

idp

idp

# MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

---

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS:** UM ESTUDO  
SOBRE A ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DESSE MODELO DE  
NEGÓCIO NA ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE -  
OPAS

**BRUNA MARQUES BORGES**

Brasília-DF, 2023

**BRUNA MARQUES BORGES**

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS:  
UM ESTUDO SOBRE A ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO  
DESSE MODELO DE NEGÓCIO NA ORGANIZAÇÃO  
PANAMERICANA DE SAÚDE - OPAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

**Orientador**

Professor Doutor Paulo Alexandre Batista de Castro

Brasília-DF 2023

## **BRUNA MARQUES BORGES**

### **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: UM ESTUDO SOBRE A ADOÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DESSE MODELO DE NEGÓCIO NA ORGANIZAÇÃO PANAMERICANA DE SAÚDE - OPAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração Pública, do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre.

Aprovado em 30 / 01 / 2023

#### **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro - Orientador

---

Prof. Dr Milton de Souza Mendonça Sobrinho

---

Profa. Dr. Mathias Schneid Tessmann

---

B732 Borges, Bruna Marques  
Centro de serviços compartilhados: um estudo sobre a adoção e implementação desse modelo de negócio na organização panamericana de saúde – OPAS/ Bruna Marques Borges. – Brasília: IDP, 2023.

54 p.  
Inclui bibliografia.

Trabalho de Conclusão de Curso (Dissertação) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa – IDP, Mestrado em Administração Pública, Brasília, 2023. Orientador: Prof. Dr. Paulo Alexandre Batista de Castro.

1. Centro de Serviços Compartilhados. 2. Organismos Internacionais. 3. Administração de Processos. I. Título.

CDD: 351

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Ministro Moreira Alves  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

## RESUMO

A Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS) é um organismo internacional cujo foco é a Cooperação Técnica em Saúde. A OPAS está sediada em Washington, D.C., nos Estados Unidos e tem como objetivo principal promover a saúde e melhorar os padrões de saúde da população da América Latina e do Caribe. Desde o ano de 2019, a OPAS está implementando um novo Centro de Serviços Compartilhados (CSC) que permitirá que os processos administrativos sejam padronizados e que as informações sejam compartilhadas. As atividades realizadas pelo Centro de Serviços Compartilhados são justamente aquelas que não fazem parte de competências centrais da Organização, como por exemplo, os processos administrativos. Especificamente, busca-se responder a seguinte pergunta nesta pesquisa: quais foram os impactos administrativos que o novo modelo de negócio – CSC (de padronização, agilidade e eficiência) trouxe para a OPAS? A pesquisa possui natureza exploratória, com análise do banco de dados da OPAS para mensurar as quantidades de processos administrativos que serão incorporados no Centro de Serviços Compartilhados. As entrevistas com os administradores dos países participantes e com os assistentes administrativos buscam aprofundar o conhecimento sobre a capacidade do CSC para atender a demanda de processos administrativos, bem como para obter informações sobre os procedimentos de incorporação dos processos. Os resultados da pesquisa buscam identificar as melhores práticas de incorporação dos processos no Centro de Serviços Compartilhados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas enviadas por e-mail, por ligações, mensagens de texto e posteriormente transcritas. A forma utilizada como instrumento de coleta de dados, fez extrair a real essência das manifestações dos quatro administradores dos países que fazem parte do CSC e os assistentes administrativos, em geral os resultados obtidos foram muito ricos e esclarecedores. Os administradores e assistentes foram muito abertos e sinceros e compartilharam suas experiências e perspectivas sobre o tema abordado. O principal resultado obtido foi a compreensão da realidade desses países no que diz respeito ao trabalho dos administradores e assistentes administrativos. Foi possível

identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados por eles, bem como a importância de estabelecer uma boa comunicação e trabalhar em equipe. Em resumo, a implementação do CSC pela OPAS permitiu uma padronização dos processos administrativos e uma maior eficiência na troca de informações. A pesquisa buscou avaliar os impactos administrativos desse novo modelo de negócio e identificar as melhores práticas de incorporação de processos no CSC. Os resultados mostraram a importância de uma boa comunicação e trabalho em equipe para o sucesso da implementação do CSC.

**Palavras-chaves: Centro de Serviços Compartilhados; Organismos Internacionais; Cooperação Técnica em Saúde; Administração de Processos; Shared Services Center**

## ABSTRACT

The Pan American Health Organization (PAHO) is an international organization whose focus is Technical Cooperation in Health. PAHO is headquartered in Washington, D.C., in the United States, and its main objective is to promote health and improve health standards for the population of Latin America and the Caribbean. Since 2019, PAHO has been implementing a new Shared Services Center (CSC) that will allow administrative processes to be standardized and information to be shared. The activities carried out by the Shared Services Center are precisely those that are not part of the Organization's core competences, such as, for example, administrative processes. Specifically, we seek to answer the following question in this research: what were the administrative impacts that the new business model – CSC (standardization, agility and efficiency) brought to PAHO? The survey is exploratory in nature, with analysis of the PAHO database to measure the number of administrative processes that will be incorporated into the Shared Services Center. Interviews with administrators from participating countries and with administrative assistants seek to deepen knowledge about the CSC's capacity to meet the demand for administrative processes, as well as to obtain information about the procedures for incorporating processes. The survey results seek to identify the best practices for incorporating processes in the Shared Services Center. Data collection was performed through interviews sent by email, phone calls, text messages and later transcribed. The form used as a data collection instrument, extracted the real essence of the manifestations of the four administrators of the countries that are part of the CSC and the administrative assistants, in general the results obtained were very rich and enlightening. Administrators and assistants were very open and sincere and shared their experiences and perspectives on the topic at hand. The main result obtained was the understanding of the reality of these countries with regard to the work of administrators and administrative assistants. It was possible to identify the main difficulties and challenges faced by them, as well as the importance of establishing good communication and teamwork. In summary, PAHO's implementation of the CSC allowed for the standardization of administrative processes and greater efficiency in the exchange of information. The research sought to assess

the administrative impacts of this new business model and identify the best practices for incorporating processes into the SSC. The results showed the importance of good communication and teamwork for the successful implementation of the CSC.

**Keywords:** Shared Services Center; International Organizations; Technical Cooperation in Health; Process Management; Shared Services Center.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CSC	Centro de Serviços Compartilhados
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
RH	Recursos Humanos
SC	Serviços Compartilhados
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
CSC	<i>Shared Service Center</i>

## LISTA DE QUADROS

### Quadro 1

Cargos e funções dos entrevistados em cada escritório

.....30

### Quadro 2

Dimensões a serem pesquisadas

.....31

## LISTA DE TABELAS

### **Tabela 1**

Tempo gasto para análise dos processos em dias ..... **36**

### **Tabela 2**

Tempo gasto para conclusão dos processos em dias ..... **37**

### **Tabela 3**

Tempo gasto e processo de origem ..... **38**

### **Tabela 4**

Média de tempo para análise dos processos ..... **39**

### **Tabela 5**

Média de tempo para análise dos processos antes do CSC ..... **40**

### **Tabela 6**

Média de tempo para análise do total de processos antes do CSC ..... **40**

# SUMÁRIO

## **1. INTRODUÇÃO ..... 14**

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....14

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO ..... 18**

2.1 Vantagens e desvantagens comparativas de serviços compartilhados. 22

2.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL.....24

2.2.1 Hipótese.....28

## **3. METODOLOGIA..... 30**

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....34

3.1.1 Custo ..... 35

3.1.2 Qualidade.....36

3.1.3 Eficiência ..... 37

3.1.4 Análise dos processos antes e depois da implementação do Centro de Serviços Compartilhados: .....41

## **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 46**

REFERÊNCIAS.....49

APÊNDICES ..... 52

APÊNDICE A – Guia de entrevista para análise da percepção dos funcionários que fazem parte do centro de serviços compartilhados..... 52

# 1



## 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

A competitividade é um dos grandes temas em pauta quando se trata do sucesso no ambiente empresarial. As grandes transformações tecnológicas e a acirrada concorrência pela qualidade versus o baixo preço de produtos e serviços são desafios cada vez mais presentes no dia-a-dia dos líderes empresariais (DELOITTE, 2007).

Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001), a crescente onda de fusões e aquisições que ocorreu nos anos 90, levou muitas organizações a considerarem este processo como parte de sua estratégia para adquirir competências e para enfrentar a globalização. Com isso, os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) são modelos de organização de processos operacionais em que o foco é a prestação de serviço a partir do mesmo ponto de atendimento para as demais unidades da organização.

Questões como diferenciação e otimização de custos e processos operacionais, que visam a excelência no desenvolvimento de trabalhos e que não constituem a atividade finalística, têm sido foco de grande atenção nas empresas. É nesse contexto que se insere a atual busca das corporações por soluções que representem uma nova forma de organizar seus processos, tendo sempre em vista a meta de assegurar eficiência e ganhos de escala (DELOITTE, 2007).

