



Centro de serviços compartilhados

Um compilado de boas práticas no Brasil e no exterior

Versão 3.0

Ministra da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Esther Dweck

Secretaria Executiva

Cristina Kiomi Mori

Secretaria de Serviços Compartilhados

Cilair Rodrigues de Abreu

Diretoria de Gestão Estratégica

Wanessa Queiroz De Souza Oliveira

Coordenação-Geral de Planejamento e Modernização Organizacional

Gustavo Ferreira Bechelany

Steffani Christina Almeida

Valdete Campos da Silveira

Aloysio Novais de Carvalho Silva

Inajara Maria Oliveira

João Luiz Cambiaghi Glass

Karen Fabiany Sousa Thomé Braga

Taiani Bacchi Kienetz

Thaís Maria de Andrade Villela

Novembro de 2024

Brasil. Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos
Centro de Serviços Compartilhados: um compilado de boas práticas no Brasil e
no exterior/ Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Brasília:
Secretaria de Serviços Compartilhados, 2024.
59p.

Inclui Bibliografia
Versão 3.0

1. Administração pública I. Ministério da Gestão e Inovação em
Serviços Públicos. II. Título.

CDD - 351

HISTÓRICO DE VERSÕES

Versão	Descrição	Data
1.0	Primeira versão	Maio/2023
2.0	Inclusão de exemplos internacionais: EUA e Austrália	Agosto/2023
3.0	<ul style="list-style-type: none">- Complementação de informação sobre CSCs de governos nos exemplos internacionais (instituições responsáveis e <i>link</i> ao catálogo de serviços).- Inclusão das experiências da Espanha, de países da América Latina (Chile, Uruguai, Colômbia e México), da África (África do Sul, Gana e Quênia) e um global do sistema ONU.- Inclusão de quadro com principais links de CSC governamentais no exterior.	Novembro/2024

Sumário

Introdução	4
Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público.....	6
Exemplos Nacionais.....	6
Rio Grande do Sul	7
Bahia.....	9
Minas Gerais.....	11
Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh).....	13
Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público.....	15
Exemplos Internacionais.....	15
Estados Unidos	16
Canadá.....	19
México.....	22
Chile.....	25
Uruguai.....	29
Colômbia.....	32
Portugal.....	33
Espanha.....	38
Reino Unido	42
Austrália	44
África do Sul	46
Gana.....	48
Quênia	50
Caso especial: Organização das Nações Unidas (ONU).....	53
Conclusões e recomendações	56
Bibliografia	58
ANEXO	60
PRINCIPAIS <i>LINKS</i> DE CSCs GOVERNAMENTAIS NOS PAÍSES PESQUISADOS.....	60

Introdução

O presente documento é uma versão sucinta de pesquisa para identificação de iniciativas de implantação de Centros de Serviços Compartilhados (CSC) e congêneres, tanto no Brasil quanto no exterior. Essas organizações, independentemente da nomenclatura adotada, são fartamente utilizadas em grandes grupos empresariais há décadas, mas apenas recentemente começaram a se popularizar no poder público – muitas vezes impulsionados pela transformação digital. Sendo assim, o foco desse trabalho é o levantamento de alguns exemplos práticos de CSC no setor público, apresentando suas principais características e funcionamento. Para tanto foram considerados exemplos brasileiros de CSCs na esfera estadual, o caso da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh) no nível nacional e também exemplos de governo federal em países na América do Norte, América Latina, Europa, Oceania e África – e também foi incluído o exemplo de CSC em nível global, sob responsabilidade do PNUD no sistema da Organização das Nações Unidas (ONU).

A metodologia adotada foi:

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

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

2 – Identificação das citações das fontes constantes nos documentos.

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

3 – Priorização da pesquisa na internet a partir dos exemplos anteriormente conhecidos, pelos casos citados nos documentos e também pela disponibilidade de informações oficiais nos idiomas Português, Inglês ou Espanhol.

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

Cabe observar que as buscas abertas retornam grande quantidade de propagandas e notícias parciais sobre os benefícios a aplicações em organizações privadas, que não era o foco da pesquisa, mas foi necessário aprofundar a pesquisa para confirmar a natureza do CSC (se público ou privado).

Experiências em entidades públicas de outros países aparecem com mais frequência, embora nem sempre com a denominação explícita como “Centro” – mas pelas atividades desenvolvidas foi possível identificar como tal. Já no setor público nacional, pela natureza dos CSCs atenderem à própria máquina estatal, pouco se publica para acesso amplo sobre a implantação, rol de serviços, ganhos, dificuldades etc.

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

Considerando a facilidade de acesso, a pesquisa no âmbito estadual pode ser complementada (e enriquecida) com conversas de troca de experiências com os responsáveis pelos CSCs. Assim, a estratégia de coleta de dados primários foi mais eficaz e efetiva, com levantamento de dados e informações relevantes de exemplos nacionais. Também foi considerada a possibilidade para aprofundamento das conversas futuramente, além da ampliação da rede de exemplos com contatos fornecidos pelos entrevistados. As conversas efetivadas foram:

- ✓ RS - Diretoria de Contratos Transversais.
- ✓ BA – Diretoria do CSC.
- ✓ Ebserh – Chefia de Serviços e Gestão da Inovação Corporativa e do Conhecimento e Chefia de Serviços de Gestão por Processos, ambas ligadas à Vice-Presidência da empresa.
- ✓ MG – Diretoria de Projetos em Logística e Patrimônio, do CSC.

Com base na pesquisa realizada até o momento, observou-se que a atuação dos CSCs, independentemente de qual o modelo adotado, se foca na oferta de serviços e fornecimento de produtos de apoio, ou seja, correspondem aos processos de sustentação de uma cadeia de valor – para que os “clientes” atendidos possam ter maior dedicação às suas atividades finalísticas.

Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público

Exemplos Nacionais

Rio Grande do Sul



Histórico

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



Situação atual e forma de atuação

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



Resultados em destaque

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

Quadro de otimização de fluxos de trabalho – Contratos transversais			
Item	Antes do início do contrato transversal		Após o início do contrato transversal
Nº de Contratos	98		1
Nº de notas de débito SPGG 2020 e 2021	273		0
Valor estimado das notas de débito	R\$ 287.678,47 SPGG (2020-21)	R\$1.902.661,63 Órgãos STIC (2019-22)	R\$ 0
Nº de faturas mensais	450		22
Processos de ateste da fatura em 12 meses	1176		12



Desafios e comentários adicionais

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

Bahia



Histórico

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



Situação Atual e forma de atuação

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

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



Resultados em destaque

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



Desafios e comentários adicionais

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

Minas Gerais



Histórico

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



Situação Atual e forma de atuação

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

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



Resultados em destaque

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



Desafios e comentários adicionais

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

Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (Ebserh)



Histórico

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



Situação Atual e forma de atuação

- A rede de hospitais universitários federais é formada por 51 hospitais vinculados a 36 universidades federais - destes, 45 hospitais são vinculados à Rede Ebserh.
- Uma consultoria contratada para reformulação do planejamento estratégico, em 2018, mudou o foco dos projetos prioritários e está sendo analisada a possibilidade de implantação de CSCs locais como, por exemplo, no RN, onde há 3 hospitais conveniados.
- Os clientes são os hospitais universitários e os interlocutores principais são os reitores.
- Para um observador externo, a Ebserh é um CSC que extrapola a classificação prevista na literatura base, porque:
 - Assume processos gerenciais e estratégicos dos hospitais;

- Estão testando um modelo de prestação de serviço finalístico.
- Internamente, se vêm com um CSC ainda em construção porque os processos normalmente centralizados em CSCs têm coberturas que variam entre 12 e 20% do que as redes movimentam ou demandam.
- Entendem que a essência do sucesso de um CSC, particularmente em um setor que lida com vidas humanas, passa por gestão por processos e domínio de técnicas de gerenciamento e análises de dados.



Resultados em destaque

- O serviço de consultoria jurídica foi o primeiro inteiramente prestado sob um modelo de CSC. Um time de especialistas remotos analisa as demandas jurídicas dos hospitais ou das universidades.
- Análises que levavam semanas são atendidas em dias.
- Outro projeto em andamento é a parte da comunicação social, com padronização dos canais, materiais e estratégias, com a centralização da equipe de criação e produção para toda a rede.



Desafios e comentários adicionais

- Um dos itens do objeto social sugere que a empresa pode prestar serviços de saúde diretamente, mas isso não está no escopo da atuação efetiva dela.
 - I - Prestar serviços gratuitos de assistência médico-hospitalar, ambulatorial e de apoio diagnóstico e terapêutico à comunidade, no âmbito do SUS;
- Uma das causas da baixa cobertura das compras é a frustração dos fornecedores em processos licitatórios passados. Como os processos eram demorados, os hospitais realizavam compras emergenciais e as quantidades das atas de registros de preços não eram alcançadas. Licitações chegaram a não terem interessados.
- A formação de um *pool* de radiologistas, decorrente de uma ação emergencial para atendimento de demanda judicial em Santa Maria, mostrou o potencial de agilização de processos e economia de tempo e recursos em um serviço finalístico e está em estudo para replicação na rede para laudos de especialistas em exames diversos.
- Sugerem que analisemos as experiências com CSCs do governo português e do *Consorsí de Salut I Social de Catalunya*, que atua na administração de hospitais de forma similar ao modelo da Ebserh, sendo responsáveis pelas operações integrais ou parciais de mais de 100 instituições.

Centros de Serviços Compartilhados Experiência do Poder Público

Exemplos Internacionais

Estados Unidos

Visão geral:

Nos Estados Unidos, o *Shared Services* é o centro de serviços compartilhados do governo federal e possui uma estrutura bastante complexa e organizada, com diversos órgãos envolvidos para atender à missão estabelecida.

Catálogo de serviços:

Disponível em <https://ussm.gsa.gov/marketplace/>

Órgãos responsáveis:

- *Unified Shared Services Management (USSM)*
 - *Office of Shared Solutions and Performance Improvement (OSSPI)*

Órgãos superiores:

- *Office of Management and Budget (OMB)*
- *General Service Administration (GSA)*



Histórico

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

- Os principais objetivos são:

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

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

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

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



Situação Atual e forma de atuação

- Está sendo apresentada uma nova proposta para os serviços compartilhados, baseada em experiências da indústria e também de outros governos, visando reduzir a duplicação de serviços, melhorar a prestação de contas e aprimorar a os Serviços Compartilhados.
- A aplicação dessa nova proposta exige que o governo defina uma abordagem compartilhada para os serviços, incluindo: padrões para relacionamento interórgãos e prioridades para os serviços compartilhados, capacidade centralizada, governança compartilhada e metas de desempenho, aumento da oferta de serviços de qualidade, com valor agregado para os contribuintes.

