

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública**

**Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de
Serviços Compartilhados a um modelo para a APF**

**Os Núcleos de Administração Sistêmica no
Estado de Mato Grosso**

Maurílio H. Corrêa Engel

Novembro/2012

Sumário

1. Contextualização da experiência.....	2
2. Descrição das características dos Núcleos de Administração Sistêmica....	3
3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho.....	13
4. Os documentos institucionais - Indicação do marco legal, Regimentos Internos e Manuais Técnicos.....	20
5. Identificação da efetividade dos Núcleos de Administração Sistêmica e das condições que favoreceram a sua implementação.....	22
6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação....	25
7. Avaliação dos pontos positivos e oportunidades de melhoria da centralização ou compartilhamento dos serviços.....	26
8. Referências bibliográficas.....	27
Anexo 1. Resultado das entrevistas realizadas com Secretários Adjuntos Executivos – 2012.....	29
Anexo 2. Siglas dos órgãos e entidades.....	32

Os Núcleos de Administração Sistêmica no Estado de Mato Grosso

1. Contextualização da experiência

1. A criação dos Núcleos de Administração Sistêmica no Estado de Mato Grosso (NAS-MT) teve como principal objetivo o aperfeiçoamento da gestão pública, visando a atender melhor as necessidades e demandas da sociedade e aumentar a qualidade da prestação de serviços ao cidadão.

2. No Governo de Mato Grosso, grande parte dos serviços administrativos (responsáveis por suprir meios para a concretização de políticas públicas finalísticas – também denominadas programáticas -, apoiados em pessoas, processos organizacionais e recursos de tecnologia da informação) necessitava ser modernizada. Os controles existentes apresentavam-se defasados, poucos processos de trabalho estavam adequadamente desenhados, não tinham os resultados como metas e não garantiam a satisfação dos clientes. Somava-se a isto a existência de mais de 40 órgãos e entidades, requerendo grandes esforços de coordenação por parte das secretarias centrais com funções administrativas (denominadas secretarias sistêmicas) e uma crescente quantidade de servidores para a execução das atividades correspondentes.

3. Em meados da década de 90, o Governo do Estado, preocupado com a melhoria da atuação da Administração Pública, buscou a profissionalização dos órgãos centrais sistêmicos (Secretarias de Administração - SAD, de Planejamento – SEPLAN, de Fazenda – SEFAZ, Procuradoria do Estado – PGE e Auditoria Geral do Estado - AGE), iniciando um processo de alinhamento estadual às diretrizes emanadas da União. Os grandes marcos desse alinhamento foram a publicação das leis federais nº. 8.727/93 e nº. 9.496/97, que tratavam da consolidação da dívida dos estados pela União e a publicação da lei estadual nº. 6.695/95, que autorizou a adesão de Mato Grosso ao Programa de Apoio à Reestruturação e ao Reajuste Fiscal de Estados, criado pelo Conselho Monetário Nacional.

4. Com base no alinhamento entre o estado de Mato Grosso e a União, surgem algumas iniciativas, abrangidas pelo Programa Nacional de Apoio à Administração Fiscal para os Estados Brasileiros – PNAFE (1998), pelo Programa de Modernização da Gestão – PMG (2001) e pelo Programa Nacional de Apoio à Modernização do Planejamento e da Gestão dos Estados e do Distrito Federal – PNAGE (2003).

5. Um dos primeiros diagnósticos elaborados pela Unidade de Coordenação Estadual do PNAFE (UCE/ PNAFE, janeiro de 1998) já apontava deficiências no modelo organizacional adotado pelo Estado:

“O modelo organizacional da administração financeira estadual é o tradicional, centrado em tarefas. Este modelo está exaurido por não possibilitar a integração dos processos e, conseqüentemente, a avaliação dos resultados. Esta dificuldade confirma-se em todos os problemas já mencionados, os quais foram mais rapidamente identificados na Secretaria de Fazenda, que iniciou os estudos e propostas de solução ainda em 1997, quando da implantação adiantada da nova estrutura”.

6. Em 2003, foi constituída a Comissão Especial sobre Reforma Administrativa do Estado de Mato Grosso. Esta, amparada pela missão do planejamento estratégico do PPA, de “implementar um novo modelo de gestão do Estado de Mato Grosso, comprometido com a inclusão social, o desenvolvimento econômico sustentável e a superação das desigualdades sociais e regionais”, produziu o “Relatório da Comissão Especial sobre Reforma Administrativa do Estado de Mato Grosso” (novembro de 2003), trazendo um conjunto de propostas para a reforma pretendida.

