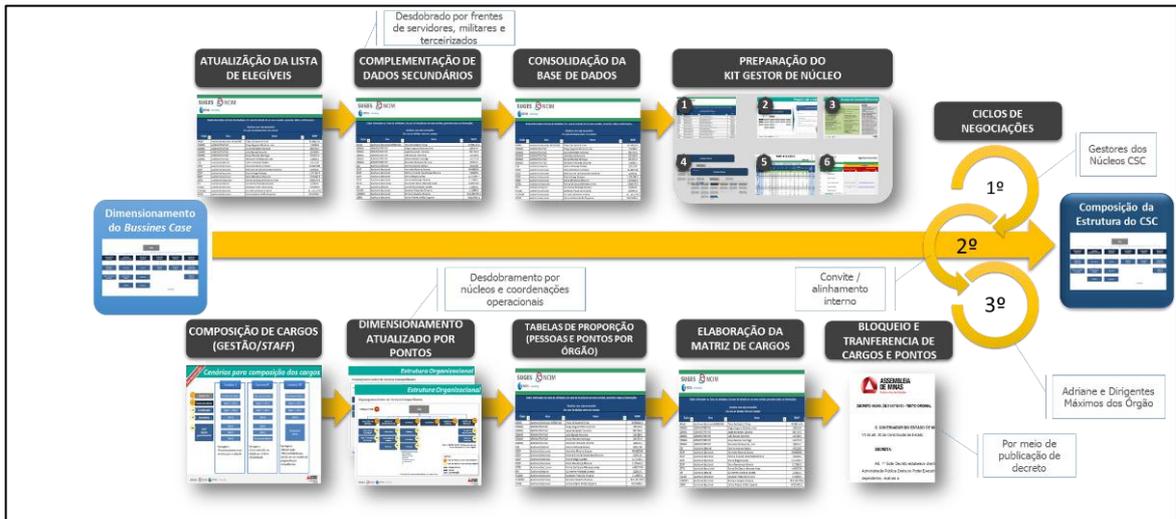
A etapa de composição de estrutura, denominada no Projeto por “Xadrez de Pessoas”, resultará na distribuição de servidores e cargos de provimento em comissão do Governo do Estado de Minas Gerais, considerando-se os elegíveis ao CSC e as atividades não transacionais de área meio e finalísticas que permanecerão nos órgãos.

No caso do macroprocesso “Gestão de Compras”, atividades como pesquisa de preço, análise de documentação do processo de compras e elaboração da minuta padrão de contrato migrarão para o CSC, enquanto o planejamento anual de compras e a elaboração do termo de referência, dentre outros, continuarão sob responsabilidade de cada secretaria ou órgão.

O “Xadrez de Pessoas” do Governo do Estado de Minas Gerais para o Projeto CSC será executado passando pelas seguintes macro etapas (Figura 23):

- Definições do Projeto e mapeamento de elegíveis;
- Ciclos de negociações;
- Planejamento das movimentações;
- Negociação das movimentações com os gestores dos órgãos;
- Convite aos servidores selecionados.

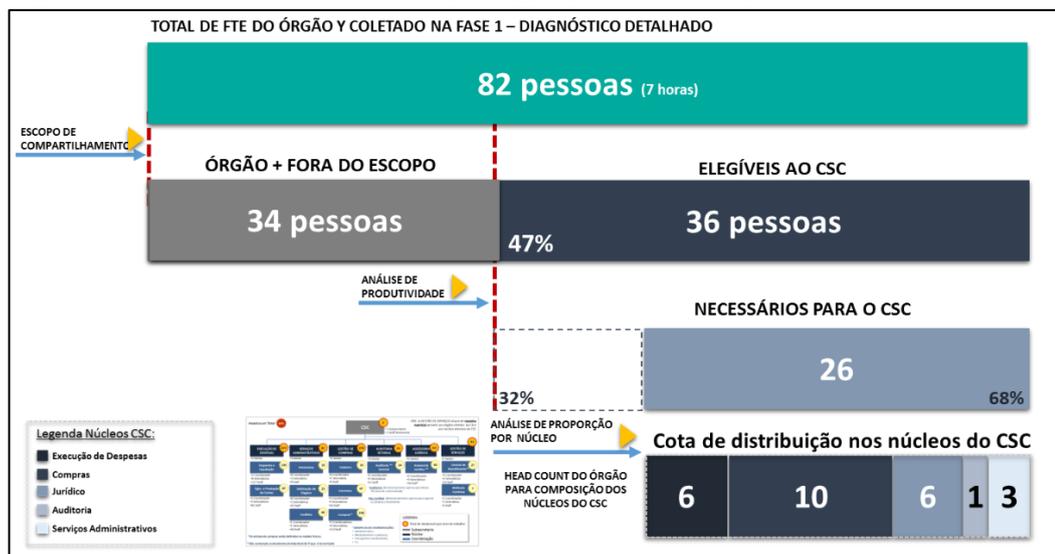
Figura 23 -: Macro etapas da frente Xadrez de Pessoas – Fase 02 do Projeto CSC - Implantação



