

idp

v. 4 n. 2

132

DEBATES EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

WORKING PAPER

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

Bruna Marques Borges

debates em administração pública

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

BRUNA MARQUES BORGES¹

¹Mestre em Administração Pública. Instituto de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP). E-mail: brubruborginha@gmail.com

O IDP é um centro de excelência no ensino, na pesquisa e na extensão nas áreas da Administração Pública, Direito e Economia. O Instituto tem como um de seus objetivos centrais a profusão e difusão do conhecimento de assuntos estratégicos nas áreas em que atua, constituindo-se um *think tank* independente que visa contribuir para as transformações sociais, políticas e econômicas do Brasil.

DIREÇÃO E COORDENAÇÃO

Diretor Geral

Francisco Schertel

Coordenador do Mestrado Profissional em Administração Pública

Caio Resende

CONSELHO EDITORIAL

Coordenação

Paulo Castro

Renan Holtermann

Milton Mendonça

Supervisão e Revisão

Emmanuel Brasil

Luane Aguiar

Apoio Técnico

Igor Silva

Projeto gráfico e diagramação

Juliana Vasconcelos

Revista Técnica voltada à divulgação de resultados preliminares de estudos e pesquisas aplicados em desenvolvimento por professores, pesquisadores e estudantes de pós-graduação com o objetivo de estimular a produção e a discussão de conhecimentos técnicos relevantes na área de Administração Pública.

Convidamos a comunidade acadêmica e profissional a enviar comentários e críticas aos autores, visando o aprimoramento dos trabalhos para futura publicação. Por seu propósito se concentrar na recepção de comentários e críticas, a Revista Debates em Administração Pública não possui ISSN e não fere o ineditismo dos trabalhos divulgados.

As publicações da Revista estão disponíveis para acesso e download gratuito no formato PDF. Acesse: www.idp.edu.br

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do IDP. **Qualquer citação** aos trabalhos da Revista só é permitida mediante autorização expressa do(s) autor(es).

SUMÁRIO

1. Introdução	7
2. Referencial Teórico	8
3. Metodologia	15
4. Análise dos Resultados	18
5. Considerações finais	29
6. Referências	30
APÊNDICE A	32

Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre a implementação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) pela Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS). O CSC busca padronizar e agilizar os processos administrativos da OPAS, permitindo uma melhor eficiência na troca de informações. A pesquisa tem natureza exploratória, com análise de dados da OPAS e entrevistas com administradores e assistentes administrativos dos países participantes. Os resultados mostraram a importância da comunicação e trabalho em equipe para o sucesso do CSC, além de identificar as principais dificuldades e desafios enfrentados pelos profissionais envolvidos. A pesquisa busca identificar as melhores práticas de incorporação dos processos no CSC e avaliar os impactos administrativos desse novo modelo de negócio na OPAS. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas enviadas por e-mail, ligações e mensagens de texto. O resultado foi esclarecedor e mostrou que a implementação do CSC permitiu uma maior eficiência nos processos administrativos da OPAS. O modelo de pesquisa é exploratório e utiliza análise de dados e entrevistas para obter informações sobre o tema.

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

Abstract

This article presents a study on the implementation of the Shared Services Center (SSC) by the Pan American Health Organization (PAHO). The SSC aims to standardize and streamline PAHO's administrative processes, enabling better information exchange efficiency. The research has an exploratory nature, involving data analysis from PAHO and interviews with administrators and administrative assistants from participating countries. The results demonstrated the importance of communication and teamwork for the success of the SSC, as well as identified the main difficulties and challenges faced by the professionals involved. The research seeks to identify best practices for incorporating processes into the SSC and evaluate the administrative impacts of this new business model on PAHO. Data collection was conducted through email interviews, phone calls, and text messages. The results were enlightening and showed that the implementation of the SSC enabled greater efficiency in PAHO's administrative processes. The research model is exploratory and utilizes data analysis and interviews to gather information on the topic.