7. O relatório apresentava, dentre os objetivos, a racionalização da estrutura administrativa do Poder Executivo, buscando melhorar o seu desempenho e tendo como estratégias a revisão, a redução e a padronização das estruturas organizacionais das áreas sistêmicas:

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

“Reorganização da área-meio:

A estrutura administrativa do Estado existe para prestar serviços à sociedade. Portanto, as estruturas de suporte devem ser customizadas para maximizar o valor ao cidadão. A racionalização da área meio objetiva:

a) Elevar a produtividade da área meio (fazer mais e melhor com menos servidores, menor gasto com custeio etc.);

b) Ampliar a mobilidade dentro das áreas sistêmicas (para equacionar desequilíbrios temporários na alocação dos servidores e amenizar a pressão por novos concursos ou contratação de temporários);

c) Reduzir a ocorrência de desvios de função, sobretudo quando implica em prejuízos para a população e o Estado (casos de policiais, delegados, professores, médicos etc. em atividades administrativas). Uma situação particularmente perversa de desvio de função é aquela em que servidores de áreas finalísticas com elevados padrões de remuneração exercem funções burocráticas que requeiram baixo conteúdo técnico e que poderiam ser desempenhadas por servidores que representariam baixo custo de oportunidade para o Estado; e

d) Ampliar o compartilhamento de estruturas sistêmicas, buscando evitar a duplicação de meios para fins idênticos. Alguns órgãos podem compartilhar a mesma estrutura sistêmica, mesmo que mantidos independentes do ponto de vista programático (grifo nosso). Essa medida pode facilitar a integração das ações de governo, melhorar o desempenho da administração, reduzir despesas e aumentar a transparência. Para alcançar esses objetivos, sugerimos:

- Determinar que os órgãos que desempenhem funções complementares compartilhem a mesma estrutura de administração sistêmica;*
- Definir os tipos de unidades, sua missão e seus respectivos produtos, padronizando inclusive a nomenclatura;*
- Definir padrões de atividade (métodos e procedimentos); a inexistência de procedimentos operacionais padronizados é uma das principais causas da baixa produtividade;*
- Determinar o quantitativo de pessoal em cada unidade e monitorar o contingente, evitando escassez ou excesso;*
- Estabelecer as habilidades técnicas requeridas para o quadro de pessoal de cada unidade;*
- Estabelecer os padrões de cargos, de carreiras e de remuneração; e*
- Capacitar os servidores”.*

8. Especificamente quanto à reorganização sistêmica, em agosto de 2005, foi publicado o decreto nº. 6.199, de 08/08/2005, dispondo sobre a reorganização administrativa, tendo como fundamento principal “Adequar as atuais áreas sistêmicas propiciando maior capacidade de desempenho de suas funções”.

9. Como o assunto viria a produzir uma série de mudanças na organização do Estado, alterando as estruturas vigentes com a criação dos Núcleos Sistêmicos, foi necessária a elaboração de uma norma geral que disciplinasse o tema e desse amparo legal às mudanças, materializada na Lei Complementar nº. 264/2006.

2. Descrição das características dos Núcleos de Administração Sistêmica

10. A reorganização administrativa anunciada pela Comissão Especial sobre Reforma Administrativa foi determinada pelo decreto nº. 6.199/2005 e refletiu a estratégia do governo destinada a minimizar os impactos de um dos principais problemas observado no Estado e relatado no PPA 2004-2007 - o baixo desempenho da gestão pública estadual.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

11. Nesse decreto foram relacionados os pressupostos da reorganização desejada:

- Integração das atividades sistêmicas em Núcleos comuns, racionalizando as despesas, otimizando os resultados e atendendo com qualidade as atividades fins;
- Definição e padronização dos processos organizacionais e dos indicadores de desempenho da área sistêmica, otimizando e racionalizando os métodos de trabalho;
- Profissionalização dos servidores das áreas sistêmicas, visando manter a continuidade administrativa; e
- Integração dos processos de planejamento, orçamento, finanças, gestão de pessoas, gestão patrimonial e controle interno, buscando a melhoria dos resultados.