Fonte: SEPLAG (2014)

Essa metodologia permite ao Governo do Estado de Minas Gerais projetar a força de trabalho equivalente de cada órgão pelo quantitativo necessário de servidores que: (i) permanecerão no órgão exercendo as atividades não transacionais e (ii) migrarão ao CSC para exercer as atividades transacionais que serão demandadas pelos órgãos da Cidade Administrativa à nova estrutura de serviços centralizados e compartilhados. Além disso, este desdobramento fornece a cota de distribuição dos servidores elegíveis de cada órgão para composição dos núcleos do CSC (Figura 24).

Figura 24 -: Desdobramento de FTE por órgão para a construção do Xadrez de Pessoas



Fonte: SEPLAG (2014)

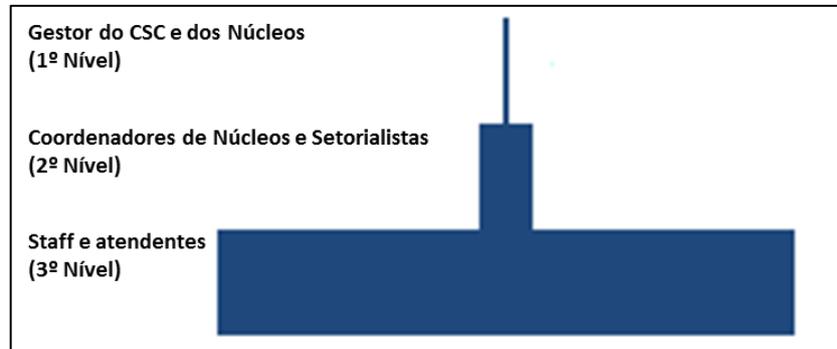
A frente de treinamentos foi prevista para a realização de simulações prévias à entrada em operação do CSC. Cabe ressaltar que o desafio dessa frente está na mobilização, preparação e execução adequada da grade de treinamentos para todos os atores envolvidos na operação do CSC, a saber: (i) Gestor do CSC e dos Núcleos; (ii) Coordenadores de Núcleos e Setorialistas e (iii) *Staff* e Atendentes.

A grade de treinamentos dos atores do CSC será planejada por meio da estratificação funcional por tipo de treinamento a ser ministrado em conjunção com a necessidade e perfil de seu público alvo.

A estratificação funcional dos treinamentos abarca quatro módulos de conteúdo específicos e complementares à operação do CSC, a saber: (i) Introdutório e Comportamental; (ii) Processos; (iii) Sistemas Corporativos; (iv) Processos e Sistemas Corporativos integrados.

Essa estratificação será conjugada com a segregação dos atores CSC, com base nos níveis definidos por meio da pirâmide de gestão CSC (Figura 25), com vistas ao dimensionamento e mobilização adequada de toda a equipe do CSC.

Figura 25 -: Pirâmide de gestão da composição de equipes do CSC



Fonte: MINAS GERAIS (2013)

A figura 26 ilustra o *template* do Módulo III – Sistemas.