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

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Problema

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

Para enfrentar esses desafios, as empresas estão buscando soluções que representem uma nova forma de organizar seus processos, com o objetivo de assegurar eficiência e ganhos de escala. Segundo Schulman, Harmer e Lusk (2001), a crescente onda de fusões e aquisições que ocorreu nos anos 90, levou muitas organizações a considerarem este processo como parte de sua estratégia para adquirir competências e para enfrentar a globalização.

O Centros de Serviços Compartilhados (CSC) são modelos de organização de processos operacionais que têm como foco a prestação de serviços a partir do mesmo ponto de atendimento para as demais unidades da organização. A OPAS é uma organização internacional de saúde pública que oferece cooperação técnica em saúde a seus países membros.

Em 2019, com a saída do programa “Mais Médicos” do Brasil, a estrutura administrativa e física do escritório da OPAS ficou comprometida, o que levou a Diretoria Regional da OPAS/OMS a optar pelo fechamento do escritório no Brasil que administrava esse projeto, encerrando um ciclo de mais de 10 anos de atuação. Para continuar prestando serviços, a OPAS contratou a consultoria da Accenture², que envolvia a otimização do uso de recursos humanos administrativos, mudando processos específicos do PMIS³ (Project Management Information System) nas áreas de finanças e aquisições do centro de custo do

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

³ Project Management Information System: sistema de informações de gerenciamento de projetos.

usuário⁴ (UCC) para um CSC. As áreas de finanças e aquisições do UCC foram escolhidas para esta iniciativa, pois são áreas onde é possível identificar ganhos significativos em termos de eficiência e eficácia operacionais. A equipe de projeto envolvia quatro membros da Accenture.

O objetivo do projeto era otimizar o uso de recursos humanos administrativos mudando processos específicos do PMIS nas áreas de finanças e aquisições do UCC para um CSC. A implementação do PMIS facilitou a coordenação do processo de aquisição e reduziu o tempo de resposta para solicitações de aquisição.

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

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apresento nessa seção o levantamento teórico sobre conceitos e tipos de CSC, sua origem, características, estruturação e resultados esperados com sua adoção e implementação. Bergeron (2003) define serviços compartilhados como uma estratégia colaborativa que concentra um subconjunto de funções de negócios existentes em uma nova unidade de negócios semi-autônoma. Schulman et al. (1999) definem serviços compartilhados como a concentração de recursos da empresa que realiza atividades semelhantes, enquanto Quinn et al. (2000) definem como a prática de unidades de negócios, empresas operacionais e organizações que decidem compartilhar um conjunto comum de serviços. Kagelmann (2001) defende que serviços compartilhados se assemelhem a uma abordagem organizacional para que se possa fornecer serviços internos para mais

⁴ UCC: divide as operações financeiras da empresa em setores ou projetos para ratear despesas e receitas

unidades organizacionais dentro de uma organização, por meio do uso coletivo de recursos. Segundo Aksin and Masini (2008), serviços compartilhados são a estratégia de padronizar, simplificar e consolidar funções e processos de negócios comuns em uma organização, a fim de melhorar a eficiência e eficácia com redução de custos e lucratividade geral em mente.

Os CSCs começaram a existir nos EUA na década de 1980 para processar transações de alto volume e baixo valor para a função financeira. Desde então, organizações em todo o mundo estabeleceram CSCs nacionais ou transfronteiriços. Segundo Bergeron (2003), as oportunidades de serviços para a contribuição de um Centro de Serviços Compartilhados incluem eficiência na gestão de recursos, melhoria na capacidade de resposta, aumento da interação com os clientes e redução do custo total.

O modelo do centro de serviços traz ainda como grande vantagem para a área de administração, a gestão estratégica da informação, que é cada vez mais relevante para um sistema de gestão. Na área de atendimento ao cliente, o centro de serviços compartilhados aumenta a eficiência, a efetividade e a satisfação do cliente por meio da automação de processos de negócios.