Como funciona:

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



Governança

O modelo proposto para o governo federal é de governança colaborativa, cujos principais atores (*stakeholders*) são:

- *Office of Management and Budget (OMB)*: Ligado diretamente à presidência (*White House*), administra o orçamento federal e também monitora o desempenho dos órgãos do governo (denominados “federal agencies”).
- *General Service Administration (GSA)*: É um órgão independente do governo dos Estados Unidos, cuja principal atribuição é administrar as propriedades do governo federal e fornecer opções de contratos para os demais órgãos, para que eles possam se concentrar em suas atividades finalísticas.
- *Unified Shared Services Management (USSM)*: Formalmente é o órgão responsável pelo centro de serviços compartilhados e responde ao OMB e à GSA. Está envolvido na execução operacional e na gestão diária dos serviços compartilhados, garantindo que as necessidades das agências clientes sejam atendidas de maneira eficiente e eficaz.
- *Office of Shared Solutions and Performance Improvement (OSSPI)*: Na estrutura do USSM, esse Escritório de Soluções Compartilhadas garante a implementação

das estratégias definidas pelo governo para compartilhamento dos serviços. A OSSPI se concentra em estratégias de melhoria e inovação.

- *Quality Service Management Offices (QSMOs)*: Credenciados pelo governo conforme a área, esses escritórios são responsáveis pela consolidação da oferta de serviços por diferentes fornecedores e o gerenciamento da qualidade desses serviços ofertados. Atualmente, podem ser credenciados nas seguintes áreas temáticas: segurança cibernética; gestão financeira; gestão de contratos e gestão de recursos humanos.
- *Providers*: Os fornecedores de serviços e soluções, que podem ser tanto públicos quanto privados (ou o próprio governo diretamente), devem seguir os padrões de qualidade definidos para constarem nos catálogos disponibilizados pelos QSMOs.

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

Canadá

Visão geral:

O *Shared Services Canada* (SSC) tem como foco o compartilhamento de infraestrutura de tecnologia da informação (TI). Eles trabalham com parceiros para promover a Estratégia de Governo Digital do Canadá, viabilizando o acesso digital a benefícios e serviços governamentais.

Catálogo de serviços:

Disponível em <https://www.canada.ca/en/shared-services/programs/delivering-digital-together.html>

Órgão responsável:

- *Shared Services Canada (SSC)*

Órgão superior:

- *Min. of Public Services and Procurement*



Histórico

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



Situação Atual e forma de atuação

- Desde 1º de abril de 2012, o SSC tornou-se um departamento de funcionamento independente em termos de governança e responsabilidades financeiras. A

responsabilidade pelas pessoas e recursos financeiros associados à entrega de e-mail, centros de dados e serviços de rede mudou das organizações parceiras para o SSC.

- A atuação do SSC canadense é focada nas soluções de TI para os departamentos (órgãos públicos) e tem interface com as demandas de bens e serviços comuns na medida em que provê sistemas e infraestrutura tecnológica para a contratação e gestão dos contratos decorrentes.

- Desde 2018, está em desenvolvimento um sistema para gestão, processamento e pagamento dos servidores civis.



Resultados em destaque

- Apesar da abundância de informações no site do governo canadense dedicado ao SSC, os balanços de resultados estão focados no acompanhamento das ações de implantação e de eventuais correções de rota motivadas por auditorias periódicas.

Segundo Souza e Silva (2020) os resultados qualitativos obtidos da implantação desde a implantação, são:

- Redução de sistemas de gestão;
- Melhoria na eficiência e redução de custos de manutenção de sistemas;
- Melhoria na governança pública e qualidade dos serviços públicos;
- Geração de economias de escala;
- Confiabilidade, Modernização e Segurança nos serviços de TI;
- Consolidação na aquisição pública de software e hardware.

- Serviços prestados em Segurança cibernética e de TI:

- Proteção de sistemas, redes e informações do Governo do Canadá contra ameaças online.

Centro de dados

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

Serviços na nuvem

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

Acessibilidade, Acomodação e Tecnologia Informática Adaptativa (AAACT)

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

Tecnologia no local de trabalho

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

Telecomunicações

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

Comunicação digital e colaboração

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

Recursos Humanos e Pagamentos de Próxima Geração

- Sistemas de pagamento a servidores do governo federal.

Redes

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

Compras

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

Inteligência artificial

- O Programa de Inteligência Artificial (IA) do SSC e o Centro de Excelência de IA (AICoE, na sigla em inglês) usam tecnologias disruptivas para incubar casos de uso de IA, promover o uso de IA, quebrar silos e promover a inovação digital.



Governança

- O SSC, que fornece serviços digitais para diversos órgãos e entidades do governo do Canadá, está incluído no portfólio do Ministro de Serviços Públicos e Compras (*Min. of Public Services and Procurement*).

México

Visão geral:

Não foi identificada uma única instituição denominada como Centro de Serviços Compartilhados no governo federal mexicano. Entretanto algumas situações foram observadas como a existência de uma plataforma de serviços digitais a serem compartilhados entre os órgãos da administração pública e também a existência de espaços de trabalho eventuais a serem compartilhados por diferentes órgãos públicos.

Catálogo de serviços:

Acesso restrito – plataforma de serviços digitais não disponível ao público externo (<https://www.gob.mx/ept/mexicodigital>).

Órgãos responsáveis:

- *Coordinación de Estrategia Digital Nacional (CEDN)*
- *Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales*

Órgão superior:

- *Presidência da República*

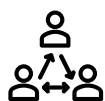


Histórico

- Em 2018 o Governo do México publicou a sua primeira “Estratégia Nacional Digital”, que foi um plano de ação para fomento à adoção e ao desenvolvimento de tecnologias de informação em um prazo de 5 anos. O objetivo fundamental da Estratégia era alcançar um México Digital em que a utilização de tecnologia maximizasse o seu impacto econômico e social em benefício da qualidade de vida da população.

- Em 2021 foi publicada a nova Estratégia Digital Nacional, agora com horizonte 2021-2024. Entre as linhas de ação definidas nessa estratégia, destacam-se:

- Fomento ao desenvolvimento de sistemas governamentais próprios e de **acesso aberto que possam ser compartilhados entre as instituições**;
- Desenvolvimento de instrumentos de colaboração para **compartilhamento de recursos e infraestrutura** tecnológica entre as instituições governamentais.



Situação Atual e forma de atuação

- A Coordenação de Estratégia Digital Nacional (*Coordinación de Estrategia Digital Nacional* - CEDN) é responsável pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação para uso da Administração Pública Federal, além da elaboração e

implementação das políticas públicas e diretrizes relacionados aos sistemas digitais do governo federal.

- O Instituto de Administração e Avaliação do Patrimônio Nacional (*Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales*), vinculado à Secretaria de Fazenda (*Secretaria de Hacienda*), é responsável pela definição de regras e fomento ao compartilhamento de imóveis utilizados por órgãos públicos.



Resultados em destaque

- Assim como observado em outros países, no México, a Estratégia Digital impulsionou a prática do compartilhamento de serviços governamentais (com foco nos serviços digitais).
- Está publicado um Guia técnico sobre o uso de serviços digitais compartilhados e *software* público, em que está estabelecida a forma pela qual um serviço digital será declarado como compartilhado, bem como o procedimento pelo qual os órgãos e entidades da Administração Pública Federal poderão utilizá-lo. O Guia também apresenta algumas definições básicas (glossário).
- As regras para uso de espaços compartilhados também estão publicadas de forma clara, objetiva e simples.



Desafios e comentários adicionais

- Com preocupação social, rural e também comercial, o programa prioritário relacionado à Estratégia Digital é o “Internet para Todos” – que surgiu do Eixo “Economia” do Plano de Desenvolvimento Nacional (PND) 2019-2024.
- Esse programa (“Internet para Todos”) visa viabilizar a integração da população à tecnologia de Internet e telefonia móvel no território nacional, ampliando a capacidade financeira, inclusão e garantindo a possibilidade de levar programas de bem-estar social diretamente aos beneficiários.
- É esperado que com os espaços compartilhados disponibilizados pelo Governo mexicano, o serviço prestado se torne mais dinâmico e eficiente; que haja maior incentivo a novas formas de colaboração e também que contribua para economia dos gastos públicos.



Governança

- Em janeiro de 2023 foi criada a Comissão Inter Secretarial de Tecnologia da Informação e Comunicação e Segurança da Informação (*Comisión Intersecretarial de Tecnologías de la Información y Comunicación, y de la Seguridad de la Información* - CITICSI) para

condução colegiada de ações para implementação das políticas públicas focadas na estratégia digital.

- A CITICSI é presidida pela autoridade titular da CEDN e conta com a participação de titulares das unidades de TI de 19 Secretarias de governo, do gabinete da presidência e da assessoria jurídica do poder executivo federal; titular da empresa subsidiária da “Comissão Federal de Eletricidade, Telecomunicações e Internet para Todos” e titular da Comissão Nacional de Melhoria Regulatória; e também conta com servidores públicos (que trabalham na área de TI) indicados pelas autoridades de outras 7 instituições governamentais.

Chile

Visão geral:

No governo federal chileno, o compartilhamento de serviços tem como escopo os serviços digitais. Tal direcionamento foi impulsionado com a publicação da Lei de Transformação Digital (Lei nº 21.180/2019), que modificou as bases para realização dos procedimentos administrativos do Estado, que passaram a ser obrigatoriamente eletrônicos. Para auxiliar os órgãos na implementação dessa Lei, o governo federal colocou à disposição algumas plataformas para realização de procedimentos e manutenção de arquivos de forma eletrônica. Atualmente, o órgão responsável pelo desenvolvimento e operação de plataformas e serviços compartilhados é a Secretaria de Governo Digital, criada por meio da Lei nº 21.658 de fevereiro de 2024, que faz parte da estrutura da Subsecretaria da Fazenda, do Ministério da Fazenda (*Ministerio de Hacienda*).

Ademais, é válido destacar que desde 2003 o governo chileno conta com uma central de compras (ChileCompra – Mercado Público¹), que reúne em um único lugar a demanda dos órgãos públicos e a oferta de milhares de fornecedores. Esse é um serviço público descentralizado, que está sob responsabilidade da Diretoria ChileCompra (*Dirección ChileCompra*), que também está ligada ao Ministério da Fazenda e está sujeita à tutela do Presidente da República.