Figura 26 -: Exemplo da projeção de atores do CSC por utilização/treinamentos nos sistemas corporativos

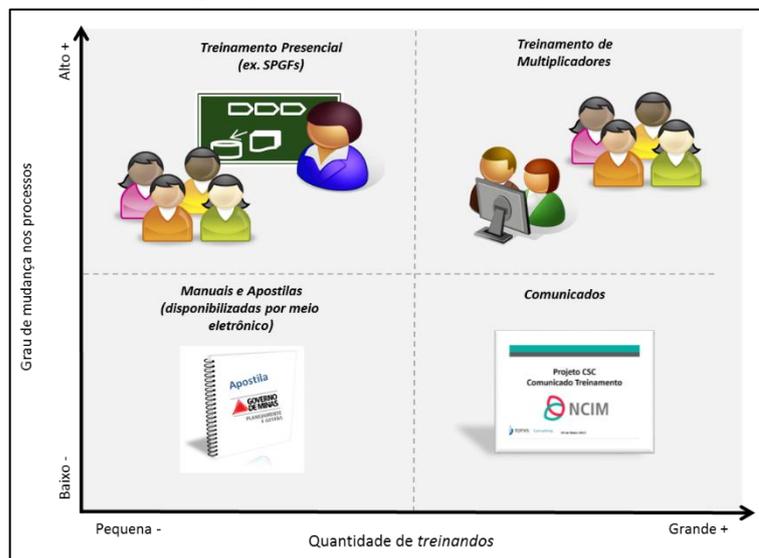
Sistemas	Núcleos do CSC	Critério	Treinandos	1º Nível CSC	2º Nível CSC	3º Nível CSC
Dynamics	Assessoria Jurídica	●				
	Auditoria	●				
	Central de Atendimento	●				
	Execução de Despesas	●				
	Gestão de Compras	●				
	Gestão de Serviços	●				
	Serviços Administrativos	●				
Portal de Compras	Solicitação de Viagens	●				
	Assessoria Jurídica	●				
	Auditoria	●				
	Execução de Despesas	●				
SIAD	Gestão de Compras	●				
	Gestão de Compras (cadastro)	●				
SIAFI	Execução de Despesas	●				
	Solicitação de Viagens	●				
SIGA	Auditoria	●				
SIGCON	Execução de Despesas	●				
SIGED	Serviços Administrativos	●				
	Solicitação de Viagens	●				
CAGEC	Gestão de Compras	●				

● Não há alterações previstas   
 ● Mudança de público ou melhoria sistêmica   
 ● Novo

Fonte: SEPLAG (2014)

Para o treinamento do público externo ao CSC, de acordo com o grau de mudança de processo e quantidade de treinados, será definido a melhor estratégia de treinamento desse público, a saber: (i) treinamento presencial; (ii) treinamento de multiplicadores; (iii) manuais e apostilas disponibilizados em formato eletrônico e (iv) comunicados e orientações internas. (Figura 27).

Figura 27 -: Estratégias para os treinamento do público externo ao CSC



Fonte: SEPLAG (2014)

Esses são os principais aspectos desafiadores de modernização e inovação concernentes à implantação do Projeto CSC no Governo do Estado de Minas Gerais.



## 5 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste artigo foi descrever a experiência prática do Governo do Estado de Minas Gerais com relação aos desafios, modernizações e inovações inerentes ao Projeto de implantação de um Centro de Serviços Compartilhados na Cidade Administrativa Presidente Tancredo Neves.

Por ser uma ação pioneira em governos no país, a utilização do CSC como metodologia de melhoria na gestão pública foi adotado pelo Governo do Estado de Minas Gerais no processo evolutivo de seu gerenciamento governamental a partir da contratação de uma empresa especializada na execução desses serviços.

Diferentemente do setor privado, no qual a contratação pode ser feita de forma livre, no setor público as contratações seguem formalidades legais. Assim, a definição do modelo contratual para a implantação de um CSC no Governo do Estado de Minas Gerais apresentou-se como o primeiro desafio do Projeto, impondo-se aspectos de modernização e inovação ao próprio edital e seus anexos. Este artigo, portanto, apresenta o percurso da Administração na elaboração de um modelo de contratação, com as especificidades voltadas para o modelo CSC. Além disso, descreve a experiência prática, complexa, desafiadora e já superada da execução da Fase 01 do Projeto CSC, compreendida pelo diagnóstico detalhado realizado em entidades e órgãos da Administração Pública Estadual lotados na Cidade Administrativa. Também pontua os esforços despendidos na atual execução da segunda Fase do Projeto CSC - Implantação e Estabilização.