Dentro deste contexto, temos o escritório Organização Pan-Americana da Saúde das Américas – OPAS. A OPAS é uma organização internacional de saúde pública que tem como objetivo melhorar a saúde e a qualidade de vida de suas populações. Atua como escritório regional da Organização Mundial da Saúde (OMS) para as Américas e é a agência especializada em saúde do sistema interamericano.

O organismo internacional oferece cooperação técnica em saúde a seus países membros; combate doenças transmissíveis e

doenças crônicas não transmissíveis bem como suas causas, fortalece os sistemas de saúde e de resposta ante emergências e desastres.

Em 2019, a estrutura administrativa e física do escritório do Brasil ficou comprometida com a saída do programa “Mais Médicos” do Brasil, e as demandas de trabalho diminuíram drasticamente pois muitos médicos deixaram o país. Para compensar essa queda, o escritório se voltou para as áreas de atenção primária, como saúde mental, saúde bucal, saúde materno – infantil, entre outras. Para isso, precisou de um ajuste em sua estrutura e orçamento, e a Diretoria Regional da OPAS/OMS para o Brasil, com o apoio do Ministério da Saúde, optou pelo fechamento do escritório no Brasil que administrava esse projeto, encerrando um ciclo de mais de 10 anos de atuação.

Com isso, os investimentos feitos em software integrado chamado PMIS<sup>1</sup> (Project Management Information System) ajudaram a planejar, executar e dar continuidade na cooperação técnica do Brasil e [no gerenciamento de projetos](#).

Foi contratado no mesmo ano, a consultoria da Accenture<sup>2</sup>, que envolvia a otimização do uso de recursos humanos administrativos, mudando processos específicos do PMIS nas áreas de finanças e aquisições do centro de custo do usuário (UCC) para um Centro de Serviço Compartilhado (CSC).

As áreas de finanças e aquisições do UCC (centro de custo do usuário) foram escolhidas para esta iniciativa, pois são áreas onde é possível identificar ganhos significativos em termos de eficiência e eficácia operacionais. Além disso, a experiência da Accenture com outros clientes indicaram que essas áreas são propícias para a implementação de um CSC, uma vez que elas tendem a ser de natureza transacional e seguem processos padronizados.

A equipe de projeto envolvia quatro membros da Accenture<sup>2</sup>, incluindo um gerente de projeto, um analista de negócios e dois analistas de sistemas. O objetivo do projeto era otimizar o uso de recursos humanos administrativos mudando processos específicos do PMIS nas áreas de finanças e aquisições do UCC para um CSC. A implementação do PMIS facilitou a coordenação do processo de aquisição e reduziu o tempo de resposta para solicitações de aquisição.

---

<sup>1</sup> PMIS (Project Management Information System)

<sup>2</sup> Accenture é uma empresa líder global em serviços profissionais, com ampla atuação e oferta de soluções em estratégia de negócios, consultoria, digital, tecnologia e operações.

Com a aposentadoria de um funcionário do escritório da Argentina, todas as suas atividades administrativas (pagamentos e gestão de viagens) foram usados para o projeto piloto em 2019 no escritório do CSC Brasil. Em junho e outubro de 2020, o escritório da OPAS do Suriname e do Chile, também começou a usar os serviços do escritório do Brasil. Posteriormente, em novembro de 2020, o escritório da OPAS no Haiti iniciou a implementação de alguns serviços (autorização de gastos e aprovação do relatório de despesas), integrando os processos remanescentes identificados em abril de 2021.

Assim, considerando essa importante mudança organizacional e os objetivos pretendidos pela OPAS, esta pesquisa propõe analisar esse novo modelo e seus impactos mais amplos da gestão dentro da instituição, sobretudo as competências de gestão de finanças e gestão de processos administrativos. Especificamente, busca-se responder a seguinte pergunta de pesquisa: os impactos administrativos que o novo modelo de negócio CSC (de padronização, agilidade e eficiência) trouxe para a OPAS? O objetivo geral é compreender os processos administrativos adotados pela OPAS, para implantação de um Centro de Serviços Compartilhados, os objetivos específicos são de analisar os fatores específicos que levaram a Organização a adotar uma estrutura de Centro de Serviços Compartilhados, mapear os serviços que foram objeto de compartilhamento e Identificar as principais mudanças ocorridas no modelo administrativo dentro do modelo de CSC, trazendo um comparativo de antes e depois do tempo de análise de cada processo aprovado.

Os resultados da pesquisa indicaram que a implementação do novo modelo de negócio CSC (Centro de Serviços Compartilhados) trouxe à OPAS uma melhoria significativa na eficiência operacional, o que significa que a organização conseguiu realizar suas atividades com mais rapidez e com menos recursos. O CSC permitiu o compartilhamento de informações em tempo real entre os escritórios de diferentes países, bem como a padronização dos processos administrativos, o que facilitou a colaboração e reduziu a duplicação de esforços.

Além disso, os processos específicos nas áreas de finanças, foram otimizados, e isso permitiu que os funcionários do escritório tivessem mais tempo para realizar outras tarefas. Em suma, a redução do tempo de resposta para solicitações foram significativas.

2



# 2

## REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo busca efetuar um levantamento teórico sobre os principais conceitos e tipos de CSC, como sua origem, características, estruturação e resultados esperados com sua adoção e implementação.

Os primeiros artigos mais analíticos sobre serviços compartilhados começaram a surgir por meados dos anos 2000. Segundo Bergeron (2003), os serviços compartilhados são uma estratégia colaborativa na qual um subconjunto de funções de negócios existentes estão concentradas em uma nova unidade de negócios semi-autônoma que possui uma estrutura de gerenciamento projetado para promover eficiência, geração de valor, economia de custos e melhor serviço para os clientes internos da empresa-mãe (corporação), como um negócio que compete no mercado aberto.

Schulman et al. (1999, p. 9) definem serviços compartilhados como a concentração de recursos da empresa que realiza atividades semelhantes, normalmente espalhados por toda a organização, a fim de atender a vários parceiros internos por um custo menor e com níveis de serviço mais altos. Já Quinn et al. (2000, p. 11) definem como a prática de unidades de negócios, empresas operacionais e organizações que decidem compartilhar um conjunto comum de serviços ao invés de possuírem uma série de funções de staff duplicadas. Kagelmann (2001, p. 49) defende que serviços compartilhados se assemelhem a uma abordagem organizacional para que se possa fornecer serviços internos para mais unidades organizacionais dentro de uma organização, por meio do uso coletivo de recursos. Accenture (2005, p. 3) define como a consolidação de funções administrativas ou de apoio (como recursos humanos, tecnologia da informação e compras) de vários departamentos ou agências em uma única entidade organizacional independente, cuja única missão é fornecer serviços da forma mais eficiente e eficaz possível. Por último, Aksin and Masini (2008, p. 239) descrevem serviços compartilhados como a estratégia de padronizar, simplificar e consolidar funções e processos de negócios comuns em

uma organização, a fim de melhorar a eficiência e eficácia com redução de custos e lucratividade geral em mente.

Segundo Andrew Kris e Martin Fahy (2003), os Centros de Serviços Compartilhados começaram a existir nos EUA na década de 1980, normalmente para processar transações de alto volume e baixo valor para a função financeira. Desde então, organizações em todo o mundo estabeleceram (Shared Service Centers) CSCs nacionais ou superaram obstáculos geográficos, culturais, linguísticos, políticos e econômicos para implementar CSC transfronteiriços. Eles são chamados de serviços compartilhados porque suas atividades são compartilhadas por unidades em organizações inteiras, em vez de serviços semelhantes serem duplicados. Os serviços típicos incluem finanças, tesouraria, recursos humanos, sistemas de informação, jurídico, marketing, compras e P&D.

No atual ambiente econômico global, caracterizado por aquisições, tercerizações e incertezas, as empresas estão buscando maneiras de melhorar simultaneamente enquanto aumentam a sua competitividade.

Bergeron (2003) elenca as oportunidades de serviços para a contribuição de um Centro de Serviços Compartilhados:

1. Eficiência na gestão dos recursos: pois as companhias podem economizar com pessoal e espaço físico, já que é possível concentrar as funções de negócio em uma só organização.
2. Melhoria na capacidade de resposta: a organização precisa ser capaz de responder aos eventos dinâmicos de negócios, tais como flutuações nas demandas do mercado, tendências tecnológicas, mudanças nas regulamentações, etc.
3. Aumento da interação com os clientes: a organização deve ter um sistema de feedback dos clientes para melhorar ou manter a relação com eles, bem como adquirir insights de negócios.
4. Reduz o custo total: para operar de forma eficiente é necessário ter um custo total reduzido, já que é preciso manter um nível de qualidade dos produtos ou serviços.