Catálogo de serviços:

Catálogo de Procedimientos Administrativos y Tramitaciones (CPAT):

<https://cpat.gob.cl/acerca-del-cpat/>

Plataformas:

<https://digital.gob.cl/plataformas-transversales/>

<https://www.mercadopublico.cl/Home> (Compras Públicas)

Guias: <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/>

Órgãos responsáveis:

- *Secretaría de Gobierno Digital*
- *Dirección ChileCompra*

Órgão superior:

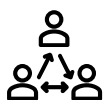
- *Ministerio de Hacienda*

¹ <https://www.mercadopublico.cl/Home>



Histórico

- Em 2019, o Governo Federal chileno publicou a Lei de Transformação Digital do Estado (Lei 21.180). Foi então estabelecida a obrigatoriedade aos órgãos da Administração para utilização de plataformas para realização de procedimentos e manutenção de arquivos de forma eletrônica, atendendo aos padrões de segurança, interoperabilidade, interconexão e cibersegurança.
- Por meio de regulamento específico, foi estabelecida a gradualidade para implementação completa da Lei, que deve ser finalizada até 31 de dezembro de 2027.
- A gradualidade de implementação foi organizada em grupos de entidades e em fases de implementação.
- A responsabilidade pela implementação da Lei é de cada órgão, mas o Governo Federal colocou à disposição, por meio da Secretaria de Governo Digital (*Secretaría de Gobierno Digital*), algumas plataformas tecnológicas para facilitar os processos associados à Transformação Digital do Estado (<https://digital.gob.cl/plataformas-transversales/>).
- Com relação à central de compras chilena, a concepção da iniciativa começou em 1994 e foi implementada em 1998 na Comissão Interministerial para a Modernização do Estado. Um ano depois, foi apresentado o projeto de reforma do sistema de contratação pública e publicada a primeira versão da plataforma. Em 2003, com a nova Lei de Contratações Públicas, a “ChileCompra” nasceu oficialmente com a primeira versão do Mercado Público (www.mercadopublico.cl).



Situação Atual e forma de atuação

- O órgão responsável pelo desenvolvimento e operação de plataformas e serviços compartilhados é a Secretaria de Governo Digital, criada por meio da Lei nº 21.658 de fevereiro de 2024.
- As plataformas tecnológicas são disponibilizadas aos diversos órgãos de governo para facilitar os processos associados à Transformação Digital do Estado e incluem serviços como: identidade digital (cadastro único e assinatura eletrônica), registro e digitalização de processos eletrônicos, interoperabilidade, comunicações (tramitação de processos digitais entre órgãos), portal de dados abertos e avaliação de projetos de TI.
- A Secretaria de Governo Digital também é responsável por estabelecer as políticas e regulamentos transversais associados à Transformação Digital do Estado.
- De acordo com a Lei de Contratações Públicas, alguns órgãos públicos chilenos devem realizar suas compras por meio da plataforma Mercado Público. Dentre eles destacam-se: ministérios, subsecretarias, municípios, universidades públicas, hospitais e serviços de saúde; Controladoria-Geral da República e as Forças Armadas da Ordem e Segurança.

- O Poder Judiciário, o Congresso Nacional, o Ministério Público, o Banco Central e as Empresas Públicas criadas por lei não são obrigados a utilizar a plataforma Mercado Público. No entanto, sob o princípio da transparência, alguns destes concordaram voluntariamente em negociar por meio dessa plataforma.



Resultados em destaque

- São 671 órgãos da administração pública que devem implementar mudanças em seus procedimentos para atenderem ao disposto na Lei de Transformação Digital do Estado (Lei 21.180/2019).

- Entre os produtos/serviços compartilhados, o que está com implementação mais avançada é a assinatura eletrônica, que abrange 83% dos órgãos previstos em Lei, seguido pela tramitação de processos digitais, com 71% dos órgãos atendidos.

- Os principais indicadores operacionais de cada produto/serviço compartilhado são públicos e estão disponíveis para consulta na *Internet* ².

- Com relação à plataforma de compras públicas chilena (Mercado Público), atualmente são mais de 850 organizações que podem comprar de forma autônoma através da plataforma, seja por meio de convênio, licitações públicas ou privadas ou negociações diretas.

- Durante o ano de 2024 (até novembro), um total de 1.076 órgãos demandantes realizaram compras através do Mercado Público, gerando um total de 1.691.017 pedidos de compra, movimentando mais de 12 trilhões de pesos chilenos (equivalente a 13,8 bilhões de dólares aproximadamente).

- Mais dados estão apresentados de forma clara e organizada na página de dados abertos sobre as compras públicas. É possível, por exemplo, consultar todas as negociações por compradores, por fornecedores, por data, por região, entre outros. Também são disponibilizadas ferramentas para descarga massiva de dados.



Desafios e comentários adicionais

- A Lei de Transformação Digital (Lei 21.180/2019) impulsionou o foco pela centralização dos serviços digitais. E o desafio enfrentado atualmente pela Secretaria de Governo Digital é concluir a implementação dos procedimentos conforme estabelecidos em lei até 31 de dezembro de 2027.

- Além de ter seus processos certificados pela ISO 9001:2015, também merecem destaque a organização e a transparência promovidas pela Diretoria ChileCompra com relação ao funcionamento da plataforma de Mercado Público.

² <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/estadisticas/>



Governança

- O órgão responsável pelo desenvolvimento e operação de plataformas e serviços compartilhados é a Secretaria de Governo Digital, criada por meio da Lei no 21.658 de fevereiro de 2024, que faz parte da estrutura da Subsecretaria da Fazenda, do Ministério da Fazenda.
- Faz parte da estrutura de governança da Secretaria de Governo Digital um comitê executivo composto por integrantes do Ministério da Fazenda e também da Secretaria Geral da Presidência (que é um órgão vinculado diretamente ao presidente do Chile).



Fonte: Secretaría de Gobierno Digital – Gobernanza (<https://digital.gob.cl/nosotros/>)

- No caso da Diretoria ChileCompra, responsável pela plataforma Mercado Público, foi criada em 2003, está sob supervisão do Presidente da República e faz parte da estrutura do Ministério da Fazenda – mais especificamente é um organismo relacionado à Subsecretaria de Fazenda.
- A Diretoria ChileCompra possui como chefe da organização um diretor de confiança exclusiva do Presidente da República, que é o chefe superior do serviço. A estrutura também conta com cinco divisões para assuntos específicos: Divisão de Compras Públicas, Divisão de Gestão Usuária, Divisão de Tecnologia, Divisão de Estudos e Políticas de Compra e a Área de Estratégia e Gestão Institucional.
- Destaca-se ainda o incentivo à participação da sociedade por meio de Conselho da Sociedade Civil (Cosoc ChileCompra), além da transparência dada às contas públicas e disponibilização de dados abertos ou por meio de consultas públicas.

Uruguai

Visão geral:

Embora não identificado explicitamente um CSC na estrutura do governo federal no Uruguai, foram identificadas duas “unidades executoras” vinculadas diretamente à Presidência do país que desempenham funções equivalentes às de um CSC. Uma dessas unidades é o Escritório Nacional de Serviço Civil (*Oficina Nacional del Servicio Civil* - ONSC), mais antiga, voltada à gestão de recursos humanos do Estado; a outra, mais recente, é a Agência de Governo Eletrônico e Sociedade da Informação e do Conhecimento (*Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento* - Agesic), que tem como principal foco a implementação da política de governo digital no Uruguai.

Catálogo de serviços:

Disponível em:

Agesic: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tramites-y-servicios/servicios>

ONSC: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/tramites-y-servicios/servicios>

Órgão superior:

- *Presidencia de la República*

Órgão responsável:

- *Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información y del Conocimiento (Agesic)*
- *Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSC)*

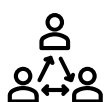


Histórico

- A Agesic foi criada em 2005 (art. 72 da Lei 17.930/2005), mas teve algumas alterações, sendo a suas atribuições atuais definidas por meio do Decreto 184, de julho de 2015.
- No Decreto n.º 184/2015 foram compiladas as competências da Agesic que se encontravam dispersas em múltiplas disposições regulamentares, bem como algumas que haviam sido originalmente atribuídas a outras entidades.
- Atualmente a Agesic é uma “unidade executora” vinculada diretamente à Presidência da República, cujas atribuições estão relacionadas à implementação da política digital do país, promovendo a inclusão da prática digital de seus habitantes.

- Outra “unidade executora” que faz parte da estrutura da Presidência é a ONSC, cujo foco de atuação é na gestão da política de administração de servidores públicos, visando assegurar uma administração eficiente.

- A ONSC auxilia os órgãos da Administração Pública uruguaia na organização e funcionamento dos seus departamentos, na racionalização dos métodos e procedimentos de trabalho e nos sistemas de informação necessários. Este aconselhamento pode ser obrigatório ou facultativo para o órgão assessorado, conforme o cada caso.



Situação Atual e forma de atuação

- A Agesic coordena um grupo de trabalho que fornece soluções e respostas às organizações ligadas aos serviços prestados pela Agência, ministra treinamentos e realiza determinados procedimentos operacionais dos órgãos estatais que consomem os serviços disponibilizados pela Agência.

- A ONSC tem como obrigação prestar assessoria técnica à Administração Central, Entidades Autônomas e Serviços Descentralizados para diagnóstico, aplicação e avaliação da política de administração de pessoal. Da mesma forma, presta assessoria aos outros órgãos do Estado que, de forma voluntária, solicitem seus serviços.

- Existe um catálogo de trâmites e serviços do Estado, com todos os serviços oferecidos pelo Governo uruguaio. Cada organização é responsável pela informação contida no catálogo relativamente aos seus procedimentos, sendo a Agesic quem garante o cumprimento das diretrizes de normalização estabelecidas.

- Tanto a Agesic quanto a ONSC disponibilizam seus serviços de forma online no referido catálogo.



Resultados em destaque

- O Uruguai faz parte do grupo “Digital Nations”, que é um grupo de países com nível avançado de desenvolvimento de governo digital, sendo o único representante da América do Sul e Central.

- Além do Uruguai, que assumiu a presidência do grupo em 2018, atualmente fazem parte desse grupo: Coreia do Sul, Estônia, Israel, Nova Zelandia, Reino Unido, Canadá, México, Portugal e Dinamarca.

- Os princípios orientadores do grupo estão focados no desenvolvimento da conectividade, cidadania digital, programação desde a infância, governo aberto, padrões e códigos abertos e governo centrado nas pessoas.

- Painéis com os principais indicadores da Agesic e da ONSC são públicos e estão disponíveis em suas respectivas páginas na *Internet*³



Desafios e comentários adicionais

- Como integrante do grupo “Digital Nations”, por meio do intercâmbio e da aprendizagem conjunta, o principal desafio é aprimorar o governo digital, por meio da agilidade e eficiência dos serviços e trâmites.



Governança

- Ambas as instituições aqui identificadas (Agesic e ONSC - que exercem as funções equivalentes às de um CSC) são consideradas “unidades executoras” e estão vinculadas diretamente à Presidência da República. Cada uma possui sua estrutura organizacional e respectivas autoridades.
- A autoridade máxima na Agesic é exercida por um diretor executivo e um comitê diretivo honorário, composto por outros três diretores. No caso da ONSC, a autoridade máxima é exercida por um diretor e um subdiretor.

³ ONSC: <https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/datos-y-estadisticas/datos/visualizador-datos>
Agesic: <https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/observatorio-accesibilidad-digital>

Colômbia

Apesar de existirem muitos CSCs de empresas privadas na Colômbia, inclusive tornando o país uma referência na América do Sul em CSC, não foi encontrado um CSC do governo federal. Em maio de 2011, foi aprovado um projeto junto ao BID para “redesenho institucional e serviços compartilhados no Governo Colombiano”. Este projeto teve como principais objetivos a realização de estudos técnicos para fundamentar o desenho de entidades prioritárias para o Governo e definir processos de serviços compartilhados que possam gerar eficiência às entidades estatais. Entretanto, não foram encontrados resultados desse projeto disponíveis ao acesso público.