12. Em razão da amplitude do assunto, foi constituído, por Portaria da Casa Civil nº. 001/2005 de mesma data, um Grupo Técnico, contando com servidores da Auditoria Geral do Estado, da Casa Civil, das Secretarias de Administração, de Fazenda, de Planejamento e da Procuradoria Geral, com o objetivo de elaborar um plano de implantação detalhado, contendo cronogramas de execução e de investimentos no prazo de 30 dias contados de sua instalação.

13. Diante da exiguidade do prazo, foi estabelecida a prioridade para a implantação de um Núcleo piloto e estabelecido um conjunto de medidas que, depois de concluídas, orientariam a implantação dos demais Núcleos:

- Diagnosticar e elaborar proposta de estrutura organizacional para o Núcleo Governadoria;
- Estruturar a programação orçamentário-financeira das unidades clientes;
- Padronizar e normatizar os processos das diversas áreas sistêmicas;
- Padronizar a estrutura organizacional das diversas áreas sistêmicas; e
- Definir carreiras, perfis e competências para compor o Núcleo Sistêmico.

14. Contudo, antes de validar e iniciar a implantação piloto era necessário definir as características de um modelo estrutural no qual os Núcleos seriam operacionalizados.

15. O Grupo Técnico buscou alternativas práticas para desenhar alguns modelos, indicando suas vantagens e desvantagens, de modo a viabilizar o Projeto e subsidiar as decisões estratégicas do Governo. Na oportunidade, as maiores dúvidas se concentravam no grau de autonomia dos Núcleos em relação aos órgãos e entidades clientes, sendo analisados os itens “organização” e “ordenação”.

16. No que concerne ao item “**organização**”, foram desenhadas hipóteses de agrupamentos dos clientes em Núcleos considerando, em especial, a semelhança de atividades, as vinculações e o porte dos clientes, assim como as proximidades de suas sedes:

- Semelhança ou complementaridade – a hipótese considera a natureza das políticas públicas e ações desenvolvidas. Por exemplo, o Núcleo Governadoria, em que a Vice-Governadoria, Casa Civil, Casa Militar, Secretaria de Comunicação, Auditoria Geral e Secretarias Extraordinárias possuem natureza de assessoramento ao Governador. A Agência Estadual de Regulação dos Serviços Públicos – AGER participou do grupo pela sua vinculação à Casa Civil e a intersetorialidade dos serviços que regula.
- Vinculação – considera o(s) órgão(s) vinculante(s) e entidade(s) vinculada(s). Por exemplo, o Núcleo Planejamento, Tecnologia e Informação, o Cepromat – Centro de Processamento de Dados do Estado e a Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral, órgão ao qual a empresa é vinculada.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Critério misto - considera a conjugação das hipóteses anteriores, onde se classificam os Núcleos Socioeconômico, Agropecuário e Ambiental. Nesta hipótese, agregando a proximidade das sedes, figuram o Núcleo Cultura, Ciência, Lazer e Turismo e o Núcleo Administração.
- Complementaridade – considera a complementaridade das ações dos órgãos. O Núcleo Jurídico-Fazendário – atendendo a Secretaria de Fazenda e a Procuradoria Geral - foi agrupado por este critério, por serem órgãos instrumentais com ações complementares visando à constituição e recuperação de créditos públicos.
- Porte - considera o valor de orçamento, a quantidade de pessoas, a extensão da estrutura física, dentre outros critérios de porte, de forma que as Secretarias de Estado de Educação e de Saúde foram contempladas com Núcleos específicos.
- Integração da Segurança Pública - a Segurança Pública também mereceu Núcleo específico, com o agrupamento das áreas administrativas do Corpo de Bombeiros, Polícia Militar, Polícia Judiciária Civil, Sistema Prisional e Perícia Técnica, tendo como diretriz a integração recomendada pelo Plano Nacional de Segurança Pública.

17. Essa construção previa inicialmente 22 Núcleos. No decorrer dos trabalhos, após um melhor entendimento do assunto, o número foi reduzido para 12, como ilustra a figura 1 a seguir, onde em cada núcleo estão associados os órgãos e entidades clientes; em vermelho, estão assinaladas as secretarias às quais os núcleos estão vinculados administrativamente.