Destaca-se, por fim, que a implantação do CSC também concederá à Administração Pública Estadual uma expertise pioneira, única e singular de implantação de uma estrutura de prestação de serviços públicos centralizados e compartilhados de área meio, promovendo: (i) a busca contínua do aumento do nível de maturidade de sua operação; (ii) a possibilidade de expansão contínua do seu escopo de atuação para outros órgãos do governo não sediados na Cidade Administrativa e (iii) otimização permanente de custos.



Após a implantação do CSC, novos processos e estruturas poderão ser absolvidos ao Centro de Serviços Compartilhados, permitindo-se, assim, vislumbrar patamares ainda mais desafiadores para a gestão pública do Governo do Estado de Minas Gerais alicerçados sempre na otimização do gasto público, objetivos estabelecidos no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2011 – 2030.

O Centro de Serviços Compartilhados do Governo do Estado de Minas Gerais trata-se, portanto, de um ativo intangível que a Administração incorpora e que certamente servirá como mais uma das inúmeras referências de boas práticas em gestão pública adotadas no estado a partir de 2003, quando da implantação do Choque de Gestão.

## 6 REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Requisição de informações para serviço de consultoria para diagnóstico e implantação de um Centro de Serviços Compartilhado: CSC nos Órgãos do Governo do Estado de Minas Gerais sediados na Cidade Administrativa.** Belo Horizonte, 2012.

FERREIRA, C.; BRESCIANI, L.P.; MAZZALI, L. **Centro de Serviços Compartilhados: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 61, n. 4, p. 378-403, out/dez. 2010.

HAGLER, C; BIANCO, D. **Estudo de Maturidade de Centros de Serviços Compartilhados no Brasil.** TOTVS, 2012.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MINAS GERAIS. **Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI - 2011 – 2030.** Belo Horizonte, 2012.

QUINN, B.; COOKE, R.; KRIS, A. **Shared services: mining for corporate gold.** London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

MINAS GERAIS. **Sessão Pública da Apresentação do Edital de Chamamento.** SEPLAG/001/2012, de 16/03/2012. Seplag: Belo Horizonte, 2012a.

MINAS GERAIS. **Nota técnica.** SUGES/NCIM/071/2012, de 22/06/2012. Seplag: Belo Horizonte, 2012b.



MINAS GERAIS. **Edital de Licitação**. Concorrência nº. 1501122000151/2012 Tipo Técnica e Preço. Processo nº. 1501122000151/2012. Seplag: Belo Horizonte, 2012c.

MINAS GERAIS. **Diagnóstico CSC: Relatório de Análise Financeira**. Seplag: Belo Horizonte, 2013.

MINAS GERAIS. **Projeto CSC – Fase 02: Frente Xadrez de Pessoas**. Seplag: Belo Horizonte, 2014.

SEPLAG. **Seplag Comunica**: Belo Horizonte, 14 outubro 2013. Disponível em:< <http://intranet.planejamento.mg.gov.br/banco-de-noticias/outras-noticias/963-governo-de-minas-inicia-implantacao-de-centro-de-servicos-compartilhados-na-cidade-administrativa>>. Acesso em: 15 fevereiro 2014.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared services: agregando valor as unidades de negócios**. São Paulo: MAKRON Brooks, 2001.

SOUZA, M.A.; CORRÊA, R.M. **Centros de Serviços Compartilhados no Congresso Brasileiro de Custos (CBC) no período de 1998 a 2008**. Revista Contabilidade Vista & Revista, ISSN 0113-734X, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 73-105, jan.-mar. 2011.



---

**AUTORIA**

**Renata Maria Paes de Vilhena** – Secretária de Estado de Planejamento e Gestão – Seplag/MG.

Endereço eletrônico: gabinete@planejamento.mg.gov.br

**Adriane Ricieri Brito** – Subsecretária de Gestão da Estratégia Governamental – Seplag/MG.

Endereço eletrônico: adriane.ricieri@planejamento.mg.gov.br

**Afonso Celso Corrêa de Araújo Valle** – Coordenador de Projetos do Núcleo Central de Inovação e Modernização Institucional – Seplag/MG.

Endereço eletrônico: afonso.valle@planejamento.mg.gov.br