Atualmente, o *Departamento Administrativo de la Función Pública* (DAFP) é o órgão responsável pela melhoria contínua da gestão dos servidores e instituições públicas e atua de forma técnica, estratégica e transversal. Contudo, não foi identificada nenhuma iniciativa relacionada à formalização de CSC governamental.

Por sua vez, o *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones* (MinTIC) tem como competência para aumentar e facilitar o acesso de todos os habitantes às Tecnologias de Informação e Comunicação. Mas tampouco foi encontrada alguma iniciativa para implementação de CSC governamental. O que se observou, neste caso, foi a próxima relação desse Ministério com CSCs privados na área de TI. É de interesse do governo, por exemplo, que haja maior desenvolvimento do setor de *Business Process Outsourcing* (BPO), inclusive com uso de inteligência artificial, em benefício da população.

“O setor de BPO, que reúne centros e empresas de serviços compartilhados, gera cerca de 752 mil empregos no país, principalmente nas áreas de mão-de-obra e atendimento ao cliente. Segundo o ministro Lizcano, este setor pode ter muitas ferramentas de Inteligência Artificial, o que abre oportunidades importantes em termos de inovação e crescimento, sabendo aproveitá-las e compreendendo a sua dinâmica. Nesse sentido, são gerados desafios que os empreendedores devem estar preparados para assumir. Por este motivo, durante a reunião foi anunciada uma mesa técnica entre o Ministério e o sindicato BPro para trabalhar na formação e transformação digital do setor de BPO. «Temos de compreender que a IA não vai acabar com o emprego, como é o medo de muitos. O que vai gerar é um deslocamento de empregos, uma transformação, para a qual é fundamental estar preparado. É por isso que devemos ter formação - como a que estamos proporcionando pelo Ministério, através de programas como o Talento Tech e o ICT Generation, para citar alguns», explicou o responsável pela pasta das Tecnologias de Informação e Comunicação. Para encerrar, reiterou o apoio do Governo a este setor e convidou os seus membros a continuarem acreditando na Colômbia, apostando na criação de mais empregos.” (Tradução livre⁴)

⁴ Notícia: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/382120:Ministro-TIC-invita-a-las-empresas-de-servicios-compartidos-y-contact-centers-a-entrar-en-la-era-de-la-Inteligencia-Artificial>

Portugal

Visão geral:

Em Portugal, a entidade que exerce as funções de um CSC no setor público é a Entidade de Serviços Compartilhados da Administração Pública (ou *Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública, I. P.* - ESPAP). Seu funcionamento é equiparado ao de uma entidade pública empresarial para efeitos de concessão e desenvolvimento de soluções, aplicações, plataformas, projetos e execução de atividades necessárias à prestação de serviços compartilhados, compras públicas, gestão de frota (Parque de Veículos do Estado - PVE) e às respectivas atividades de suporte e, em geral, à promoção da utilização de recursos comuns na Administração Pública. A ESPAP presta e recebe colaboração dos serviços e organismos das administrações central do Estado, direta e indireta, regionais e autárquicas, no âmbito das suas atribuições

Além da ESPAP, é interessante também citar a Agência para a Modernização Administrativa, I.P. (AMA), que também é um instituto público integrado na administração indireta de Portugal e é responsável pela promoção e desenvolvimento da modernização administrativa no país. Como consta na “visão” desse instituto, suas ações são guiadas pelas necessidades e expectativas dos cidadãos, das empresas e da sociedade.

Catálogo de serviços:

ESPAP: <https://www.espap.gov.pt/Default.aspx>

AMA: <https://www.gov.pt/entidades/agencia-para-a-modernizacao-administrativa>

Órgão responsável:

- *Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública - Instituto Público (ESPAP, I.P.)*
- *Agência para a Modernização Administrativa - Instituto Público (AMA, I.P.)*

Órgão superior:

ESPAP: *Ministério das Finanças – em conjunto com Ministro da Presidência*

AMA: *Ministério da Juventude e Modernização*



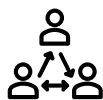
Histórico

- Criada por meio do Decreto-Lei nº 117-A/2012, a ESPAP é um instituto público de regime especial, integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e de património próprio.

- Em junho de 2024 o Conselho de Ministros de Portugal aprovou a Reforma da Administração Pública (AP), que constitui a primeira fase de uma Reforma estrutural e

mais ampla, a 4 anos. Entre as iniciativas, destaca-se a concentração de serviços comuns com transferência de vários desses serviços à ESPAP.

- A AMA foi criada em 2007 e, desde a sua origem, desenvolve soluções de suporte à simplificação e inovação dos serviços públicos, novas formas de os gerir ou oferecer em diversos canais, assim como diversas soluções transversais de governo eletrónico.



Situação Atual e forma de atuação

- Missão

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

- Visão

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

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

- SP Compras Públicas
 - Racionalização de custos e simplificação da aquisição de bens e serviços transversais na Administração Pública.
- SP Finanças
 - Gestão financeira por meio da integração, normalização e boas práticas nos processos orçamentais, financeiros e logísticos.
- SP Tecnologias de Informação e Comunicação
 - Desenvolvimento de sistemas de informação, planeamento, coordenação, gestão de recursos de infraestrutura, comunicação e segurança.
- SP Recursos Humanos
 - Normalização de regras e procedimentos na gestão de recursos humanos pelos serviços partilhados na Administração Pública.
 - Inclui serviços compartilhados, mas também sistemas compartilhados.
- SP Project Management Office (SPPMO)
 - Centro de excelência em Gestão de Portifólio e de Projetos (PPM), composto por profissionais certificados e com experiência relevante em gestão no ecossistema público.

- Cabe ressaltar que especificamente para o Serviço Nacional de Saúde, em 2010 foi criada a empresa pública Serviços Partilhados do Ministério da Saúde (SPMS), que tem como missão a prestação de serviços compartilhados nas áreas de compras e logística, serviços

financeiros, recursos humanos e sistemas e tecnologias de informação e comunicação às entidades com atividade específica na área da saúde de Portugal.

- Por sua vez, a AMA, em colaboração com diversas entidades da Administração Pública, oferece serviços relacionados a modernização e simplificação administrativa cujos usuários finais são os cidadãos ou as empresas.

- Em seu Plano Estratégico 2021-2023 (o último disponível no site oficial), constam como missão e visão:

Missão

- Identificar, desenvolver e avaliar programas, projetos e ações de modernização e de simplificação administrativa e promover, coordenar, gerir e avaliar o sistema de distribuição de serviços públicos, no quadro das políticas definidas pelo Governo

- Visão

- Liderar e apoiar a modernização da Administração Pública, tornando-a mais simples, acessível, integrada e pró-ativa, guiada pelas necessidades e expectativas dos cidadãos, das empresas e da sociedade.

- Considerando a missão e a visão definidas, para criação de valor para diferentes stakeholders a AMA definiu um objetivo estratégico (OE) para cada categoria de destinatário da seguinte forma:



Fonte: Plano Estratégico AMA 2021-2023



Resultados em destaque

- Os principais números obtidos pela ESPAP são:

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

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

- 650 projetos acompanhados
- 30€ milhões em projetos geridos

- São vários os produtos e serviços oferecidos pela AMA, dentre os quais destacam-se:

- Chave móvel digital;
- Eportugal.gov.pt;
- Identificação eletrônica;
- Loja de Cidadão (reúne no mesmo espaço várias entidades públicas e privadas);
- Mapa do Cidadão (com informações sobre todos os locais de atendimento da Administração Pública);
- Interoperabilidade na Administração Pública (plataforma de integração, de mensagens e de pagamentos);
- Dados abertos (mais de 2.300 *datasets* disponibilizados).



Desafios e comentários adicionais

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

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

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

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



Governança

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

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

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

- Cabe, contudo, observar que, de acordo com a Lei Orgânica do Governo, o Ministro de Estado e das Finanças exerce os poderes de superintendência e tutela sobre a ESPAP., em coordenação com o Ministro da Presidência.

- Por sua vez, conforme estabelecido na Lei Orgânica do Governo, a AMA encontra-se sob superintendência e tutela da Ministra da Juventude e Modernização.

- Ademais, a AMA é responsável pela direção do comité técnico do conselho para as tecnologias de informação e comunicação (CTIC), e pela autenticação eletrônica em Portugal (Cartão de Cidadão e serviços de autenticação associados).

Espanha

Visão geral:

Foram identificadas duas principais iniciativas com relação ao compartilhamento de serviços no setor público na Espanha: uma é no âmbito do governo federal e outra, regional (na Comunidade da Catalunha). Ambas possuem particularidades a serem destacadas a seguir.

No âmbito federal, a Secretaria Geral de Administração Digital (*Secretaría General de Administración Digital* - SGAD) é responsável pela promoção e coordenação do processo de racionalização e transformação digital. Nesse contexto, a SGAD publicou o marco regulador para declaração de serviços compartilhados, bem como a listagem desses serviços e, posteriormente publicou também o catálogo (*Catálogo de servicios de Administración Digital de la SGAD*) com as soluções específicas relacionadas aos serviços comuns, infraestruturas e outros materiais para compartilhamento entre entidades públicas.

No âmbito regional, foi identificada uma iniciativa de descentralização na prestação de serviços na área de saúde e social, que é o Consórcio de Saúde e Social da Catalunha (em castelhano, *Consortio de Salud y Social de Cataluña* ou, em catalão, *Consorti de Salut i Social de Catalunya*). Este Consórcio é uma sociedade anônima de capital integralmente público e presta serviços aos associados ou organizações com as quais o CSC mantém relações institucionais.

Catálogo de serviços:

Governo federal:

https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Racionaliza_y_Comparte/catalogo-servicios-admon-digital.html

Regional:

<https://www.consorti.org/el-csc/cartera-de-servicios-csc-2018/>

Órgão responsável:

- *Secretaria General de Administración Digital (SGAD)*
- *Consortio de Salud y Social de Cataluña (CSC)*

Órgão superior:

- *Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (Real Decreto 806/2014)*



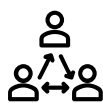
Histórico

Governo federal

- Seguindo o Plano de Transformação Digital da Administração Geral do Estado e dos seus Órgãos Públicos, em setembro de 2015 foi aprovado o marco regulatório para a declaração de serviços compartilhados e também publicou a primeira declaração de quais são esses serviços. Nesta primeira declaração foram incluídos 14 serviços, alguns deles já em funcionamento e outros em processo de desenvolvimento e implementação.
- Em 2018 foi publicado o Catálogo de Serviços de Administração Digital, em que foram especificadas todas as soluções a serem disponibilizadas para cada tipo de serviço.