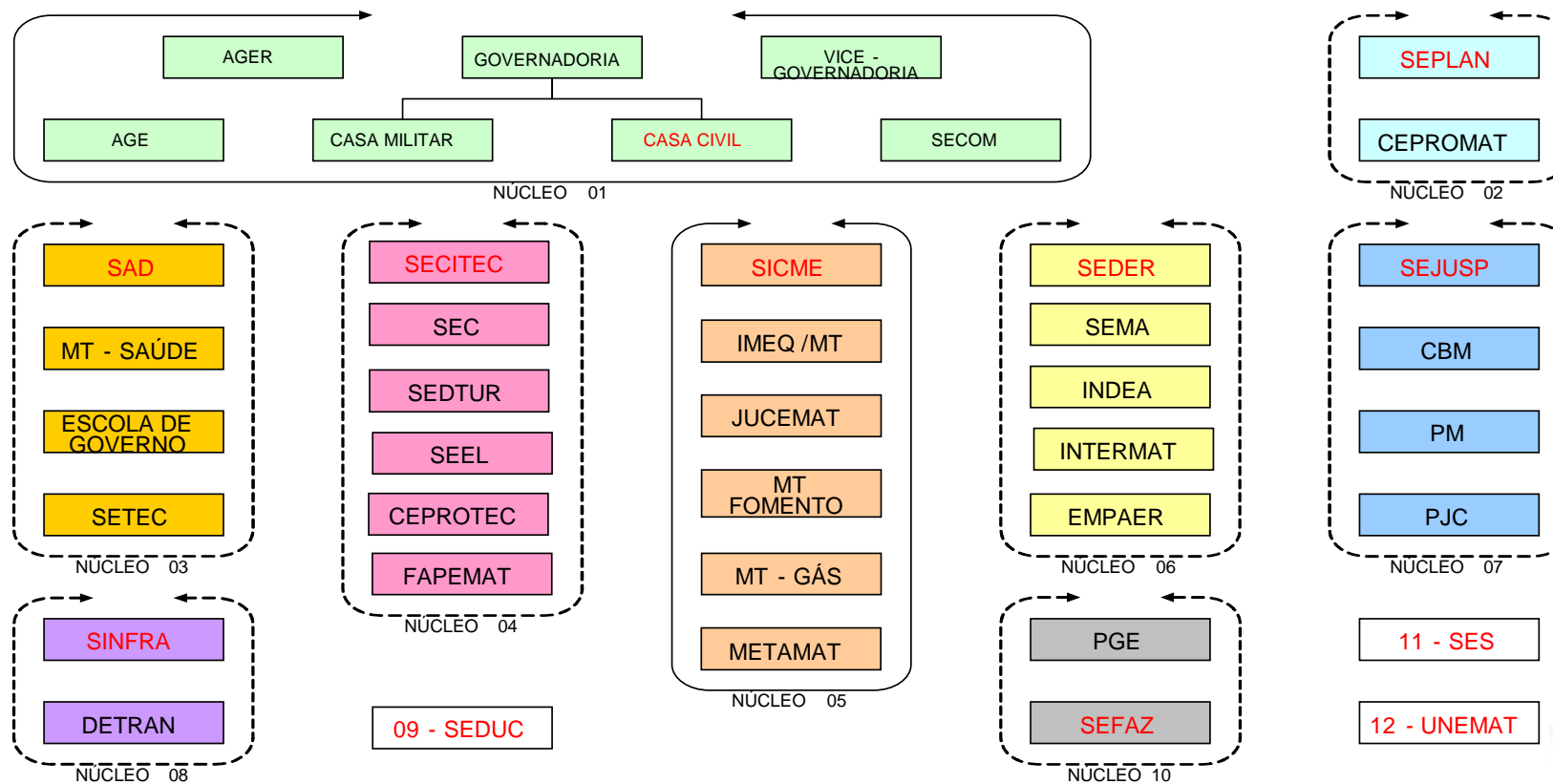
18. Até o presente momento (novembro de 2012), foram implantados 11 núcleos. A AGER (Núcleo 01), o DETRAN (Núcleo 08) e a UNEMAT (Núcleo 12) permanecem ainda com suas áreas sistêmicas independentes, alegando que a implantação do Núcleo constituiria perda da “autonomia administrativa”.

19. Após a consolidação do modelo, a intenção do projeto é fazer fusões com o objetivo final de estruturar apenas um núcleo, atendendo a todos os órgãos e entidades estaduais.

20. Para melhor entendimento, o anexo 2 (**Siglas dos órgãos e entidades**) apresenta por extenso as denominações dos órgãos e entidades que são citadas na figura 1 a seguir.