2.1 Vantagens e desvantagens comparativas de serviços compartilhados

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

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

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

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

No caso do Centro de serviços compartilhados da OPAS no Brasil, a escolha do centro se deu pela infraestrutura que o Brasil tem, e a mão de obra especializada e com as facilidades do sistema integrado que o PMIS oferece, conectando as solicitações administrativas num único sistema e tornando a troca de informações rápida e transparente. Por exemplo, quando o escritório do Haiti solicita um pedido de diárias para uma missão oficial, a solicitação é submetida no sistema PMIS e o escritório do Brasil recebe em tempo real para análise e aprovação esse pedido de diária. Além disso, permite acesso às informações de gerenciamento para todos os membros da equipe, permitindo que qualquer um acesse as informações em tempo real.

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

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

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

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

2.2 Gestão Organizacional

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

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

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

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

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

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

Segundo Shulman, Harmer e Lusk (2001), o uso do softwares de gestão (ERP³) torna possível a criação de uma base de dados empresarial unificada para todos os departamentos, o que facilita o trabalho de gestão. Além disso, ao integrar os dados de todas as áreas da empresa, é possível ter uma visão global do negócio.

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

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

Segundo ⁶a pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral, a tecnologia é uma das principais ferramentas capaz de ajudar a melhorar a atuação das organizações. O uso de ferramentas tecnológicas traz vantagens como: agilidade, maior produtividade, interação com o cliente e menor custo. Nesse sentido, é importante que as empresas invistam em soluções tecnológicas para melhorar a atuação.

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

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

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

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

⁶ Fonte: Fundação Dom Cabral. Disponível em: <<https://fdc.org.br/tecnologia-para-melhorar-a-atuacao-das-empresas>> Acesso em: 20 de outubro de 2020.

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

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

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

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

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

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

proporcionando a criação de uma cultura de custo e contínuo melhoramento.

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

3. METODOLOGIA

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

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

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

suporte para as operações.

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

Quadro 1 - Cargos e funções dos entrevistados em cada escritório

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

Administrador do escritório de Santiago	OPAS/ CHILE	O administrador é a pessoa que acompanhou as tratativas da implementação do CSC, controla os processos administrativos realocados para o escritório do Brasil e responde as auditorias dos serviços prestados.
---	-------------	--

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

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

Quadro 2 - Dimensões a serem pesquisadas

Variável	Justificativa	Expectativa	Coleta
Custo	O escritório que aderir o CSC, deixará de contratar um funcionário para executar as atividades administrativas para utilizar a estrutura e os experts do escritório do Brasil, que passaria a processar toda a demanda em um único local	Espera-se observar uma redução de custos dos escritórios participantes do CSC com funcionários e manutenção de estrutura física dedicada.	Solicitação de relatórios e de dados para comparar a redução de custos. Caso haja uma negativa dessas informações, será aplicado a entrevista com Administradores dos escritórios participantes (Chile, Argentina, Suriname e Haiti) sobre evolução dos custos relacionados aos processos realocados para o CSC

<p>Qualidade</p>	<p>O CSC promove uma maior especialização das equipes de suporte aos escritórios participantes e a centralização de todas as suas demandas, o que permite um acompanhamento padronizados e registrado em sistema próprio.</p>	<p>Espera-se que essas mudanças operacionais resultem em redução do número de reclamações ou erros registrados e no aumento da percepção de qualidade pelos escritórios participantes</p>	<p>Relatórios gerenciais do CSC e entrevistas com quatro dos funcionários administrativos do CSC Brasil e dois funcionários administrativos responsáveis pelas operações de cada país participante.</p>
<p>Eficiência</p>	<p>Com o CSC, é mais fácil entregar serviços dentro de um conjunto de documentos de padrões de performance com foco explícito no cliente, a partir de um único local e mediante padronização de processos.</p>	<p>Espera-se que o tempo de resposta a dúvidas e de atendimento a demandas dos escritórios participantes sejam menores com o CSC</p>	<p>Relatórios gerenciais do CSC e entrevistas com quatro dos funcionários administrativos do CSC Brasil e dois funcionários administrativos responsáveis pelas operações de cada país participante.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