Regional

- Fundado em 1983, Consórcio de Saúde e Social da Catalunha é uma entidade pública local de base associativa, que tem origem no movimento municipalista. O estatuto de funcionamento atualmente vigente foi aprovado em 1995.



Situação Atual e forma de atuação

Governo federal

- De acordo com o marco regulatório, os meios e serviços de TI serão considerados como compartilhados quando, “pela sua natureza ou interesse comum, respondam a necessidades transversais de um número significativo de unidades administrativas”.
- Considerado como mais racional, no mesmo Marco Regulatório é estabelecido que o modelo de serviços compartilhados entre órgãos públicos é de caráter obrigatório e substituto dos anteriormente existentes utilizados pelas diferentes unidades.
- Para realizar suas atribuições a SGAD trabalha com as demais Administrações Públicas para garantir a interoperabilidade, a eficácia e a eficiência na prestação de serviços aos cidadãos e às empresas.
- No catálogo disponibilizado, as soluções estão agrupadas em quatro categorias: Promoção da Administração Digital e dos Serviços ao Cidadão; Gestão interna; Infraestruturas; e Regulamento, guias e relatórios relevantes.

Regional

- Atualmente o Consórcio conta com mais de 100 associados, sendo na totalidade entidades públicas (como prefeituras, hospitais) ou privadas sem fins lucrativos.
- Além de promover o compartilhamento de conhecimento entre os associados e realizar projetos de consultoria internacional (como para o Brasil), o Consórcio também presta o

“serviço agregado de contratações administrativas” (*Servicio Agregado de Contrataciones Administrativas – SACAC*) proporcionando melhores condições econômicas e segurança jurídica aos associados.

- O Consórcio também é responsável pela gestão direta de centros hospitalares, de atenção primária e de serviços de atenção à dependência, bem como também é responsável por iniciativas transversais que prestam serviços aos associados, como um laboratório de análises clínicas (*Laboratorio de Referencia de Cataluña*) e uma plataforma de diagnóstico radiológico.



Resultados em destaque

Governo federal

- No atual Catálogo de Serviços de Administração Digital, estão disponibilizadas 65 soluções tecnológicas na categoria “Promoção da Administração Digital e dos Serviços ao Cidadão”; 21, na categoria “Gestão interna”; 6 relacionadas à “Infraestruturas”; e 14 produtos em “Regulamento, guias e relatórios relevantes”.

- A SGAD coloca à disposição um “kit subsecretaria”, por meio do qual cada organização pode fazer a solicitação dos serviços de suporte necessários para desenvolvimento das suas atividades. É possível selecionar individualmente cada serviço e enviar de forma simples a solicitação integrada de todos os necessários.

Regional

- Mais de 150 projetos de consultoria internacional realizados pelo Consórcio em 24 países, na maioria para a América Latina.

- O consórcio também oferece o serviço de consultoria e gestão (*Consultoría y Gestión - CSC-CiG*), que é um instrumento por meio do qual são prestados serviços “personalizados” para seus associados e também a terceiros.



Desafios e comentários adicionais

- Na Espanha, o espanhol (ou castelhano) é o idioma oficial, mas o país conta também com outros 5 idiomas cooficiais: catalão, galego, valenciano, basco e aranês. Esses idiomas cooficiais, conforme a Constituição espanhola, podem ser oficiais nas Comunidades Autônomas (ao todo são 17 comunidades), de acordo com seus respectivos Estatutos. Sendo assim, o governo federal, ao compartilhar soluções únicas a serem utilizadas em todo o país, é importante levar esse fato em consideração, principalmente quando se trata de serviços que impactam diretamente os cidadãos.

- Apesar de ter limitado o âmbito de atuação ao setor de saúde pública e social, existem diversas áreas específicas de atuação, além de ser um setor extremamente sensível e com impacto direto na população.



Governança

- A Comissão de Estratégia de TIC (*Comisión de Estrategia TIC*), com representantes de todos os ministérios, é o órgão máximo de governança em tecnologia da informação na Administração Geral do Estado e possui seu funcionamento e composição regulamentados por Decreto (Real Decreto 806/2014).

- A Comissão de Estratégia de TIC se reúne pelo menos duas vezes por ano. Mas para não atrasar a tomada de decisões, a Comissão conta com um Comitê Executivo (*Comité Ejecutivo de la Comisión de Estrategia TIC*). Esse Comitê, que tem no máximo 10 membros com direito a voto, se reúne mensalmente para tratar de questões táticas e estratégicas sobre os assuntos que lhe forem delegados pela Comissão.

- No mesmo Decreto (Real Decreto 806/2014) estão estabelecidos outros órgãos colegiados e unidades que implementarão as políticas de racionalização e transformação de TIC no âmbito do governo - entre estes órgãos destacam-se as Comissões Ministeriais de Administração Digital (*Comisiones Ministeriales de Administración Digital* - CMADs). Cada ministério deve contar com uma CMAD, que é composta pelos responsáveis das unidades administrativas e pelas unidades de TIC mais relevantes, a fim de poder analisar de forma abrangente as necessidades departamentais e priorizá-las.

- Por sua vez, a governança do Consórcio conta com as seguintes principais estruturas:

- **Assembleia Geral:** composta por representantes de todas as instituições associadas. Reúne-se pelo menos uma vez por ano para aprovar a gestão anual e propor as linhas a seguir.
- **Conselho reitor:** É composto pelos quatro vice-presidentes do CSC e por até onze membros, todos eleitos pela Assembleia Geral.
- **Presidência:** o presidente, eleito pela Assembleia Geral, exerce a representação institucional do CSC e preside às reuniões dos seus órgãos sociais.
- **Direção Geral:** O diretor-geral é nomeado pela Assembleia Geral sob proposta do Conselho Reitor.
- **Conselho de Administração:** formado essencialmente por duas partes, uma composta por pessoas indicadas pelo acionista majoritário (CSC, 51%) e outra, por representantes dos demais acionistas.

Reino Unido



Histórico

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



Situação Atual e forma de atuação

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



Resultados em destaque

- No balanço de 2016, os resultados haviam melhorado em relação às avaliações de 2012, mas não ainda não haviam atingido as metas desejadas.
- Segundo o *Cabinet Office*, a partir de 2021:
 - Serão consumidos de 451 milhões a 1,288 bilhão de libras de custos para provimento dos mesmos serviços sem os SSCs;
 - Seriam necessários 1.7 bilhão de libras para substituição dos sistemas atuais, individuais, caso continuassem no modelo atual.



Desafios e comentários adicionais

- O novo agrupamento de departamentos em torno dos 5 SSCs independentes sofreu críticas porque não deixou claros os critérios para esses agrupamentos.
- Ainda há dúvidas (2022) sobre os benefícios financeiros do programa e sobre os arranjos de governança, ainda considerados fragmentados e complicados, resultando em esforço duplicado e tomada de decisão desarticulada.
- Dado o consumo de recursos para substituição de inúmeros sistemas e contratos de TI, para um conjunto menor e padronizado, não está sendo possível avaliar o alcance da economia com os SSCs, pois houve elevação de gastos reais.
- Houve atrasos no financiamento dos planos de serviços compartilhados dos clusters, criando riscos de entrega dentro do prazo original. Em 2021, o HM Treasury rejeitou todas as três propostas de revisão de gastos recebidas de clusters, com um valor combinado de £ 759 milhões, devido a preocupações de que o *Cabinet Office* e os clusters não tivessem feito trabalho suficiente para desenvolver estimativas de custo robustas ou para considerar elementos fundamentais do Estratégia de Serviços Compartilhados, incluindo arranjos de governança e design de cluster (NAO, 2022).
- O *Cabinet Office* não tem um plano de backup para fornecer serviços compartilhados se os clusters não garantirem o nível de financiamento necessário para suas opções preferenciais. Os casos de negócios dos clusters preveem £ 382 milhões a £ 403 milhões para financiar suas opções preferenciais até 2024-25. No entanto, o *HM Treasury* aprovou apenas financiamento de até £ 300 milhões para este período (NAO, 2022).
- Não está claro o que os clusters planejam fazer se não obtiverem o nível necessário de financiamento em futuras revisões de gastos ou que impacto isso terá na Estratégia de Serviços Compartilhados. O Gabinete não dispõe de um plano de contingência para ajudar a minimizar este risco (NAO, 2022).

Austrália



Histórico

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



Situação Atual e forma de atuação

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

- Os hubs de Serviços Compartilhados estão localizados em:

Departamento de Relações Exteriores e Comércio.

Departamento de Assuntos Internos.

Departamento de Indústria, Ciência e Recursos.

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

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

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



Governança

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

A estrutura de governança da SDO inclui os seguintes órgãos:

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

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

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

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

África do Sul

Na África do Sul, foi identificada a existência de centros de serviços compartilhados no setor público essencialmente no nível provincial (denominados *Provincial Shared Services Centre - PSSC*), mas também foram encontradas iniciativas no nível regional/municipal. No nível federal, não foi identificado um CSC formalmente instituído, sendo que a estrutura com atribuições mais semelhantes às de um CSC é a Diretoria de Apoio Executivo (*Chief Directorate: Executive Support Services*) do Departamento de Agricultura, Reforma Agrária e Desenvolvimento Rural (*Department of Agriculture, Land Reform and Rural Development - DALRRD*).

Catálogo de serviços:

Não encontrado.

Órgãos responsáveis:

- *Nível federal: Chief Directorate - Executive Support Services*
- *Nível provincial: Provincial Shared Services Centre (PSSC)*
- *Nível regional ou municipal: conforme cada região ou município*

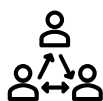
Órgão superior:

- *Department of Agriculture, Land Reform and Rural Development (DALRRD)*



Histórico

- O conceito de centros de serviços compartilhados começou a ser implementado no setor público sul-africano no início dos anos 2000, como é o caso do *Gauteng Shared Service Centre*⁵, na província de Gauteng.



Situação Atual e forma de atuação

- O país possui nove províncias e cada uma é responsável pela criação e implementação do seu CSC, denominados *Provincial Shared Services Centre - PSSC*⁶.

- Cada PSSC tem como objetivo prestar serviços de suporte corporativo, como: serviços de TIC, informação e gestão do conhecimento; serviços jurídicos; serviços de comunicação estratégica; além dos demais serviços de suporte administrativo e de secretaria. Ademais os PSSC também têm como função o monitoramento do desempenho dos departamentos e são responsáveis por garantir a gestão eficaz, eficiente e justa dos recursos humanos.

⁵ <https://www.treasury.gov.za/documents/provincial%20budget/2005/Budget%20Statements/Gauteng/GT%20-%20Vote%2013%20-%20Gauteng%20Shared%20Service%20Centre.pdf>

⁶ <https://old.dalrrd.gov.za/About-Us/PSSC>

- O *Gauteng Shared Service Centre*, por exemplo, também presta serviços relacionados à gestão de recursos humanos a 12 departamentos provinciais – neste caso, consideram o contexto de “responsabilidade compartilhada”.