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Figura 1 - Organização dos Núcleos de Administração Sistemática



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

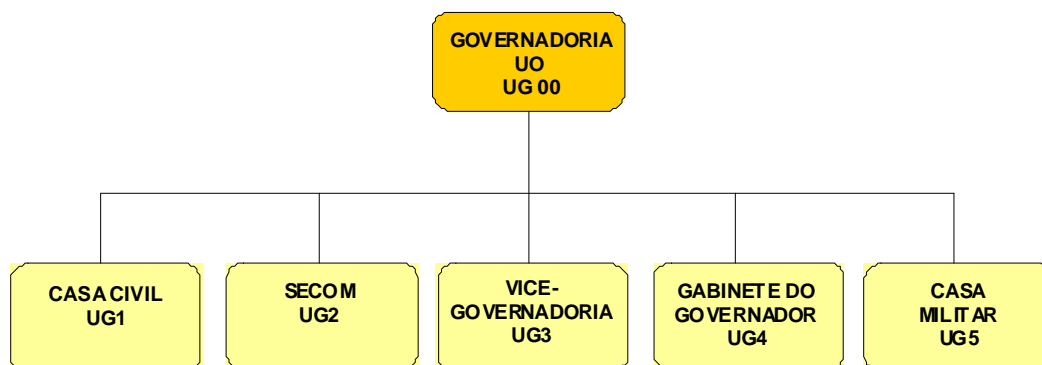
Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

21. Quanto ao item “**ordenação**”, foram analisadas as possibilidades de agrupamento ou fusão de determinadas unidades orçamentárias, ampliando a discussão para assuntos relacionados, como a atribuição de responsabilidades relacionadas à execução das despesas (ordenador, conformidade e liberador de despesas).

22. Foram desenvolvidos dois modelos alternativos com as seguintes características:

- O primeiro modelo, apresentado na figura 2, previa a fusão do orçamento para os diversos órgãos e entidades clientes, criando uma única unidade orçamentária; esta alternativa foi estudada tendo como foco o Núcleo Governadoria. O modelo foi preterido em favor do segundo, de maior abrangência.
- O segundo modelo, apresentado na figura 3, mantinha discriminado o orçamento de cada órgão, com as suas diversas unidades orçamentárias, apenas centralizando no Núcleo as atividades sistêmicas.

Figura 2 - Primeiro Modelo: Unidade Orçamentária Única



23. O diagrama demonstra a estrutura relativa ao primeiro modelo, com as particularidades a seguir:

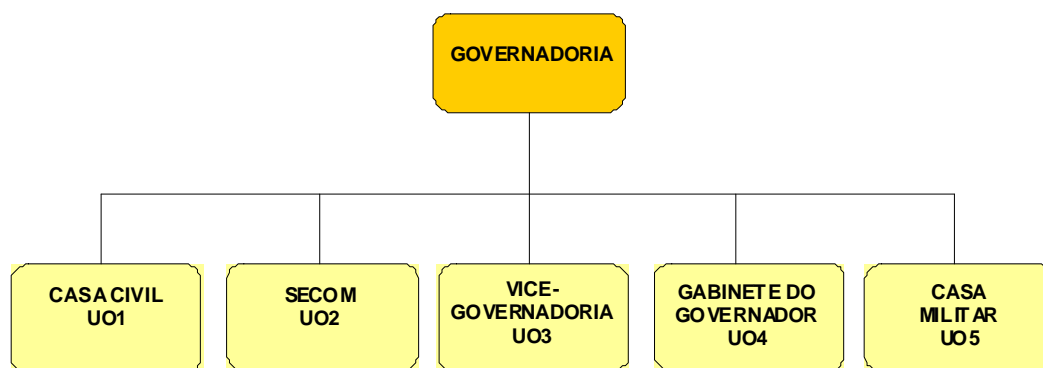
- Criação de uma Unidade Orçamentária (UO) denominada Governadoria, vinculada à Casa Civil, agregando os orçamentos relativos a todos os órgãos e entidades clientes, e de um Núcleo de Administração para atender os processos ligados às atividades sistêmicas.
- Criação para cada órgão e entidade de uma Unidade Gestora Setorial (UGn), de maneira a garantir a identidade da execução dos programas finalísticos correspondentes.
- Acesso dos operadores do Núcleo de Administração Sistêmica a todas as UGn, para executar os procedimentos orçamentários e contábeis correspondentes.
- Nomeação de um único ordenador de despesa, cuja função seria de responsabilidade do Chefe da Casa Civil, podendo delegá-la.
- Garantia pelo Núcleo da individualização física e contábil do patrimônio de cada órgão e entidade, por UGn, e também do controle de consumo do almoxarifado, possibilitando o custeio por unidade.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

24. A alternativa foi desenhada para aplicação específica na Governadoria, por ser um conjunto de órgãos e entidades de assessoramento ao Governador, mas não chegou a ser adotada.