O modelo do centro de serviços traz ainda como grande vantagem para a área de administração, a gestão estratégica da informação que é cada vez mais relevante para um sistema de gestão. A integração das informações torna a tomada de decisão mais ágil, eficiente e assertiva.

Na área de atendimento ao cliente, o centro de serviços compartilhados aumenta a eficiência, a efetividade e a satisfação do cliente através da automação de processos de negócios, além de oferecer um melhor controle sobre os custos operacionais.

Na área de finanças, o centro de serviços compartilhados permite que a empresa se concentre em suas atividades, uma vez que a gestão financeira é delegada a um terceiro. A empresa também pode obter vantagens competitivas ao reduzir seus custos operacionais, melhorar seus controles internos, aumentar sua eficiência, monitorar o desempenho dos sistemas de pagamento e identificar problemas de processamento.

Em recursos humanos, o centro de serviços compartilhados pode desempenhar várias funções, incluindo gerenciar o pessoal, desenvolver e implementar programas de treinamento, selecionar e contratar funcionários, gerenciar conflitos e monitorar o bem-estar dos funcionários.

Na área de patrimônio, é possível disponibilizar de forma integrada, serviços especializados para atender demandas de um grupo de clientes, de forma a maximizar o uso dos recursos disponíveis. Os serviços oferecidos pelo centro de serviços compartilhados podem incluir, por exemplo, a gestão do patrimônio, a manutenção predial, o gerenciamento de eventos, a segurança, a limpeza e a vigilância.

Em vendas e marketing, o centro de serviços compartilhados pode ser usado para identificar oportunidades de marketing, como por exemplo, quando os clientes estão procurando um produto que a empresa ainda não oferece, monitorar o desempenho das campanhas de marketing e avaliar se elas estão atingindo os clientes certos.

No setor de tecnologia da informação, o centro de serviços compartilhados pode ser usado para monitorar o desempenho dos sistemas e identificar problemas de usabilidade e também pode monitorar o desempenho de aplicativos e identificar problemas de compatibilidade.

Este capítulo apresentou uma revisão teórica sobre os conceitos e tipos de Centros de Serviços Compartilhados (CSC), incluindo sua origem, características, estruturação e resultados esperados com sua adoção e implementação. Os primeiros estudos analíticos sobre CSCs surgiram na década de 2000, e a definição de serviços compartilhados inclui a concentração de recursos da empresa que realiza atividades semelhantes em uma nova unidade de negócios autônoma, que visa promover eficiência, geração de valor e economia de custos para a corporação e seus clientes internos.

Os CSCs foram inicialmente estabelecidos para processar transações financeiras de alto volume e baixo valor nos Estados Unidos na década de 1980 e desde então, organizações em todo o mundo estabeleceram CSCs nacionais ou transfronteiriços. Os serviços compartilhados podem incluir finanças, tesouraria, recursos humanos, sistemas de informação, jurídico, marketing, compras e P&D.

Os CSCs oferecem diversas oportunidades para a contribuição das empresas, incluindo eficiência na gestão dos recursos, melhoria na capacidade de resposta, aumento da interação com os clientes e redução de custos totais. Além disso, a gestão estratégica da informação e a automação de processos são vantagens importantes para as áreas de administração e atendimento ao cliente.

Em suma, os CSCs são uma estratégia colaborativa que visa consolidar funções de negócios comuns em uma organização para promover eficiência, geração de valor e economia de custos. Com a adoção de CSCs, as empresas podem obter diversos benefícios e aumentar sua competitividade no mercado global.

Para a implantação de uma CSC organizacional é de extrema importância o planejamento, o investimento em treinamentos, a padronização de processos e a utilização de soluções tecnológicas para automação de atividades.

A implantação de uma CSC é uma estratégia que contribui para a melhoria do clima organizacional, diminuindo a rotatividade de funcionários, aumentando a produtividade, diminuindo custos e aumentando a satisfação do cliente. Vale ressaltar que as CSC devem ter o foco em atender o cliente, antecipar e solucionar problemas, não apenas dar continuidade ao processo. O CSC pode ter início rápido como a transferência e alteração da estrutura de uma única vez.

Segundo Andrew Kris e Martin Fahy (1980) e Quinn et al. (2000), os serviços básicos compartilhados são predominantes na redução de custos por meio de economias de escala e padronização de processos, além do foco no atendimento ao cliente. O que diferencia os serviços compartilhados da simples consolidação de serviços transacionais é o foco no cliente.

Desde o início é importante reconhecer que cada organização terá que descobrir seu próprio caminho para uma arquitetura de serviços compartilhados eficiente. A ideia de uma única abordagem de melhores práticas é, na melhor das hipóteses, ingênua, e na pior, perigosa para a saúde da organização. O que funciona para uma empresa não funcionará necessariamente para outras.

Conforme Bergeron (2003), as vantagens do modelo de serviços compartilhados podem beneficiar potencialmente todos os tipos de negócios. Tais benefícios são numerosos, porém dentre eles, destacam-se:

**Baixo custo de investimento:** Há uma pressão constante de clientes corporativos internos para fornecer produtos e serviços com boa relação custo-benefício.

**Serviço ao cliente:** na unidade de negócios compartilhada orientada para o cliente, o foco deve resultar em melhor atendimento aos clientes internos, do que serviços internos típicos.

**Foco:** Menos distrações das atividades de competência principal. Como o backoffice e outras atividades não críticas são tratadas por serviços compartilhados, a administração da empresa foca interiramente em suas competências essenciais.

**Maior eficiência:** Padronização de processos e aplicação tecnologias, quando apropriado, podem fornecer melhor qualidade.

**Redução de custos:** Melhores economias de escala em comparação a estrutura societária original. Os serviços compartilhados concentram compras e outras atividades empresariais anteriormente dispersas, resultando em maior poder de compra e maior concentração de recursos especializados.

## 2.1 Vantagens e desvantagens comparativas de serviços compartilhados

Segundo Schwarz (pag. 235), os CSCs públicos são geralmente caracterizados por sua imobilidade geográfica. Eles geralmente estão localizados dentro da jurisdição de sua respectiva comunidade, estado ou país. É particularmente incomum que os CSCs estejam localizados no exterior. Os prestadores de serviços de BackOffice privados têm mais liberdade na escolha de locais graças aos avanços tecnológicos. Eles podem realizar serviços em países com diferentes capacidades técnicas e custos de mão de obra distintos, permitindo a redução significativa de custos. Restrições geográficas impostas pelo setor público podem inibir essa arbitragem trabalhista e prejudicar financeiramente as organizações públicas, já que os prestadores de serviços serão obrigados a praticar preços mais altos se não puderem utilizar mão de obra mais barata em outros países.

Em contrapartida, há riscos associados a essa estratégia. Primeiramente, pode não ser bem recebida pelos clientes, que podem cancelar o contrato se não estiverem satisfeitos com a qualidade dos serviços prestados por trabalhadores mal remunerados. Além disso, a arbitragem trabalhista pode se tornar inviável caso as leis dos países permitam que os trabalhadores recebam salários equivalentes aos do país de origem da empresa, tornando essa estratégia pouco vantajosa para os provedores de CSCs.

A arbitragem trabalhista pode ser uma estratégia eficiente para diminuir os custos de mão de obra em CSCs, mas é crucial avaliar os riscos envolvidos. Em um estudo de 2015, Feuser, Souza e Beuren (2015) descobriram que a implementação de um CSC levou a uma reestruturação na área de Contabilidade Gerencial, com funções mais técnicas e informatizadas. Isso exigiu uma adaptação das funções da equipe, que foi alcançada com maior ou menor dificuldade.

Os autores constataram que a adaptação dos profissionais para as novas tecnologias da informação não foi uma tarefa fácil. Os profissionais de Contabilidade Gerencial precisaram se adaptar a um novo ambiente de trabalho, com um novo sistema de informação, uma nova estrutura organizacional e uma nova forma de relacionamento com a empresa.

No caso do Centro de serviços compartilhados da OPAS no Brasil, a escolha do centro se deu pela infraestrutura que o Brasil tem, e a mão de obra especializada e com as facilidades do sistema integrado que o PMIS oferece, conectando as solicitações administrativas num único sistema e tornando a troca de informações rápida e transparente. Por

exemplo, quando o escritório do Haiti solicita um pedido de diárias para uma missão oficial, a solicitação é submetida no sistema PMIS e o escritório do Brasil recebe em tempo real para análise e aprovação esse pedido de diária. Além disso, permite acesso às informações de gerenciamento para todos os membros da equipe, permitindo que qualquer um acesse as informações em tempo real.