- Também foram identificadas iniciativas nível municipal e regional, como é o caso do *Zululand Development Planning Shared Services*, que atende 5 municípios que fazem parte de uma mesma província (no caso, a província de KwaZulu-Natal).

- No governo federal, a Diretoria de Apoio Executivo (*Chief Directorate: Executive Support/ DALRRD*) possui algumas atribuições semelhantes às de um CSC, como fornecer suporte técnico às provinciais e outras entidades para desenvolvimento de planos operacionais.



Resultados em destaque

- O *Gauteng Shared Service Centre* é reconhecido por seus excelentes serviços de suporte prestados ao governo local, especialmente aqueles relacionados a finanças, aquisição tecnológica e auditoria interna (Subban e Theron, 2011 *apud* Mutereko *et al.*, 2023).



Desafios e comentários adicionais

- Nem todas as informações estão disponíveis de forma clara nas páginas oficiais do governo na Internet, o que dificultou a pesquisa por dados e informações confiáveis.

- Entre as competências e funções dos PSSC, consta a prestação de serviços de suporte corporativo de forma ampla. Entende-se que cada província deve adotar o seu próprio catálogo específico de serviços, mas, como o foco do presente levantamento é no nível de governo federal, não foi feito maior aprofundamento do estudo no nível provincial.

- Vários municípios sul-africanos enfrentam desafios relacionados ao orçamento e à capacidade de pessoal insuficientes e, nesse contexto, consideram a abordagem de serviços compartilhados como uma estrutura para reduzir custos, melhorar a eficiência e a qualidade da prestação de serviços (Salo, 2009 *apud* Mutereko *et al.*, 2023).

- Embora com indicativos na redução de custos, alguns CSCs estão em funcionamento sem formalização legal - o que dificulta a pesquisa sobre catálogos disponíveis e de dados públicos com resultados.



Governança

- Cada província indica uma pessoa responsável pela comunicação com o governo federal (*DALRRD*), que responde por questões relacionadas ao CSC local e também a outras questões.

- Contudo, cada CSC (provincial, regional ou municipal) é independente e pode definir sua própria estrutura de governança.

Gana

Assim como em outros países, foi identificada a centralização e compartilhamento de infraestrutura e serviços relacionados à tecnologia da informação (TI) também em Gana. No caso, a instituição responsável é a Agência Nacional de Tecnologia da Informação (*National Information Technology Agency - NITA*).

Catálogo de serviços:

Disponível em <https://nita.gov.gh/services/>

(Serviços relacionados à TI)

Órgão responsável:

- National Information Technology Agency (NITA)

Órgão superior:

- *Ministry of Communications*



Histórico

- Em 2008, com um empréstimo do governo da China, foi dado início ao projeto “*eGovernment Network Infrastructure*”, cujo objeto era a construção de uma infraestrutura nacional de governo eletrônico para Gana.
- Na sequência, ainda em 2008, o Ministério das Comunicações atribuiu à NITA a responsabilidade para concretizar a implementação do projeto - em parceria com a empresa chinesa Huawei Technologies (GH) S.A. Ltd..
- Em 2020 foi lançada a plataforma única de acesso a serviços governamentais e pagamentos, a *Ghana's Digital Services and Payments Platform*.



Situação Atual e forma de atuação

- A NITA é a agência governamental responsável por implementar as políticas de TI de Gana. Suas atribuições incluem a identificação, promoção e desenvolvimento de tecnologias, padrões, diretrizes e práticas inovadoras entre órgãos governamentais e governos locais, bem como garantir o crescimento sustentável da TI por meio de pesquisa, desenvolvimento e estratégias de aquisição de tecnologia.
- Além de ser responsável pela plataforma *Smart Workplace* a NITA também oferece treinamento para sua utilização a todos os seus usuários.
- A NITA também apoia o desenvolvimento e capacitação de profissionais da área de TI, sendo que entre suas iniciativas constam a criação de um grupo de especialistas em TI

de diferentes órgãos de governo e também o incentivo à **participação igualitária das mulheres** nessa área.



Resultados em destaque

- Em 2020 foi lançado o *Smart Workplace*⁷, que é um ambiente de trabalho virtual compartilhado entre os órgãos e entidades de governo federal, bem como governos/assembleias metropolitanas, municipais e distritais. Mais de 300 instituições estão conectadas no *Smart Workplace*.
- Nessa plataforma, além de recursos para realização das tarefas diárias dos servidores públicos, também se espera que o *Smart Workplace* ajude a automatizar processos de negócio manuais, como solicitações de licenças, licitações de compra, gerenciamento de veículos e pagamentos.
- Em se tratando de governo eletrônico (*e-government*), Gana é considerado um país de referência na África – em 2022, o país obteve altas pontuações no Índice de E-Participação das Nações Unidas⁸ e também no Índice de Maturidade GovTech do Banco Mundial⁹.



Desafios e comentários adicionais

- Está em andamento o projeto *Government Services, ePayment & eCommerce Platform*, que, por meio parceria público-privada, tem como um de seus objetivos principais o estabelecimento de uma infraestrutura de TI alta velocidade em todo o governo, para **compartilhamento de informações e de aplicativos/sistemas**, com a devida segurança e proteção dos dados na entrega dos serviços de governo à população.
- Além das barreiras comuns (e esperadas) para modernização e implementação de serviços de governo digital, Gana também lida com o desafio de vencer a extrema pobreza e garantir que todos os seus cidadãos tenham acesso aos serviços básicos. Para tanto, conta com o apoio do *Local Government Service*, que presta suporte aos governos locais para implementação de políticas e programas do governo nacional. Sua atuação é focada em fortalecer a capacidade administrativa e organizacional dos governos locais, garantindo que eles possam prestar serviços eficientes à população nas suas respectivas regiões.



Governança

- Como uma agência vinculada ao Ministério das Comunicações e Digitalização de Gana, o diretor-geral da NITA responde diretamente à Ministra atualmente em exercício.

⁷ <https://ghanatoday.gov.gh/tech/government-of-ghana-deploys-smart-workplace-virtual-platform/>

⁸ <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/E-Participation-Index>

⁹ <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/gtmi>

Quênia

No governo do Quênia, o órgão responsável pela disponibilização de serviços de suporte de forma compartilhada aos demais órgãos e entidades de governo é o Departamento de Estado de Serviço Público (*State Department for Public Service*), que faz parte da estrutura do Ministério de Serviço Público e Gestão de Desempenho (*Ministry of Public Service, Performance and Delivery Management*). Tal competência está estabelecida em instrumento legal, denominado *Executive Order n. 2/2023*. Nesse órgão, foi encontrada iniciativa de compartilhamento de serviços relacionados à gestão de pessoas no serviço público.

Por sua vez, a Agência de Tecnologia da Informação e Comunicação (*Information and Communication Technology Authority - ICT Authority*) do Quênia, que lidera as iniciativas de transformação digital no setor público, oferecendo suporte tecnológico e promovendo a padronização de serviços entre diferentes ministérios e departamentos governamentais.

Catálogo de serviços:

Não encontrado.

Órgão responsável:

- *Serviços RH e administrativos: State Department for Public Service*
- *Serviços TI: Information and Communication Technology (ICT) Authority*

Órgão superior:

- *Ministry of Public Service, Performance and Delivery Management*
- *Ministry of Information Communication and Technology*



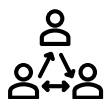
Histórico

- Entre as competências legais estabelecidas ao Departamento de Estado de Serviço Público consta a prestação de serviços de suporte de forma compartilhada no governo (*Government Shared Support Services*).

- No último plano estratégico do *Ministry of Public Service, Performance and Delivery Management* (2023/24 – 2027/28)¹⁰, consta como um dos objetivos estratégicos o fornecimento de serviços de consultoria e suporte técnico para desenvolvimento/revisão de instrumentos de recursos humanos para todos os ministérios, departamentos e agências de governo.

¹⁰ [https://psyg.go.ke/wp-content/uploads/2024/06/STATE%20DEPARTMENT%20FOR%20PUBLIC%20SERVICE%20DRAFT%20STRATEGIC%20PLAN%20\(2023-2027\).pdf](https://psyg.go.ke/wp-content/uploads/2024/06/STATE%20DEPARTMENT%20FOR%20PUBLIC%20SERVICE%20DRAFT%20STRATEGIC%20PLAN%20(2023-2027).pdf)

- Neste mesmo Plano Estratégico, consta como uma atividade-chave (relacionada à estratégia de “integração de serviços públicos digitais”) a integração dos serviços prestados pelo governo queniano em uma plataforma de serviços compartilhada.
- Seguindo a tendência mundial de digitalização de serviços no governo, a *ICT Authority* foi estabelecida em agosto de 2013, com o desafio de racionalizar e agilizar a gestão de todas as funções de TIC do Governo do Quênia.



Situação Atual e forma de atuação

- Os instrumentos de recursos humanos disponibilizados pelo Departamento de Estado de Serviço Público são ferramentas, técnicas, métodos ou processos utilizados dentro do campo de Gestão de Recursos Humanos para gerenciar e desenvolver efetivamente o capital humano dentro de uma organização. Elas incluem: diretrizes de progressão de carreira, estruturas organizacionais, regras de pessoal, estruturas salariais e manuais de política e procedimento de recursos humanos.
- O *ICT Authority* disponibiliza infraestrutura e serviços de TI por meio de plataformas compartilhadas para os demais órgãos de governo (chamados “MDCA’s”, que são ministérios, departamentos, condados e agências, na sigla em inglês).
- Entre os benefícios compartilhados pela *ICT Authority* constam domínios de Internet, e-mail institucional, licenças, soluções de “serviços na nuvem”, certificado digital, infraestrutura de segurança de dados e também realiza treinamento/capacitação na área.



Resultados em destaque

- Na avaliação de 2022¹¹, consta como meta 100% atingida para o objetivo estratégico “*Provide technical assistance, coaching and capacity Building to the MDACs/Public Service*”, considerando que todos os órgãos foram atendidos.
- Assim como no Brasil e em outros países, o Quênia também possui uma plataforma única de serviços online aos cidadãos (eCitizen¹²), por meio da qual estão disponibilizados serviços de diversos órgãos governamentais em um único lugar.

¹¹ Report of The Auditor-General on State Department for Public Service – for the year ended 2022. Disponível em : <http://www.parliament.go.ke/sites/default/files/2023-04/Reort%20of%20the%20Auditor%20-%20General%20on%20State%20%20Department%20for%20Public%20Service%20for%20the%20year%20ended%2030th%20June%2C%202022.%20compressed.pdf>

¹² <https://accounts.ecitizen.go.ke/en>

- A solução tecnológica ofertada pelo governo é viabilizada pela denominada *National Public Key Infrastructure* (NPKI), que utiliza certificados digitais, sendo uma forma segura de identificação eletrônica e que também garante a proteção de dados eletrônicos.