Figura 3 - Segundo Modelo: Diversas Unidades Orçamentárias



25. O diagrama demonstra a estrutura relativa ao segundo modelo, desenhado também para a Governadoria, mas aplicável em todos os casos, com as particularidades a seguir:

- Manutenção do orçamento individualizado (UOn) para cada órgão e entidade e criação de um Núcleo de Administração para atender os processos ligados às atividades sistêmicas.
- Acesso dos operadores do Núcleo a todas as Unidades Orçamentárias dos órgãos e entidades (UOn) para executar os procedimentos orçamentários e contábeis correspondentes.
- Nomeação de um ordenador de despesa para cada Unidade Orçamentária, cuja função seria de responsabilidade do Secretário do órgão ou Dirigente da entidade, podendo delegá-la.
- Garantia pelo Núcleo da individualização física e contábil do patrimônio e do almoxarifado de cada órgão ou entidade, por Unidade Orçamentária.

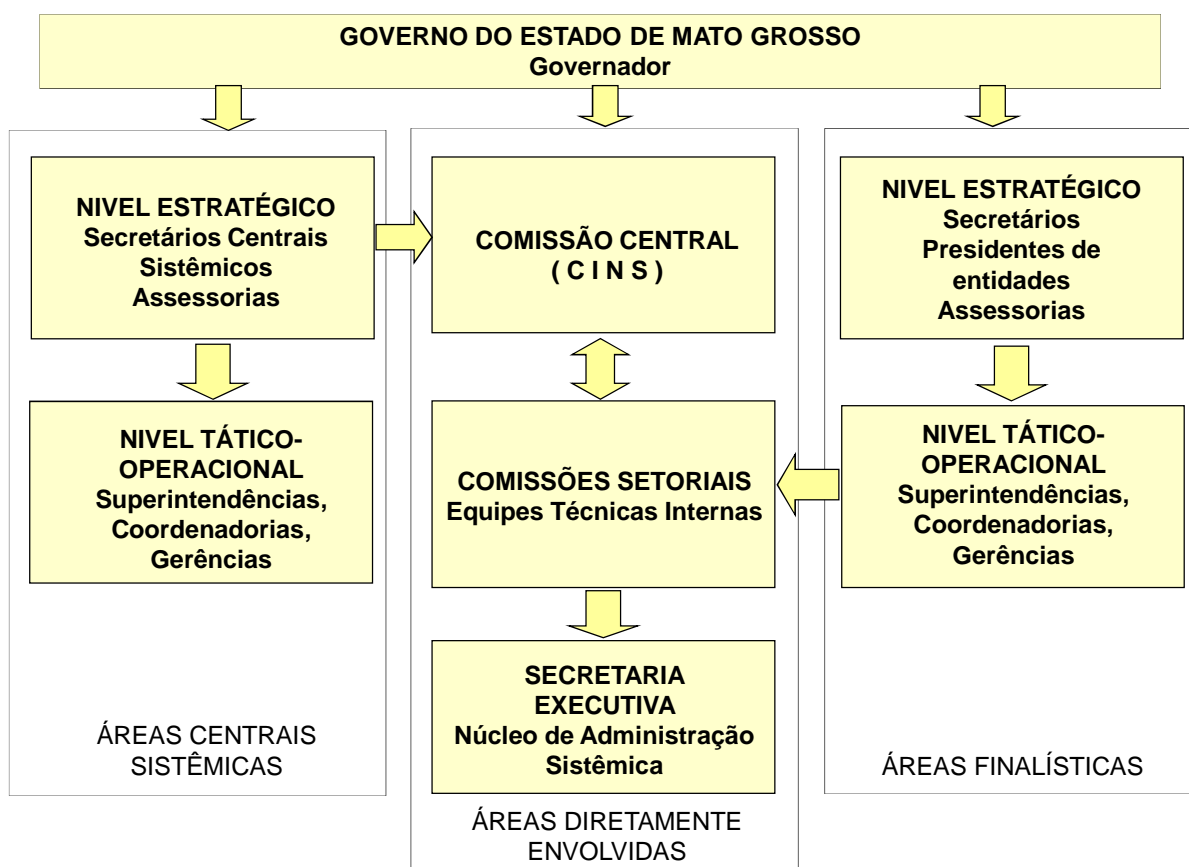
26. O segundo modelo foi o adotado para todos os núcleos de administração sistêmica, inclusive Governadoria.