Segundo Schwarz (2015), as economias de transação são responsáveis pela criação da confiança institucional e pessoal entre os parceiros do contrato e os funcionários, reduzindo os comportamentos oportunistas. Ele argumenta que essa confiança é fundamental para a adaptação rápida às expectativas e mudanças circunstanciais nas transações econômicas.

Os custos de transação incluem os custos de coordenação e os custos de motivação. Os custos de coordenação se referem aos esforços necessários para garantir que as partes envolvidas em uma transação cooperem e trabalhem juntas de maneira eficiente, enquanto os custos de motivação referem-se ao esforço necessário para motivar as partes a cumprir seus compromissos contratuais (Williamson, 1985).

A confiança institucional e pessoal pode reduzir os custos de coordenação e motivação, criando um ambiente de cooperação e reduzindo o risco de comportamentos oportunistas. Isso pode levar a uma maior eficiência nas transações econômicas e a uma redução do risco de fracasso dos contratos (Schwarz, 2015).

Em resumo, a confiança institucional e pessoal entre os parceiros do contrato e os funcionários é uma consequência das economias de transação e pode ajudar a reduzir os custos de coordenação e motivação nas transações econômicas. Essa confiança pode ser um fator importante para o sucesso dos contratos e para a eficiência das transações econômicas (Schwarz, 2015; Williamson, 1985).

## **2.2 GESTÃO ORGANIZACIONAL**

O Centro de Serviços Compartilhados, portanto, apresenta duas características que devem ser observadas. Primeiramente, a estratégia: trata-se de uma centralização de atividades transacionais, que considera os objetivos do negócio e as metas das unidades de negócios. A outra característica é a operacional: é uma centralização de atividades

e de recursos que se preocupa com a eficiência transaccional, com a gestão de processos e com a melhoria contínua.

Além dessas características, o Centro de Serviços Compartilhados deve ser considerado um projeto de reestruturação organizacional, uma vez que envolve mudanças significativas na forma de como a empresa está organizada. Por isso, é importante que o projeto seja bem planejado e executado, considerando todos os aspectos relevantes, desde a definição dos objetivos estratégicos até a implantação das novas estruturas organizacionais.

É importante entender que o CSC não se trata de uma simples centralização de atividades transacionais e sim, uma estratégia de atividades voltada para a eficiência, agilidade dos processos, redução de custos, bem como a duplicidade de tarefas.

Bergeron (2003) destaca que a implantação dos Centros de Serviços Compartilhados é:

um processo dinâmico e que constantemente envolve um movimento ou condição na qual recursos serão dispersos ou, por outro lado, serão focados em processos existentes para os quais existem uma pressão constante por melhorias que venham ao encontro das demandas dos clientes internos com base na cooperação e participação de negócios da corporação. Além disso, a unidade de negócio compartilhada não pode ser estática. (BERGERON, 2003, p. 22)

Ainda conforme o autor, os serviços prestados pelo CSC devem sempre ter foco no negócio, no suporte ao cliente e na padronização das atividades. Não há um CSC perfeito, o importante é que seja criado com base em metodologias existentes e adaptado às necessidades específicas da organização.

Segundo Shulman, Harmer e Lusk (2001), o uso do softwares de gestão (ERP<sup>3</sup>) torna possível a criação de uma base de dados empresarial unificada para todos os departamentos, o que facilita o trabalho de gestão. Além disso, ao integrar os dados de todas as áreas da empresa, é possível ter uma visão global do negócio.

---

<sup>3</sup> ERP é um sistema de software que ajuda você a administrar toda a empresa, incluindo processos de finanças, recursos humanos, produção, cadeia de suprimentos, serviços.

Com esse tipo de gestão, é possível reduzir a falta de informação na tomada de decisões, além de aumentar a produtividade e eficiência da empresa.

Segundo 4ª pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, a tecnologia é uma das principais ferramentas capaz de ajudar a melhorar a atuação das organizações. O uso de ferramentas tecnológicas traz vantagens como: agilidade, maior produtividade, interação com o cliente e menor custo. Nesse sentido, é importante que as empresas invistam em soluções tecnológicas para melhorar a atuação.

Para garantir a qualidade da performance, o ERP precisa crescer junto com a empresa. Como a evolução é constante, é necessário adquirir um software que possa ser adaptado às mudanças e a realidade do negócio como mensurar, auditar e controlar os resultados atingidos. A implantação por si só não garante o sucesso.

O desenvolvimento de um projeto inovador precisa passar por uma cultura de criatividade, que favorece a inovação. Para isso, é necessário que haja um processo e um plano de ação que seja comunicado para todos os colaboradores, os envolvendo no desenvolvimento do projeto. O líder deve conduzir as mudanças sob uma comunicação clara e objetiva, para que todos os colaboradores conheçam e absorvam o processo, e com isso, haja o comprometimento necessário para o resultado final.

O modo conservador de gerir processos, que alguns gestores possuem, poderá gerar uma grande dificuldade no desenvolvimento do CSC. Por consequência disso, a organização poderá se ver dependente de uma ou outra pessoa e que, caso ocorra algum desligamento da empresa, o funcionamento do processo poderá ser comprometido. Para evitar esse cenário, é importante que o desenvolvimento do CSC seja efetuado de modo estruturado, de forma que todos estejam realmente envolvidos e participem do processo conscientes das mudanças.

No caso da OPAS, o monitoramento do conhecimento é realizado através do compartilhamento de informações entre os membros da organização, canal de e-mail centralizado e reuniões mensais para tratar os assuntos em conjunto. Além disso, a OPAS

---

<sup>4</sup> Fonte: Fundação Dom Cabral. Disponível em: <<https://fdc.org.br/tecnologia-para-melhorar-a-atuacao-das-empresas>> Acesso em: 20 de outubro de 2020.

também tem um sistema de gerenciamento de conhecimento online para compartilhar informações entre todos os membros. Por meio desse sistema, além de criar comunidades de colaboração para discutir assuntos e solucionar problemas, também é possível salvar documentos e guias para acesso a todos.

O líder do CSC deve ter bom senso de planejamento e ser capaz de antecipar as necessidades da equipe e do CSC. Além disso, o líder do CSC deve ser capaz de criar um plano de ação para alcançar os objetivos do CSC e garantir que todos estejam cientes das metas e dos prazos.

Sobre o redesenho do modelo operacional do Centro de Serviços Compartilhados, é correto afirmar que, dentre as ações a serem implementadas, estão a definição de metas, objetivos e resultados; a elaboração de um plano de melhoria do desempenho; o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o cliente e a busca de soluções inovadoras para os problemas de gestão de capital humano.

O modelo de negócio e a sua implementação é encarado como um grande desafio, pois exige uma comunicação assertiva da equipe, interação das áreas que irão executar o trabalho e do sistema integrado de informações, para possa operar de forma eficiente e que traga dados confiáveis.

Já durante o funcionamento, uma das principais qualidades de um líder do Centro de Serviços Compartilhados é a capacidade de se comunicar de forma clara e eficaz. O líder do CSC deve possuir essa capacidade com os diferentes públicos com os quais ele interage, incluindo a equipe, os clientes e os parceiros, além de, sempre garantir que todos estejam cientes das atualizações e das informações relevantes.

Quando implantado em empresas, o CSC produz uma mudança na maneira de pensar dos colaboradores, que passam a enxergar o negócio de uma maneira mais globalizada. A diferença é que, com a implantação do CSC, as funções do cliente e do fornecedor ficam mais próximas, o que favorece uma melhor interação entre as partes, gerando um ambiente de maior cooperação. O objetivo do CSC é simplificar a interação entre os diversos departamentos da empresa, como o financeiro, RH, marketing e vendas, proporcionando a criação de uma cultura de custo e contínuo melhoramento.

Como é possível perceber com essa revisão da literatura, a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados atende a expectativa de maior eficiência e também maior qualidade na prestação de serviços, mas também apresenta desafios e etapas importantes para as organizações que almejam essa mudança. Na presente pesquisa, compreende-se como essas expectativas e desafios na implementação de um CSC mostram-se em um caso concreto: a Organização Pan-Americana de Saúde – OPAS.

### **2.2.1 Hipótese**

Partindo dos motivos apresentados por Bergenon (2003) e mostrando os possíveis potenciais do CSC, a hipótese levantada neste trabalho é a de que a implantação do Centro de Serviços Compartilhados na OPAS resultou em (i) redução de custos administrativos e (ii) no aumento da resolução eficiente das demandas advindas dos escritórios participantes do CSC e padronizando os serviços prestados.

# 3



# 3

## METODOLOGIA

A estratégia utilizada nesta pesquisa é baseada em um estudo de caso e pesquisa exploratória, que se mostram adequados aos objetivos da pesquisa, permitindo a compreensão e interpretação do pesquisador sobre os processos e decisões tomadas pela empresa, bem como a identificação de tendências e padrões de comportamento e compreensão dos fatores de influência no desempenho da organização.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Ele ressalta que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa adequada para investigações exploratórias, descritivas e explicativas, que buscam entender fenômenos complexos em profundidade.