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

Para a variável qualidade, os assistentes administrativos foram entrevistados para

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

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

3.1 Hipótese

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

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para compreender as motivações predominantes para a adoção do modelo de Serviços Compartilhados na OPAS, esse estudo se propôs a analisar a percepção de alto nível de gestão de um órgão internacional sobre a efetividade dos serviços compartilhados. O objeto de estudo da pesquisa foi a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS), organização internacional que apoia o desenvolvimento de serviços de saúde, inclusive com

relação a serviços de tecnologia da informação. Para tanto, o método escolhido da entrevista foi o semiestruturado, pois permitiu um maior controle sobre as questões a serem abordadas, aprofundando ou esclarecendo aspectos relevantes para o estudo. As entrevistas foram realizadas com quatro administradores de cada país participante da OPAS, sendo dois assistentes administrativos de cada país que realizam o trabalho administrativo operacional.

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

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

4.1 Custo

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

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

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

Como o CSC já estava em pleno funcionamento e as necessidades imediatas da representação no Haiti já estavam bem estabelecidas, tomaram a decisão de implementar o CSC e não preencher o cargo vago e permitiu que o restante dos funcionários pudesse focar exatamente na cooperação técnica junto ao Ministério e não atender as demandas administrativas que tinham antes do CSC. O entrevistado 2, administrador do Suriname, trabalha diretamente com a representante do país e é responsável por gerenciar as relações entre o governo e outras partes interessadas. Comenta ainda que a representação é pequena, mas o escritório tem muitas atividades em andamento.

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

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

A entrevistada 4, administradora do Chile, trabalha diretamente com a representante do país e é responsável por gerenciar as relações entre o governo e outras partes interessadas. Relatou que o projeto é bem visto pelo escritório, e que por ser pequeno, ela mesma realizava a análise e aprovações de viagens. Ressaltou ainda, que

sempre surgiam dúvidas sobre a política interna de viagens e que recorria aos manuais internos, o que gerava muito tempo de conferência. Quando o processo passou a ser feito pelo Brasil, observou que obteve mais tempo na cooperação técnica de serviços de saúde e, com isso, a possibilidade de participar mais do planejamento do escritório.

4.2 Qualidade

A qualidade dos serviços administrativos com o CSC, segundo os assistentes administrativos, atende a expectativa. A maioria dos assistentes administrativos consideram a qualidade dos serviços administrativos com o CSC de “bom” a “muito bom”. No entanto, alguns serviços aparecem como pouco satisfatórios, como a falta de informação da equipe que irá atender a demanda desejada. Por exemplo, uma assistente relatou que “não faz ideia de quantas pessoas do Brasil participam do projeto. Essas informações iniciais, ficaram com os administradores e não foram repassadas para os assistentes”.

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

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

4.3 Eficiência

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

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

No entanto, os funcionários administrativos relataram que, apesar do aumento da complexidade, as tarefas de suporte administrativo são cada vez mais padronizadas, e que é cada vez mais fácil compreender e executar as tarefas administrativas. Além disso, esses funcionários administrativos relataram que a automação está se tornando cada vez mais importante para o suporte administrativo e que o uso de ferramentas de automação está ajudando a melhorar a eficiência e a produtividade.

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

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

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

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

Tabela 1 - Tempo gasto para análise dos processos em dias

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

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

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

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

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

Tabela 2 - Tempo gasto para conclusão dos processos em dias

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

Nota: Os valores acima são apresentados em dias.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

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

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

A análise do tempo da transação por Payment/Budget é um processo complexo que envolve avaliação, comparação e detalhamento de dados, como os custos envolvidos, a qualidade dos serviços e produtos oferecidos. Além disso, é necessário considerar as diretrizes de cada empresa para garantir a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis. Todos esses fatores exigem tempo e precisão antes que a análise possa ser concluída.