Desafios e comentários adicionais

- Não foram encontrados dados sobre os resultados ou implementação das ações citadas. As evidências encontradas constam em planos e relatórios governamentais.

- O Quênia possui 2 línguas oficiais: o inglês e o suaíli (*kiswahili*), sendo o inglês bastante utilizado no comércio, no sistema educacional e no governo. Entretanto, existem quase 70 línguas faladas no país, o que dificulta a comunicação interna, pois, principalmente nas áreas rurais e periferias urbanas, muitas pessoas falam apenas a sua língua nativa.



Governança

- Com relação aos serviços relacionados à gestão de pessoas, observou-se que existem diferentes comitês específicos para cada carreira ou tema, que dialogam com o Departamento de Estado de Serviço Público¹³.

- Com relação aos serviços digitais, a estrutura de governança é composta por quatro principais agentes: o Comitê de direção, Autoridade de Certificação Raiz (CA), a autoridade de Certificação Governamental (GCA) e a Autoridade de Registro (RA).

¹³ https://psyq.go.ke/wp-content/uploads/2024/02/Draft_Payroll_policy_26-02-2024_final_version.pdf

Caso especial: Organização das Nações Unidas (ONU)

Embora não seja um exemplo de CSC de governo, considerou-se interessante conhecer um pouco sobre o *Global Shared Service Centre* (GSSC), que é o CSC que atende diversas entidades vinculadas à Organização das Nações Unidas (ONU). Este centro é uma unidade operacional do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e presta serviços de forma centralizada relacionados ao suporte administrativo, financeiro e recursos humanos para as operações globais das diversas agências vinculadas à ONU.

Catálogo de serviços:

<https://gssc.info.undp.org/>

Órgão responsável:

- *Global Shared Service Centre (GSSC)*

Órgão superior:

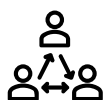
- *Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)*



Histórico

- O GSSC presta serviços de forma centralizada às diversas agências da ONU desde 2003, mas o incentivo à adoção de medidas de economia e eficiência (inclusive por meio da centralização de funções de apoio administrativo) pelas agências da ONU pode ser observado em documentos com datas anteriores.

- Um exemplo desse registro anterior a 2003 é o relatório “Oportunidades para melhorar a eficiência e a eficácia nos serviços de apoio administrativo por meio do aumento da cooperação interagências” (JIU/REP/2018/5¹⁴), publicado pela *Joint Inspection Unit* (órgão independente de supervisão externa do sistema das Nações Unidas) em 2018.



Situação Atual e forma de atuação

- Como uma unidade do PNUD, o GSSC presta serviço para o próprio PNUD em mais de 170 países/territórios, bem como para mais de 80 agências e entidades parceiras e 42.500 funcionários no Sistema ONU.

- Os serviços prestados estão relacionados à gestão de recursos humanos (como recrutamento de pessoal, processamento da folha de pagamento, administração de viagens etc.) e também à gestão financeira (como compras, pagamentos, etc.).

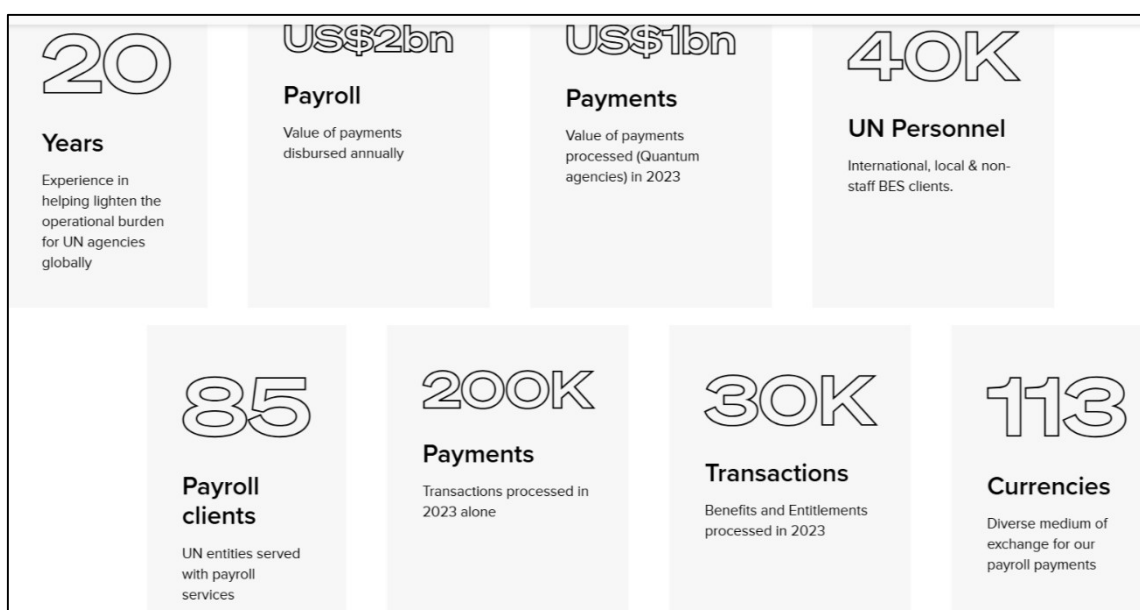
¹⁴ Opportunities to improve efficiency and effectiveness in administrative support services by enhancing inter-agency cooperation. Disponível em: https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_rep_2018_5_english_0.pdf

- Além de serviços, o GSSC também disponibiliza manuais, guias e circulares para auxiliar em diversos procedimentos – desde os administrativos operacionais até as atividades relacionadas à gestão de projetos.
- Com sede na Dinamarca, o GSSC também possui endereços em outros 7 países.



Resultados em destaque

- Com o objetivo de aprimorar a experiência e a satisfação dos seus clientes, são coletados dados de *feedback* em busca da melhoria contínua dos serviços.
- Todos os serviços prestados podem ser monitorados diretamente por eles por meio de painéis em tempo real. O nível dos serviços prestados e suas respectivas métricas de desempenho (como tempos de resposta, taxas de resolução e qualidade de serviço) estão definidas em acordo com cada cliente (*Service Level Agreements*).
- Com relação ao processamento da folha de pagamento de pessoal, o GSSC presta o serviço para 85 entidades do sistema ONU, em 113 diferentes moedas. Esses e outros resultados podem ser consultados no site deles:



Fonte: Global Shared Service Centre (<https://gssc.info.undp.org/>)



Desafios e comentários adicionais

- Um CSC no nível global tem como desafio intrínseco a questão da diversidade cultural, de idioma e também monetária. Mesmo assim, o GSSC busca prestar os serviços padronizados, mas da forma mais personalizada possível.

- Algumas entidades do sistema ONU possuem seus próprios centros de serviços compartilhados para lidar com funções administrativas centralizadas às suas unidades regionais localizadas em diversos países. Alguns exemplos são o *Global Shared Services Centre* do Fundo Internacional de Emergência das Nações Unidas para a Infância (Unicef), o *Global Service Centre* da Organização Mundial da Saúde (OMS) e o *FAO Shared Service Centre* da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO, na sigla em inglês). Destaca-se que nestes casos, ao contrário do GSSC do PNUD, os serviços são prestados exclusivamente à própria entidade.



Governança

- O responsável pelo GSSC responde ao Escritório de Gestão de Serviços (*Bureau for Management Services*), que por sua vez responde ao administrador responsável pelo PNUD. Importante destacar que o PNUD segue os propósitos e os princípios contidos em sua Carta fundadora (*United Nations Charter*).

Conclusões e recomendações

- ✓ Os CSCs podem funcionar nos mais diversos modelos organizacionais e oferecendo diferentes conjuntos de serviços.
- ✓ São amplamente utilizados pelo setor privado há décadas, mas o conceito ainda está em desenvolvimento no setor público.
- ✓ Há grande interesse por parte dos responsáveis por iniciativas estatais nacionais em trocar experiências e aprimorar os modelos em uso.
- ✓ Na maioria dos casos pesquisados, os CSCs não atendem a todos os órgãos / entidades clientes com a mesma cesta de serviços. Padronizam a prestação, porém ajustam o conjunto conforme as necessidades dos demandantes.
- ✓ Considerando as experiências internacionais, observa-se que muitos CSCs são focados apenas em serviços digitais. Entretanto essa característica não é uma limitação, sendo que também foram identificados casos em que o catálogo de serviços compartilhados é mais amplo, abrangendo também serviços transversais de suporte.
- ✓ Nos exemplos internacionais pesquisados, nem sempre existe a denominação formal como CSC no setor público. Entretanto, foram considerados como tal todos os casos em que foi identificada a competência pela disponibilização e compartilhamento de serviços (seja com foco somente em TI ou com uma gama mais ampla) de uma unidade centralizadora a diferentes órgãos públicos.
- ✓ O levantamento aqui apresentado teve propositalmente algumas limitações de escopo, sendo dada prioridade a estruturas semelhantes que prestam serviços de suporte administrativo a mais de um órgão público. Sendo assim, existem outras iniciativas (também interessantes) como de centrais de compras, canal único de ouvidoria ou denúncias, centros de atendimento ao cidadão (como o "Na hora" ou "Poupatempo" no Brasil) e desenvolvimento de sistemas específicos que não constam na presente pesquisa.
- ✓ Alguns casos de "transformação digital" foram incluídos pela grande afinidade com o escopo desse trabalho, mas ressalta-se que também caberia um levantamento exclusivo sobre essa temática - que inclusive conta com diferentes indicadores internacionais.
- ✓ Considerando as variações de tamanho e de complexidade das necessidades dos demandantes, as experiências internacionais recomendam a formação de comitês representantes dos atores-clientes para participarem da formação das prioridades de contratação e compras, além da definição de processos e estabelecimento de níveis de qualidade.

- ✓ A transparência, por meio da disponibilização de informações e resultados de forma clara e prática, é uma boa prática recomendada e observada em alguns países.
- ✓ Recomenda-se a avaliação da viabilidade de estabelecer contato e intercâmbio com organizações e governos de outros países para troca de experiências.
- ✓ No caso do ColaboraGov, recomenda-se também a instituição de um programa de capacitação sobre o tema de serviços compartilhados aos envolvidos na iniciativa.