Para coletar dados, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, além da base de dados da empresa, que foram consideradas como instrumento principal de coleta de dados. As entrevistas foram realizadas por formulários virtuais enviados por e-mail para as sedes dos escritórios participantes do CSC, além do uso de telefone e mensagens simultâneas, conforme a disponibilidade de cada entrevistado. Essas formas de coleta de dados tiveram como objetivo extrair a essência das manifestações dos administradores dos países que fazem parte do CSC e dos assistentes administrativos do escritório do Brasil, que fornecem o suporte para as operações.

A análise dos dados coletados foi realizada com base em uma interpretação cuidadosa do material, fundamentada na discussão dos resultados obtidos e na compreensão dos processos e decisões tomadas pela empresa, bem como no impacto dessas decisões no desempenho e resultado da organização. A estratégia adotada possibilitou uma análise profunda e consistente do fenômeno em questão, permitindo o alcance dos objetivos propostos pela pesquisa.



**Quadro 1** - Cargos e funções dos entrevistados em cada escritório

<b>Cargo / função</b>	<b>Instituição país</b>	<b>Relevância para a pesquisa</b>
Administrador do escritório de Brasília	OPAS / BRASIL	O administrador do Brasil é a pessoa que recebe as demandas dos outros países, que controla a execução dos serviços e a qualidade da prestação de serviço.
Administrador do escritório de Port au Prince	OPAS / HAITI	O administrador é a pessoa que acompanhou as tratativas da implementação do CSC, controla os processos administrativos realocados para o escritório do Brasil e responde as auditorias dos serviços prestados.
Administrador do escritório de Buenos Aires	OPAS / ARGENTINA	O administrador é a pessoa que acompanhou as tratativas da implementação do CSC, controla os processos administrativos realocados para o escritório do Brasil e responde as auditorias dos serviços prestados.
Administrador do escritório de Paramaribo	OPAS/ SURINAME	O administrador é a pessoa que acompanhou as tratativas da implementação do CSC, controla os processos administrativos realocados para o escritório do Brasil e responde as auditorias dos serviços prestados.
Administrador do escritório de Santiago	OPAS/ CHILE	O administrador é a pessoa que acompanhou as tratativas da implementação do CSC, controla os processos administrativos realocados para o escritório do Brasil e responde as auditorias dos serviços prestados.

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Além disso, são analisados indicadores administrativos com a intenção de quantificar os eventuais impactos da implantação do CSC na OPAS.

**Quadro 2** - Dimensões a serem pesquisadas

Variável	Justificativa	Expectativa	Coleta
<b>Custo</b>	O escritório que aderir o CSC, deixará de contratar um funcionário para executar as atividades administrativas para utilizar a estrutura e os experts do escritório do Brasil, que passaria a processar toda a demanda em um único local	Espera-se observar uma redução de custos dos escritórios participantes do CSC com funcionários e manutenção de estrutura física dedicada.	Solicitação de relatórios e de dados para comparar a redução de custos. Caso haja uma negativa dessas informações, será aplicado a entrevista com Administradores dos escritórios participantes (Chile, Argentina, Suriname e Haiti) sobre evolução dos custos relacionados aos processos realocados para o CSC
<b>Qualidade</b>	O CSC promove uma maior especialização das equipes de suporte aos escritórios participantes e a centralização de todas as suas demandas, o que permite um acompanhamento padronizados e registrado em sistema próprio.	Espera-se que essas mudanças operacionais resultem em redução do número de reclamações ou erros registrados e no aumento da percepção de qualidade pelos escritórios participantes	Relatórios gerenciais do CSC e entrevistas com quatro dos funcionários administrativos do CSC Brasil e dois funcionários administrativos responsáveis pelas operações de cada país participante.
<b>Eficiência</b>	Com o CSC, é mais fácil entregar serviços dentro de um conjunto de documentos de padrões de performance com foco explícito no cliente, a partir de um único local e mediante padronização de processos.	Espera-se que o tempo de resposta a dúvidas e de atendimento a demandas dos escritórios participantes sejam menores com o CSC	Relatórios gerenciais do CSC e entrevistas com quatro dos funcionários administrativos do CSC Brasil e dois funcionários administrativos responsáveis pelas operações de cada país participante.

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Na pesquisa sobre a variável custo do CSC na OPAS, foram entrevistados os administradores de cada país participante do projeto. O objetivo era identificar oportunidades para a redução de custos, obtendo informações sobre se eles deixaram de contratar algum funcionário ou reduziram salários. Como não havia acesso aos dados financeiros e aos salários dos funcionários não contratados, as perguntas foram direcionadas para os administradores, que foram receptivos e responderam às perguntas.

Para a variável qualidade, os assistentes administrativos foram entrevistados para conhecer a satisfação com a padronização dos relatórios. No entanto, o escritório do Haiti foi uma exceção, pois os profissionais estavam isolados e sem conexão de internet devido à falta de segurança na região naquela época. Essa situação foi registrada e considerada na análise posterior dos resultados da pesquisa.

Por fim, para a análise da variável eficiência, foram feitas perguntas sobre as rotinas de trabalho, as tarefas a serem realizadas, a gestão do tempo, a comunicação com outras pessoas e a forma de lidar com os problemas que surgiram durante o projeto. A entrevista foi recebida com bastante satisfação pelos funcionários, tornando-se uma ótima forma de aproximação com eles. As respostas obtidas foram fundamentais para a análise e interpretação dos dados, permitindo a compreensão dos processos e decisões tomadas pela empresa e a avaliação do impacto dessas decisões no desempenho e resultado da organização.

### **3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Para compreender as motivações predominantes para a adoção do modelo de Serviços Compartilhados na OPAS, esse estudo se propôs a analisar a percepção de alto nível de gestão de um órgão internacional sobre a efetividade dos serviços compartilhados. O objeto de estudo da pesquisa foi a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), organização internacional que apoia o desenvolvimento de serviços de saúde, inclusive com relação a serviços de tecnologia da informação. Para tanto, o método escolhido da entrevista foi o semiestruturado, pois permitiu um maior controle sobre as questões a serem abordadas, aprofundando ou esclarecendo aspectos relevantes para o estudo. As entrevistas foram realizadas com quatro administradores de cada país participante da OPAS, sendo dois

assistentes administrativos de cada país que realizam o trabalho administrativo operacional. Os entrevistados foram selecionados por meio de uma análise de quantas pessoas participaram do projeto piloto e quantas pessoas já executaram os serviços de cada país, de forma a garantir a representatividade dos principais atores envolvidos com a implantação e gerenciamento do modelo de serviços compartilhados. Os principais resultados apontaram que a OPAS percebe os serviços compartilhados como uma estratégia eficaz para a otimização dos custos, para a eficiência operacional e a para a melhoria da qualidade dos serviços prestados. Além disso, os entrevistados apontaram que a adoção do modelo de serviços compartilhados foi motivada pelo desejo de melhorar a eficiência, bem como reduzir os custos operacionais e a padronização dos relatórios administrativos.

O modelo CSC Brasil permitiu, ainda, que a OPAS Brasil cumprisse com os seus compromissos diante a Organização Mundial de Saúde (OMS), já que a organização é responsável pelo controle dos esforços de saúde no país. Analisando a conjuntura atual, após a chegada do CSC Brasil, foi possível constatar que, culminando na saída do Programa Mais Médicos, houve uma melhora na estrutura organizacional da OPAS Brasil. No entanto, é preciso considerar que a OPAS Brasil ainda enfrenta diversos desafios, como a falta de profissionais capacitados.

### **3.1.1 Custo**

O entrevistado 1, administrador do Haiti, que trabalha diretamente com a representante do Haiti, é responsável por gerenciar as relações entre o governo haitiano e outras partes interessadas, como o ministério da saúde e a comunidade internacional.

O administrador mencionou que há um longo tempo, o cargo de oficial de Finanças estivera vago, devido principalmente às restrições orçamentárias da Organização durante os anos de 2019 e 2020.

Devido a isso, o escritório tinha escassez de mão de obra na unidade de finanças, o que proporcionou erros e atrasos, especialmente durante o encerramento financeiro do biênio.

Como o CSC já estava em pleno funcionamento e as necessidades imediatas da representação no Haiti já estavam bem

estabelecidas, tomaram a decisão de implementar o CSC e não preencher o cargo vago e permitiu que o restante dos funcionários pudesse focar exatamente na cooperação técnica junto ao Ministério e não atender as demandas administrativas que tinham antes do CSC. O entrevistado 2, administrador do Suriname, trabalha diretamente com a representante do país e é responsável por gerenciar as relações entre o governo e outras partes interessadas. Comenta ainda que a representação é pequena, mas o escritório tem muitas atividades em andamento.