A análise do tempo da transação por Theasury é mais rápida, pois utiliza uma variedade de ferramentas e técnicas automatizadas para analisar rapidamente grandes volumes de dados, que já foi validado anteriormente. Isso significa que os resultados da

análise do Treasury são muito mais precisos e podem ser obtidos muito mais rapidamente do que com análise tradicional.

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

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

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

Tabela 3 - Tempo gasto e processo de origem

Origem	1º quartil	Média	Mediana	3º quartil	Máximo
Brasil	0,00	0,3273	0,00	0,00	184
ARG,CHI,SUR,HAI	0,00	0,9033 ⁷	0,00	1,00	197

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Diversos fatores podem contribuir para que a análise dos processos internacionais seja mais demorada que os processos de escritórios do Brasil como complexidade, necessidade de conversão de câmbio e de comunicação em outras línguas ou, no caso do Haiti, fusos horários diferentes. De qualquer forma, mais uma vez, ainda que o terceiro

⁷ Para explicação, a média foi medida por meio de dias como números inteiros. A medida de 0,9033, por exemplo, não quer dizer $0,9033 \times 24 = 21,68$ horas.

quartil demonstre que há mais processos internacionais analisados em tempo D+1, a média de todos eles são menores que o prazo protocolar.

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

Tabela 4 - Média de tempo para análise dos processos

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

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

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

4.4 Análise dos processos antes e depois da implementação do Centro de Serviços Compartilhados

Antes da implementação do CSC no Brasil, a análise de processos era feita por equipes em diferentes países, enquanto depois do CSC, as responsabilidades foram concentradas em uma equipe menor no Brasil. Embora esperasse-se um acúmulo de trabalho e um aumento no tempo médio de análise, isso não ocorreu. Os resultados

mostram que o tempo necessário para análise dos processos se manteve constante após a implementação do CSC, nos anos de 2020 a 2022, apesar da redução no número de pessoas responsáveis. O ano de 2019 foi retirado da análise, pois foi um ano de transição.

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

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

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

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

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

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

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

Fonte: Elaborado pela autora (BORGES, 2022).

Conforme imaginado, retirando processos aberrantes o CSC mantém uma média de tempo de análise de processos levemente maior do que antes de sua implementação, mesmo assim, uma equipe menor manteve a análise dentro do prazo. Os escritórios que implementaram o CSC tiveram mais tempo para se dedicar às atividades de cooperação internacional e não houve necessidade de ampliação da força de trabalho.

O CSC aumentou a eficiência na atividade operacional/administrativa, sem aumentar despesas, pois concentra os serviços em um local único, otimiza o uso de recursos e reduz o tempo para resolver problemas. Os usuários têm acesso mais rápido e fácil às informações e serviços, o que aumenta a eficiência na prestação de serviços.

A implementação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) permitiu a eliminação de duplicidade de tarefas, facilitou o acompanhamento do processo e identificação de falhas, além de absorver bem a demanda dos outros países sem gargalo ou dificuldade técnica. Embora o tempo de análise dos processos não tenha mudado significativamente, a comparação com anos anteriores mostra que os escritórios já operavam com prazos baixos. Não houve ampliação da força de trabalho, mas o CSC permitiu maior cumprimento do objeto da OPAS e concluiu tarefas de forma eficiente, eficaz e efetiva, sem solicitações de reabertura ou acionamento de supervisores.

Porém, foram observadas algumas desvantagens, como limitações geográficas devido à necessidade de acesso à internet, falta de personalização dos serviços e resistência à mudança por parte dos funcionários.