Bibliografia

- Austrália, **Shared Services**: 09 de junho de 2023. Disponível em: www.finance.gov.au/government/setting-commonwealth-entity/shared-services. Acesso em 24 de julho de 2023.
- BARROS, João Pinheiro de Neto; SILVA, João Carlos. **Centro de serviços compartilhados**: um estudo de caso sobre a implementação de central funcional em empresa pública. São Paulo: 2015.
- CANADA, **Shared Services Canada**, Ottawa: 16 de março de 2023. Disponível em: www.canada.ca/en/shared-services.html. Acesso em 19 mai. 2023.
- ESPAÑA, **Consórcio de Saúde e Social da Catalunha**, Barcelona. Disponível em: www.consorci.org/. Acesso em 19 mai. 2023.
- FERREIRA, Cicero; BRESCIANI, Luiz Paulo e MAZZALI, Leonel. **Centros de Serviços Compartilhados**: da experiência britânica às perspectivas de inovação na Gestão Pública Brasileira. Revista do Servidor Público nº 61. Brasília: 2010.
- GOVERNO DA BAHIA, **Governo baiano cria núcleo para centralizar atendimento aos prédios do CAB. Salvador**: 16 mar. 2017. Disponível em www.saeb.ba.gov.br/2017/03/8222/Governo-baiano-cria-nucleo-para-centralizar-atendimento-aos-predios-do-CAB.html. Acesso em 09 mai. 2023.
- JOHA, Anton; JANSSEN, Marijn. **Motives for establishing shared service centers in public administrations**. International Journal of Information Management. Delft: 11 nov. 2005.
- MUTEREKO, S; REDDY, P.S.; SHAVA, E.; WISSINK, H.F.; ZONDI, S. **Report on the feasibility study in using Shared Services approach to enhance service delivery and financial viability of local municipalities**. University of Kwazulu-Natal e LGSETA – Creating Grater Impact. [Durban, 2023]. Disponível em https://lgseta.org.za/wp-content/uploads/2023/11/RESEARCH-REPORT-FEASIBILITY-OF-SHARED-SERVICES-2022-2023-FIN-YR_compressed.pdf. Acesso em 30 set. 2024
- NUNES, Flávio; AMARAL, Hugo. **Portugal, habitat natural dos serviços partilhados**. Mas porquê? Lisboa: 24 jul. 2019. Disponível em www.eco.sapo.pt/reportagem/portugal-habitat-natural-dos-servicos-partilhados-mas-porque/. Acesso em 19 mai. 2023.
- PAULA, Thalís Rodrigues de. **O centro de serviços compartilhados no estado de Minas Gerais**: uma análise da implementação a partir do pregão eletrônico [monografia]. Belo Horizonte: 2017.

- PORTUGAL, **Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública - ESPAP**, Alfragide. Disponível em: <[www. https://www.espap.gov.pt/Default.aspx](https://www.espap.gov.pt/Default.aspx)>. Acesso em 19 mai. 2023.

- SHARED SERVICES FORUM UK, **Latest News from SSF UK**, Londres. Disponível em: <www.sharedservicesforumuk.com/>. Acesso em 19 mai. 2023.

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

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

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

ANEXO

PRINCIPAIS *LINKS* DE CSCs GOVERNAMENTAIS NOS PAÍSES PESQUISADOS

DESCRIÇÃO	LINK
EUA	
Catálogo (marketplace)	https://ussm.gsa.gov/marketplace/
Unified Shared Services Management (USSM)	https://ussm.gsa.gov/
Office of Shared Solutions and Performance Improvement (OSSPI)	https://ussm.gsa.gov/about/
Office of Management and Budget (OMB)	https://www.whitehouse.gov/omb/
General Service Administration (GSA)	https://www.gsa.gov/ (também https://www.gsa.gov/buy-through-us/shared-services)
Quality Service Management Offices (QSMOs)	https://ussm.gsa.gov/qsmo/
Shared Services Performance Management Framework.	https://downloads.regulations.gov/BSC-PMF-2023-0001-0001/content.pdf
CANADA	
Catálogo de serviços	https://www.canada.ca/en/shared-services/programs/delivering-digital-together.html
Shared Services Canada	https://www.canada.ca/en/shared-services.html
Shared Services Canada Overview – Ministerial Transition 2022	https://www.canada.ca/en/shared-services/corporate/transparency/briefing-documents/ministerial-transition-2022/ssc-overview.html
MÉXICO	
Guia uso de serviços compartilhados	https://www.gob.mx/wikiguias/articulos/guia-tecnica-sobre-el-uso-de-servicios-digitales-compartidos-y-software-public
México Digital (acesso restrito)	https://www.gob.mx/ept/mexicodigital
Coordinación de Estrategia Digital Nacional (CEDN)	https://www.gob.mx/cedn
Estrategia Digital Nacional 2021-2024	https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5628886&fecha=06/09/2021#gsc.tab=0

DESCRIÇÃO	LINK
Regras para compartilhamento de espaços públicos	https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/423326/Reglas_Espec_ficas_para_el_uso_de_espacios_compartidos.pdf
Comisión Intersecretarial de Tecnologías de la Información y Comunicación, y de la Seguridad de la Información (CITISCI)	https://www.gob.mx/citisci/que-hacemos
Mapa interactivo de imóveis federais compartilhados (INDAABIN/SHCP)	https://www.gob.mx/indaabin/documentos/mapa-interactivo-de-inmuebles-federales-compartidos
Centro Integral de Servicios	https://www.gob.mx/cofepris/acciones-y-programas/centro-integral-de-servicios?state=published
AUSTRÁLIA	
Catálogo (marketplace)	https://www.buyict.gov.au/sp?id=marketplaces&path=selling
Shared Services – Australian Government/Dept. of Finance	https://www.finance.gov.au/government/setting-commonwealth-entity/shared-services
Whole of Australian Government Procurement	https://www.finance.gov.au/government/procurement/whole-australian-government-procurement
REINO UNIDO	
Govenment Shared Services (GSS)	https://sharedservices.blog.gov.uk/about/
Policy paper - A Shared Services Strategy for Government	https://www.gov.uk/government/publications/a-shared-services-strategy-for-government
Government Shared Services - Fiftieth Report of Session 2022–23 - Ordered by the House of Commons	https://committees.parliament.uk/publications/39382/documents/193520/default/
PORTUGAL (ESPAP)	
Entidade de Serviços Partilhados da Administração Pública - Instituto Público (ESPAP, I.P.)	https://www.espap.gov.pt/Default.aspx
Decreto-Lei nº 117-A/2012 (cria a ESPAP)	https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/117-a-2012-411608

DESCRIÇÃO	LINK
Serviços Partilhados do Ministério da Saúde - Entidade Pública Empresarial (SPMS, E.P.E.)	https://www.spms.min-saude.pt/ https://www.spms.min-saude.pt/servicos-partilhados/ https://www.sns.gov.pt/entidades-de-saude/servicos-partilhados-do-ministerio-da-saude/
Decreto-Lei nº 19/2010 (cria a SPMS)	https://files.diariodarepublica.pt/1s/2010/03/05600/0090000906.pdf
PORTUGAL (AMA)	
Agência para a Modernização Administrativa (AMA)	https://www.ama.gov.pt/web/agencia-para-a-modernizacao-administrativa/inicio
Catálogo de Serviços AMA	https://www.gov.pt/entidades/agencia-para-a-modernizacao-administrativa
Lei Orgânica do Governo	https://www.portugal.gov.pt/pt/gc24/governo/lei-organica-do-governo
ESPANHA	
Catálogo de servicios de Administración digital - Portal de la Administracion Electrónica / Gobierno de España	https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Racionaliza_y_Comparte/catalogo-servicios-admon-digital.html
Gobierno de España - Governança – âmbito Administração Geral do Estado	https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Organizacion/ambito-AGE.html
Racionaliza y Comparte - Portal de la Administración Electrónica - Portada de Estrategias	https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Racionaliza_y_Comparte.html
Servicios declarados como compartidos - Portal de la Administracion Electrónica / Gobierno de España	https://administracionelectronica.gob.es/pae_Home/pae_Estrategias/Racionaliza_y_Comparte/Servicios-declarados-como-compartidos.html
Real Decreto 806/2014	https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-9741
ESPANHA (regional - não governamental)	
Consortio de Salud y Social de Cataluña (CSC)	https://www.consorci.org/el-csc/es_index

DESCRIÇÃO	LINK
Consortio de Salud y Social de Cataluña (CSC) - asociación	https://www.consorci.org/associacio/es_relacions-institucionals
CHILE (Governo Digital)	
Catálogo de Procedimientos Administrativos y Tramitaciones (CPAT)	https://cpat.gob.cl/acerca-del-cpat/
Plataformas compartilhadas	https://digital.gob.cl/plataformas-transversales/
Secretaría de Gobierno Digital	https://digital.gob.cl/
Ley 21.658/2024 (Crea la Secretaría de Gobierno Digital en la Subsecretaría de Hacienda)	https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1200907
CHILE (Compras Públicas)	
Dirección ChileCompra	https://www.chilecompra.cl/que-es-chilecompra/
Mercado Público	https://www.mercadopublico.cl/Home
Dados abertos – Compras Públicas	https://datos-abiertos.chilecompra.cl/
URUGUAI	
Trâmites e Serviços disponibilizados pela Agesic	https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/tramites-y-servicios/servicios
Trâmites e Serviços disponibilizados pela ONSC	https://www.gub.uy/oficina-nacional-servicio-civil/tramites-y-servicios/servicios
Catálogo de Trâmites e Serviços do Estado (geral)	https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/catalogo-tramites-servicios-del-estado https://www.gub.uy/tramites/
Decreto 184/2015 - Criação da AGESIC	https://www.impo.com.uy/bases/decretos/184-2015

DESCRIÇÃO	LINK
Presidência (Agesic e ONSC na estrutura como unidades executoras)	https://www.gub.uy/unidades-presidencia
Participação no grupo “Digital Nations”	https://www.gub.uy/agencia-gobierno-electronico-sociedad-informacion-conocimiento/politicas-y-gestion/uruguay-digital-nations
COLÔMBIA	
Departamento Administrativo de la Función Pública	https://www.funcionpublica.gov.co/
Ministerio TIC	https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Iniciativas/
Estudo BID	https://www.iadb.org/es/proyecto/CO-T1241
ÁFRICA DO SUL	
Provincial Shared Services Centre (PSSC)	https://old.dalrrd.gov.za/About-Us/PSSC
DALRRD – Estrutura Organizacional	https://old.dalrrd.gov.za/About-Us/Structure-and-Functions
Zululand Development Planning Shared Services	https://edumbe.gov.za/shared-services/
GANÁ	
Local Government Service	https://lgs.gov.gh/
National Information Technology Agency (NITA)	https://nita.gov.gh/
Project Government Services, ePayment & eCommerce Platform	https://nita.gov.gh/projects/old-building-repairing/
QUÊNIA	
State Department for Public Service	https://psyg.go.ke/public-service/ https://publicservice.go.ke/index.php

DESCRIÇÃO	LINK
State Department for Public Service – Strategic Plan 2023/24 – 2027/28	https://psyg.go.ke/wp-content/uploads/2024/06/STATE%20DEPARTMENT%20FOR%20PUBLIC%20SERVICE%20DRAFT%20STRATEGIC%20PLAN%20(2023-2027).pdf
Information and Communication Technology (ICT) Authority	https://www.icta.go.ke/
NAÇÕES UNIDAS	
UNDP - Global Shared Service Centre (GSSC)	https://gssc.info.undp.org/
UNDP Organizacional Chart (Estrutura Organizacional PNUD)	https://www.undp.org/organizational-chart