Desde a implantação do CSC, o escritório tem conseguido processar mais transações em um curto período. A eficiência aumentou, pois conseguem processar mais transações com menos erros.

O entrevistado 3, administrador da Argentina, trabalha diretamente com a representante do país e é responsável por gerenciar as relações entre o governo e outras partes interessadas. Destacou a importância de otimizar o custo de operação do CSC e adotar técnicas de gerenciamento de processos que possibilitem a automação de tarefas e a padronização das atividades otimizando o tempo de execução das atividades e aumentando a produtividade do CSC.

A entrevistada 4, administradora do Chile, trabalha diretamente com a representante do país e é responsável por gerenciar as relações entre o governo e outras partes interessadas. Relatou que o projeto é bem visto pelo escritório, e que por ser pequeno, ela mesma realizava a análise e aprovações de viagens. Ressaltou ainda, que sempre surgiam dúvidas sobre a política interna de viagens e que recorria aos manuais internos, o que gerava muito tempo de conferência. Quando o processo passou a ser feito pelo Brasil, observou que obteve mais tempo na cooperação técnica de serviços de saúde e, com isso, a possibilidade de participar mais do planejamento do escritório.

### **3.1.2 Qualidade**

A qualidade dos serviços administrativos com o CSC, segundo os assistentes administrativos, atende a expectativa. A maioria dos assistentes administrativos consideram a qualidade dos serviços administrativos com o CSC de “bom” a “muito bom”. No entanto, alguns serviços aparecem como pouco satisfatórios, como a falta de

informação da equipe que irá atender a demanda desejada. Por exemplo, uma assistente relatou que “não faz ideia de quantas pessoas do Brasil participam do projeto. Essas informações iniciais, ficaram com os administradores e não foram repassadas para os assistentes”.

Esse tipo de situação deve ser tratado de forma urgente, pois é fundamental que todos os membros da equipe tenham acesso às informações necessárias para desempenhar seu trabalho da melhor forma possível. Para isso, é preciso que os administradores repassem esses dados aos assistentes e que os administradores também se mantenham atualizados sobre as informações importantes para o projeto.

No geral, os assistentes administrativos consideram o CSC um bom canal de atendimento, principalmente pela facilidade para encontrar a solução desejada e pelos canais de comunicação disponíveis. Por fim, é importante destacar que a qualidade do atendimento do CSC está diretamente ligada à qualidade do serviço prestado, o que significa que o atendimento do CSC deve ser acompanhado de perto para garantir que os serviços sejam prestados de forma adequada.

### **3.1.3 Eficiência**

A eficiência de um centro de serviços compartilhados depende de vários fatores, incluindo o tamanho, a complexidade e a natureza da organização, bem como a experiência e a habilidade do pessoal envolvido. Centros de Serviços Compartilhados geralmente são mais eficientes quando as atividades de suporte são relativamente simples e padronizadas, e quando há um alto grau de cooperação e colaboração entre as áreas de suporte.

Os funcionários administrativos entrevistados relataram que os Centros de Serviços Compartilhados são eficientes quando as atividades de suporte são relativamente simples e padronizadas, e quando há um alto grau de cooperação e colaboração entre as áreas de suporte.

No entanto, os funcionários administrativos relataram que, apesar do aumento da complexidade, as tarefas de suporte administrativo são cada vez mais padronizadas, e que é cada vez mais

fácil compreender e executar as tarefas administrativas. Além disso, esses funcionários administrativos relataram que a automação está se tornando cada vez mais importante para o suporte administrativo e que o uso de ferramentas de automação está ajudando a melhorar a eficiência e a produtividade.

Conforme descrito, o CSC foi implementado na OPAS de forma plena após o ano de 2020 (sendo esse o ano em que iremos iniciar a nossa análise) com os processos de origem de escritórios internacionais (Argentina, Chile, Haiti e Suriname) ficando de responsabilidade do CSC.

Inicialmente, realiza-se uma análise descritiva dos dados. Retirando os processos que foram iniciados, porém cancelados, houve uma análise de 54.345 processos entre os anos de 2020 e 2022. Destes, 8.717 são processos internacionais de responsabilidade do CSC (2993 da Argentina, 894 do Chile, 2855 do Haiti e 1975 do Suriname) e 45.628 são processos com origem no Brasil. Analisando os 54.345 processos, 1.100 são da área de *Budget*, 14.640 de *Finance - N.O*, 28275 de *Payment*, 3.574 de *Payment/Budget*, 3006 de *Travel* e 3750 de *Treasury*.

Nota-se que a imensa maioria dos processos são analisados e finalizados pela pequena equipe do Brasil no prazo protocolar de até um dia. Na realidade, a grande maioria são finalizados no mesmo dia em que são iniciados.

Para que se tenha mais clareza e entendimento do tempo de necessidade de análise dos 54.435 processos, pode-se observar a seguinte tabela:

**Tabela 1** - Tempo gasto para análise dos processos em dias

Número de processos	Dias necessário para análise						
	0	1	2	3	4	5	>5
	45370	5860	753	1207	378	202	575

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

É necessário entender qual o tipo de processo demanda mais atenção dos colaboradores da OPAS. Esses tipos de processo podem ser classificados como Budget, Finance – N.O, Payment, Payment/Budget, Travel e Treasury:

- 1) Budget: Processo que envolve planejamento e orçamento.

- 2) Finance – N.O: Processo de finanças normalmente associado com o planejamento orçamentário.
- 3) Payment: Processo que envolve o pagamento de contas.
- 4) Payment/Budget: Processo que envolve planejamento orçamentário e pagamento de contas.
- 5) Travel: Processo que envolve despesas de viagem.
- 6) Treasury: Processo que envolve tesouraria, gerenciamento de caixa, contas a pagar e receber.

A distribuição do tempo de análise dos processos é apresentada a seguir (em dias):

**Tabela 2** - Tempo gasto para conclusão dos processos em dias

Tipo	1º quartil	Média	Mediana	3º quartil	Máximo
Budget	1,00	2,59	2,00	3,00	44,00
Finance - N.O	0,00	0,59	0,00	0,00	107,00
Payment	0,00	0,15	0,00	0,00	50,00
Payment/Budget	0,00	0,09	0,00	0,00	24,00
Travel	0,00	1,97	1,00	1,00	197,00
Treasury	0,00	0,12	0,00	0,00	4,00

Nota: Os valores acima são apresentados em dias.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Para a análise do tempo da transação por Budget, é necessário reunir todas as informações relevantes sobre a organização, como receitas e despesas, etc. Além disso, é necessário avaliar possíveis cenários, avaliar as opções de investimento e tomar decisões sobre a alocação de recursos para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Para a análise do tempo de Finance – N.O, envolvem-se projeções de caixa e outras análises que exigem mais tempo para serem realizadas. Isso significa que o analista deve possuir conhecimentos em contabilidade, finanças, economia e outras áreas para realizar uma análise abrangente.

A análise do tempo da transação por Payment/Budget é um processo complexo que envolve avaliação, comparação e detalhamento de dados, como os custos envolvidos, a qualidade dos

serviços e produtos oferecidos. Além disso, é necessário considerar as diretrizes de cada empresa para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Todos esses fatores exigem tempo e precisão antes que a análise possa ser concluída.

A análise do tempo da transação por Treasury é mais rápida, pois utiliza uma variedade de ferramentas e técnicas automatizadas para analisar rapidamente grandes volumes de dados, que já foi validado anteriormente. Isso significa que os resultados da análise do Treasury são muito mais precisos e podem ser obtidos muito mais rapidamente do que com análise tradicional.

Para a análise do tempo da transação por Payment, todos os passos anteriormente para efetivação do pagamento já foram feitos, nessa etapa de aprovação é somente protocolar.

Para a análise do tempo da transação por Travel são os pagamentos de diárias dos funcionários e consultores. A aprovação é mais demorada, pois envolve muitas variáveis, como os custos, as opções de transporte, os destinos, os tipos de acomodação, entre outros. Além disso, é necessário avaliar outros fatores, como os custos com alimentação, segurança, atividades e o câmbio utilizado. Por isso, é importante avaliar todas essas variáveis antes de aprovar os pagamentos das diárias.