Apesar dessas desvantagens, a implementação do CSC foi considerada eficaz, permitindo redução de custos, aumento da eficiência e produtividade, além de melhoria na qualidade da prestação de serviço. O CSC também permitiu que os escritórios se dedicassem a outras tarefas importantes, o que aumentou a capacidade da OPAS de cumprir seu objeto e promover a saúde nas Américas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa tem como objetivo compreender o modelo administrativo adotado pelo Organismo Internacional e seus benefícios. Concluiu-se que o modelo adotado é satisfatório, proporcionando melhorias na produtividade, qualidade e satisfação do cliente. O gerenciamento de processos é fundamental para as organizações, permitindo a melhoria da produtividade, redução de custos e aumento da qualidade do produto ou serviço.

A análise das respostas dos funcionários indica que o modelo top-down do CSC é seguido, com delegação de tarefas pelos gestores para os funcionários de nível hierárquico inferior. Segundo o autor F. W. Taylor (1911), em seu primeiro livro publicado, "Princípios de administração científica", esse tipo de modelo é mais comum em grandes empresas. Nesses casos, a liderança pode ser exercida por um conselho de administração, um CEO ou por um gerente de projetos.

A principal vantagem de um modelo de gerenciamento top-down é a capacidade de uma organização ter um controle mais eficaz sobre os projetos e os processos. A interação entre os funcionários do topo e os demais é crucial para o sucesso do modelo. No entanto, é possível que haja resistência às diretrizes e desvio das normas no cotidiano.

Resumidamente, o modelo administrativo adotado pelo Organismo Internacional é considerado satisfatório e a gestão de processos é fundamental para o sucesso das organizações. O modelo top-down, que é mais comum em grandes empresas, pode ser menos flexível e apresentar desafios para organizações menores ou em constante mudança. No caso da OPAS, é importante melhorar a participação dos funcionários administrativos nos projetos por meio de canais de comunicação eficazes, diálogo entre funcionários e gestores, incentivo à participação em treinamentos e reconhecimento do trabalho dos funcionários. Essas medidas podem aumentar a eficácia do modelo adotado pela organização e contribuir para a melhoria dos resultados alcançados.

6. REFERÊNCIAS

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

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

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

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

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

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

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

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

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Centro de Serviços Compartilhados: Conceitos e principais discussões da literatura**, Prof. Samir Lótfi, 2012. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/professores/Paginas/de talhe-do-professor.aspx?IdP=7241>> . Acesso em: 18 ago. 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

WILLIAMSON, O. E. (1985). **The economic institutions of capitalism**. Simon and Schuster. YIN, R. K. (2015). **Case study research**: Design and methods. Sage publications.

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

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

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

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

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

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

Modelo do Questionário da Primeira Fase.

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

9. Qual é o seu nível de conhecimento das operações que foram absorvidas pelo CSC Brasil?

10. Qual foi a principal necessidade da implementação do CSC no escritório que voce atua?

11. Na sua opinião, houve redução de custo com o CSC?

12. Na sua opinião, a equipe do escritório do CSC Brasil é qualificada para desempenhar as funções atribuídas?

13. Teve redução de postos de trabalho na área que voce atua?

14. Houve barreira / dificuldade do escritório que voce atua para aderir ao CSC Brasil? Se sim, qual foi?

15. Tratando de volume de operações, aprovações e agilidade, qual sua opinião dos serviços prestados pelo escritório do Brasil?

16. Como foi a racionalização das atividades que você exercia? Como influenciou a sua rotina?

17. Na sua opinião, como é a padronização de atividades exercidas no CSC?

18. Como é o relacionamento das áreas de apoio com o CSC Brasil?



19. Você considera que as informações repassadas pelo CSC são confiáveis?

20. Mencione qual foi o benefício que o CSC trouxe para a área que voce atua?



idp

SGAS Quadra 607 - Módulo 49
Via L2 Sul, Brasília-DF
CEP: 70200-670

  /sejaidp
 (61) 3535-6565
 idp.edu.br