Além da análise por tipo, é importante os processos sejam analisados por origem. Percebe-se que os processos originários de escritórios internacionais levam, em média, o dobro de tempo para serem analisados que os processos do Brasil, ainda que continuem dentro do prazo de análise de D+1:

**Tabela 3 - Tempo gasto e processo de origem**

Origem	1º quartil	Média	Mediana	3º quartil	Máximo
Brasil	0,00	0,3273	0,00	0,00	184
ARG,CHI,SUR,HAI	0,00	0,9033 <sup>5</sup>	0,00	1,00	197

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Diversos fatores podem contribuir para que a análise dos processos internacionais seja mais demorada que os processos de escritórios do Brasil como complexidade, necessidade de conversão de

<sup>5</sup> Para explicação, a média foi medida por meio de dias como números inteiros. A medida de 0,9033, por exemplo, não quer dizer  $0,9033 * 24 = 21,68$  horas.

câmbio e de comunicação em outras línguas ou, no caso do Haiti, fusos horários diferentes. De qualquer forma, mais uma vez, ainda que o terceiro quartil demonstre que há mais processos internacionais analisados em tempo D+1, a média de todos eles são menores que o prazo protocolar.

Analisando mais profundamente os processos internacionais, percebe-se que o Haiti é o país com maior média de tempo de análise em comparação aos outros:

**Tabela 4** - Média de tempo para análise dos processos

Origem	1º quartil	Média	Mediana	3º quartil	Máximo
Argentina	0,00	0,6001	0,00	1,00	57,00
Chile	0,00	0,9195	0,00	1,00	17,00
Haiti	0,00	1,1417	0,00	1,00	197,00
Suriname	0,00	0,6132	0,00	0,00	50,00

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Portanto, o Haiti é o país responsável pela média maior de tempo de análise de processos entre todos os outros países. Isso se deve ao fato de o escritório do Haiti ser pequeno e os funcionários que inserem as informações no sistema não são treinados de forma eficiente para acelerar o processo. Além disso, o Haiti tem uma economia instável e com poucas oportunidades de emprego, o que resulta em uma taxa de desemprego alta. Como resultado, há poucos profissionais qualificados disponíveis para trabalhar nos escritórios, o que também leva a um tempo de análise mais longo.

### **3.1.4 Análise dos processos antes e depois da implementação do Centro de Serviços Compartilhados:**

Agora, procede-se a análise de como eram os processos antes e depois da implementação do CSC no Brasil. Antes da implementação do CSC a análise era feita por equipes situadas nos países originários. Depois do CSC, as responsabilidades de diversos colaboradores da OPAS foram concentradas em uma pequena equipe situada no Brasil. Com menos pessoas responsáveis e com o mesmo volume de trabalho é de se esperar que ocorresse um acúmulo de trabalho, surgimento de

uma fila e o tempo médio de análise ficasse mais alargado antes e depois do CSC, porém não é isso que se observa. Esses são os resultados do tempo necessário para análise dos processos nos anos de 2017 e 2018 e de 2020 a 2022 (como 2019 foi um ano de transição em que parte dos processos internacionais foram analisados nos países de origem e parte deles analisados pela equipe do CSC no Brasil, este ano foi retirado da análise):

**Tabela 5** - Média de tempo para análise dos processos antes do CSC

Anos	1º quartil	Média	Mediana	3º quartil	Máximo
2017-2018	0,00	0,9629	0,00	0,00	305,00
2020-2022 - CSC	0,00	0,9033	0,00	1,00	197,00

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Observa-se na tabela, que o tempo de análise de processos foi mantido com uma equipe muito mais enxuta demonstrando que a implementação do CSC ocorreu de forma satisfatória. Porém, um olhar mais atento percebe que ainda que a média do tempo de análise dos processos do CSC tenha sido levemente menor, a partir do terceiro quartil há mais processos que necessitaram de D+1 no CSC, o que não ocorreu nos anos de 2017-2018. Como 2017-2018 possuíam poucos processos que levaram vários dias para serem finalizados, isso pode corresponder a uma deturpação dos dados, haja vista que esses valores atípicos e aberrantes podem trazer prejuízos à interpretação dos resultados elevando a média da análise.

Para sanar essa dúvida, foram retirados todos os processos que necessitaram de D+4, tanto dos processos pré-CSC quanto dos pós-CSC no total dos anos: 2022: 853 processos e no ano 2017-2018 foram 696 processos. Foram estes os resultados:

**Tabela 6** - Média de tempo para análise do total de processos antes do CSC

Anos	1º quartil	Média	Mediana	3º quartil	Máximo
2017-2018	0,00	0,3477	0,00	0,00	4,00
2020-2022 CSC	0,00	0,4255	0,00	1,00	4,00

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Conforme imaginado, retirando processos aberrantes, a média do CSC se mantém levemente maior que o ocorrido antes de sua implementação. Porém, é importante salientar mais uma vez, que uma equipe menor manteve a análise dos processos dentro do prazo e com uma média praticamente igual a ocorrida quando o trabalho era pulverizado em diversos países.

Essa comparação entre diferentes períodos, antes e depois, revela que os escritórios já operavam com prazos muito baixos, o que deixa pouca margem de melhoria do CSC no quesito tempo. Porém, por outro lado, destaca-se que os escritórios que implementaram o CSC tiveram mais tempo para se dedicar as atividades fim de cooperação internacional. Portanto, é possível concluir que o CSC foi eficaz na melhoria do tempo dos escritórios, pois permitiu que eles se dedicassem a outras tarefas importantes, ao invés de se preocupar com operações manuais e administrativas. Além disso, o escritório do Brasil não necessitou de ampliação da força de trabalho, o que significa que o CSC foi essencial para aumentar a produtividade, com menos mão de obra.

De maneira indireta, pode-se afirmar que houve ganho de eficiência na atividade operacional/administrativa que passou a ser desempenhada apenas no CSC, sem aumento de despesa. Isso se deve ao fato de que o CSC concentra todos os serviços em local único, o que otimiza a utilização de recursos e reduz o tempo necessário para resolver problemas. Além disso, o CSC permite aos usuários acessar informações e serviços de forma mais rápida e fácil e pode ser acessado de qualquer lugar, o que aumenta a eficiência na prestação de serviços, pois os usuários não precisam se deslocar de uma agência para outra para obter os serviços necessários.

Outro ponto importante é a eliminação de duplicidade de tarefas, a aprovação do processo administrativo fica num único local, facilitando assim o acompanhamento do processo e a identificação de falhas, pois o sistema informa o responsável sobre seu andamento.

Sobre a qualidade, percebe-se que a implementação do CSC ocorreu de forma ágil e articulada. Uma observação apressada pode-se julgar que, como o tempo de análise dos processos se manteve praticamente o mesmo, não houve ganho de eficiência ou de qualidade com o CSC, porém isso não corresponde com a realidade. Efetivamente, a diferença de tempo antes e depois do CSC não foi até agora relevante do ponto de vista operacional ou organizacional. Entretanto, a

comparação entre os diferentes anos constata que os escritórios já operavam com prazos muito baixos, o que deixa pouca margem para melhoria do CSC no quesito tempo. Assim, é importante observar que a centralização do escritório absorveu bem a demanda dos outros países sem qualquer gargalo ou dificuldade técnica.

Como não houve ampliação da força de trabalho para análise de muito mais processos dentro de um mesmo espaço de tempo, percebe-se que a implementação do CSC foi eficiente em termos de maior cumprimento do objeto da OPAS.

Como não ocorreram solicitações de reabertura ou acionamento de supervisores no tratamento das demandas dos escritórios, os processos concluídos indicam inerentemente que os objetivos das tarefas foram cumpridos, o que reflete qualidade na prestação do serviço em termos de eficiência, eficácia e efetividade.

No entanto, algumas desvantagens também foram observadas na pesquisa, como:

**Limitações geográficas:** A implementação do CSC pode ter limitações geográficas, pois os usuários precisam ter acesso a uma conexão de internet para acessar os serviços, o que pode ser um problema em áreas remotas ou com falta de infraestrutura.

**Falta de personalização:** O CSC é um serviço padronizado, o que pode limitar a capacidade de personalização dos serviços de acordo com as necessidades específicas de cada escritório.

**Resistência à mudança:** A implementação do CSC pode enfrentar resistência à mudança por parte dos funcionários, que podem se sentir ameaçados pela centralização dos serviços e pela possibilidade de redução de pessoal.

Apesar das desvantagens, os resultados da pesquisa sugerem que o CSC é um modelo eficaz para a OPAS, pois permite uma redução de custos, aumento da eficiência e produtividade, além de uma melhoria da qualidade na prestação do serviço. A implementação do CSC também permitiu que os escritórios se dedicassem a outras tarefas importantes, ao invés de se preocupar com operações manuais e administrativas, o que aumentou a capacidade da OPAS de cumprir seu objeto e promover a saúde nas Américas.



4

## 4

**CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A principal motivação para a realização da presente pesquisa consiste em compreender o modelo administrativo adotado dentro do Organismo Internacional e como esse modelo contribuiu. Como resultado apurado, pode-se concluir que o modelo administrativo adotado pelo Organismo Internacional é satisfatório, uma vez que proporcionou diversos benefícios como a melhoria na produtividade do trabalho, aumento da qualidade e, conseqüentemente, a satisfação do cliente.

O gerenciamento de processos é extremamente importante para as organizações, pois permite que elas melhorem a sua produtividade, reduzam custos e aumentem a qualidade do seu produto ou serviço.

Analisando as respostas dos funcionários do topo que são executadas pelos atores do baixo escalão, conclui-se que o modelo do CSC seguiu o modelo top - down, pois a delegação e as atribuições são sempre feitas pelos gestores para os funcionários de nível hierárquico inferior. Não há informação se a implantação alcançou o nível de interação esperado pelo modelo, mas é possível notar que existe uma interação dos funcionários do topo com os demais funcionários, e que esse modelo é eficaz na hora de delegar uma tarefa para alguém que esteja em um escalão inferior.

O modelo top-down do CSC foi criado para permitir que a organização seja mais eficiente na hora de delegar tarefas para seus funcionários que estejam em um escalão inferior.

Os funcionários do topo da organização são os que possuem maiores responsabilidades e são os que tomam as decisões finais. Eles são os que possuem maior conhecimento sobre as tarefas a serem realizadas e são os que melhor sabem como elas devem ser executadas.

A interação entre os funcionários do topo e os demais funcionários é extremamente importante para o sucesso do modelo do CSC. Os funcionários do topo precisam estar sempre disponíveis para esclarecer qualquer dúvida dos funcionários de nível inferior e orientá-los sobre como executar as tarefas.

Por conta disso, os agentes podem apresentar resistências às diretrizes que acompanham a delegação e podem se desviar das normas e dos procedimentos formais no cotidiano.

Na prática, um modelo gerencial top-down é aquele cujas decisões são tomadas pelo alto escalão de uma empresa, sendo que essas devem ser seguidas pelos profissionais que estão hierarquicamente abaixo. Segundo o autor F. W. Taylor (1911), em seu primeiro livro publicado, "Princípios de administração científica", esse tipo de modelo é mais comum em grandes empresas. Nesses casos, a liderança pode ser exercida por um conselho de administração, um CEO ou por um gerente de projetos. A principal vantagem de um modelo de gerenciamento top-down é a capacidade de uma organização ter um controle mais eficaz sobre os projetos e os processos.

A principal desvantagem deste tipo de modelo é ser menos flexível, e com isso, pode não ser tão bem-sucedido em organizações menores ou empresas que enfrentam mudanças rápidas.

No caso do CSC da OPAS, apesar do processo administrativo ser bem executado, os funcionários administrativos não participam das decisões dos projetos, pois não há um processo de consulta para os mesmos.

Para melhorar a participação dos funcionários administrativos nos projetos da OPAS, é importante que a organização crie canais de comunicação eficazes e transparentes, para que todos os setores possam compartilhar informações e contribuir para o processo decisório. É também importante que a organização promova o diálogo entre os funcionários administrativos e os gestores, para que os primeiros possam contribuir com suas opiniões e sugestões para os projetos e incentive os funcionários administrativos a participarem de treinamentos, cursos de capacitação e outras atividades que os ajudem a desenvolver habilidades técnicas e comportamentais relevantes para a execução dos projetos.

Entende-se que também é essencial que a organização reconheça o trabalho dos funcionários administrativos, pois isso os motivará a se envolverem nos projetos e a contribuir de forma mais significativa para o sucesso da OPAS.



# REFERÊNCIAS

# REFERÊNCIAS

## REFERÊNCIAS

AFFONSO, H. J. **Centro de Serviços Compartilhados**: impactos da Implantação do modelo na estratégia e na gestão de empresas do setor privado, 2010.

ANDREW KRIS AND MARTIN FAHY. **Shared Service Centers**: Delivering value from effective finance and business processes. Edinburgh: PEARSON EDUCATION LIMITED, p. 188, 2003.

AKSIN, O. Z., & MASINI, A. (2008). **Commonality in service networks**: The effect of bundling on optimal service capacity and selection. *Management Science*, 54(2), 237-252.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edição 70, 2007.

BRYAN BERGERON. **Essentials of Shared Services**. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc., p.274, 2003.

BURNS, J.; SCAPENS, R. W. *Conceptualizing management accounting change: an institutional framework*. **Management Accounting Research**, v. 11 p. 3-25, 2000.

DELOITTE, T. Touche. **Centros de Serviços Compartilhados: Tendências em um modelo de gestão cada vez mais comum nas organizações**. São Paulo: 2007.

F. W. Taylor. **Princípios da Administração Científica**; tradução de Arlindo Vieira Ramos.8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Centro de Serviços Compartilhados**: Conceitos e principais discussões da literatura, Prof. Samir Lótfi, 2012. Disponível

em:<<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/professores/Paginas/detalhe-do-professor.aspx?IdP=7241>> . Acesso em: 18 ago. 2021.

GERD SCHWARZ. **Public Shared Service Centers**: A theoretical and Empirical Analysis of US Public Sector Organizations. Cambridge, USA: Springer Gabler, 2014. 342 p.

KAGELMANN, C. (2001). Shared services: **Mining for corporate gold**. *The McKinsey Quarterly*, 4, 48-59.

KRIS A., & FAHY, M. (2003). Shared services handbook: **Hit the road**. PwC.

QUINN, J. B., DOORLEY, T. L., & Paquette, P. C. (2000). **Technology in services**: Rethinking strategic focus. Sloan Management Review, 42(4), 49-61.

RODRIGUES, Sergio. **Adoção e Implementação de Centro de Serviços Compartilhados sob a óptica da Teoria Institucional**: Caso de um grupo de serviços de tecnologia da informação. 2016. 98 p. Dissertação (Ciências Contábeis) — Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em: <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26342> . Acesso em, 20 jan. 2020.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; LUSK, J. **Shared Services**: agregando valor as unidades de negócio. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SCHULMAN, D.; HARMER, M.; DUNLEAVY, J.; LUSK, J. **Share services**: Adding value to the business units, New York, NY. Willy, 1999.

SCHWARZ, G. (2015). **Economias de transação e custos de transação**. Revista de Administração de Empresas, 55(2), 223-226.

WILLIAMSON, O. E. (1985). **The economic institutions of capitalism**. Simon and Schuster.

YIN, R. K. (2015). **Case study research**: Design and methods. Sage publications.



APÊNDICES

**APÊNDICES**

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Guia de entrevista para análise da percepção dos funcionários que fazem parte do centro de serviços compartilhados.

O guia tem o objetivo de identificar a percepção dos funcionários e estratégia do Centros de Serviços Compartilhados.

A entrevista será feita com administradores dos países que fazem parte do CSC e os auxiliares administrativos, através de uma ligação telefônica gravada eletronicamente e posteriormente transcritas, sendo dessa forma utilizada como instrumento de coleta de dados.

O questionário da entrevista irá identificar a área de atuação, especialização e experiência profissional dos gestores/auxiliares.

A primeira etapa foi composta de 20 perguntas, que busca identificar os fatores que favorecem a adoção do modelo de CSC na OPAS.

As seis primeiras perguntas serão fechadas, para traçar o perfil de cada colaborador e as demais perguntas foram feitas para que cada funcionário expresse a sua opinião.

Modelo do Questionário da Primeira Fase.

1. Qual seu nome?
2. Qual cargo você ocupa?
3. Qual escritório você está localizado?
4. Quantos anos você trabalha nessa área de atuação?
5. Quantos anos você trabalha na OPAS/OPS?
6. Qual é a sua escolaridade?
7. Você sabe o que significa CSC ou CSC?
8. Você participou da implementação do CSC? Como soube do projeto?
9. Qual é o seu nível de conhecimento das operações que foram absorvidas pelo CSC Brasil?

10. Qual foi a principal necessidade da implementação do CSC no escritório que voce atua?
11. Na sua opinião, houve redução de custo com o CSC?
12. Na sua opinião, a equipe do escritório do CSC Brasil é qualificada para desempenhar as funções atribuídas?
13. Teve redução de postos de trabalho na área que voce atua?
14. Houve barreira / dificuldade do escritório que voce atua para aderir ao CSC Brasil? Se sim, qual foi?
15. Tratando de volume de operações, aprovações e agilidade, qual sua opinião dos serviços prestados pelo escritório do Brasil?
16. Como foi a racionalização das atividades que você exercia? Como influenciou na sua rotina?
17. Na sua opinião, como é a padronização de atividades exercidas no CSC?
18. Como é o relacionamento das áreas de apoio com o CSC Brasil?
19. Voce considera que as informações repassadas pelo CSC são confiáveis?
20. Mencione qual foi o benefício que o CSC trouxe para a área que voce atua?

idn

idp

A ESCOLHA QUE  
**TRANSFORMA**  
O SEU CONHECIMENTO