27. A reestruturação, em qualquer dos modelos alternativos desenvolvidos, propunha a constituição de Núcleos compartilhados por dois ou mais órgãos e entidades clientes, constituindo estruturas responsáveis pelas atividades sistêmicas, dentre as quais a execução dos orçamentos das unidades clientes, conforme necessidade e deliberação das mesmas.

28. No tocante à inclusão das entidades da Administração Indireta no modelo dos Núcleos, os estudos técnicos efetuados, baseados em normas de funcionamento e gerenciamento da Administração Pública, permitiram concluir ser prática viável e que as mesmas permaneceriam dotadas de liberdade para definir e implementar, de acordo com suas atribuições legais, um planejamento destinado ao cumprimento de sua missão, fundamental para garantir a sua autonomia.

29. Para o funcionamento da Administração Sistêmica no novo modelo, onde os diversos atores envolvidos fossem responsáveis pela sua definição, gestão e execução, foi necessária também a concepção de uma **estrutura de governança**. Foi importante estabelecer mecanismos de articulação entre os componentes da estrutura e de integração com os programas e políticas públicas de governo. A definição dos papéis dos atores, espelhados na figura 4 a seguir, contempla as atividades de formulação do modelo.

Figura 4 – Estrutura de Governança da Administração Sistêmica



30. A **estrutura de governança** foi fundamental para a implantação e posteriormente para o funcionamento dos Núcleos.

31. O **Governador**, patrocinador do modelo, apoiado pelos Secretários das áreas centrais sistêmicas, promovia o convencimento dos demais membros do Secretariado. Mesmo após a sanção da Lei, quando verificados problemas ou riscos não resolvidos, provia orientações, deliberava sobre os rumos dos trabalhos, cobrava adesões e resultados, realizava os encaminhamentos necessários, vencendo resistências de dirigentes e buscando a efetiva participação dos níveis estratégico-político e tático-operacional.

32. Os **Secretários das áreas centrais sistêmicas, coordenados pelo Secretário de Administração**, assessorados e apoiados pelo nível tático-operacional de suas secretarias, promoviam a operacionalização das diretrizes de implantação dos Núcleos, esclareciam dúvidas, encaminhavam propostas para aprovação no nível político, apontavam dificuldades e prestavam informações sobre o andamento da implantação, visando a superar eventuais resistências de alguns dirigentes, céticos com relação ao sucesso da iniciativa. Constituem as áreas centrais sistêmicas as Secretarias de Administração - SAD, de Planejamento – SEPLAN, de Fazenda – SEFAZ, Procuradoria do Estado - PGE e Auditoria Geral do Estado – AGE.

33. Os **Secretários das áreas finalísticas (ou programáticas), os Presidentes das entidades e as correspondentes equipes nos níveis tático-operacionais** - clientes dos Núcleos - foram os pacientes da reestruturação, identificando os impactos em suas estruturas e processos de trabalho. No início, o grau de aceitação dos Núcleos era bastante variado: enquanto alguns

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

dirigentes apoiavam incondicionalmente, sob o argumento de que teriam mais tempo para conduzir as atividades das áreas finalísticas, outros argumentavam que poderiam perder autonomia gerencial. Assim, ficou clara a necessidade de ações para sensibilização à mudança, buscando transmitir um entendimento uniforme a todos os atores intervenientes no processo. Foram realizadas reuniões específicas com essa finalidade nos níveis estratégico-político e tático-operacional de todos os órgãos e entidades estaduais.

34. A **Comissão Central de Implantação dos Núcleos Sistêmicos (CINS)**, constituída pelo decreto nº. 187, de 23/04/2007, teve por objetivo atuar no nível tático e promover a interlocução entre os níveis estratégico e operacional durante a implantação dos Núcleos. A indicação de seus membros levou em conta a habilidade, experiência, atribuições e conhecimentos dos servidores nos assuntos a serem desenvolvidos em cada etapa. Suas principais tarefas consistiam em detalhar o modelo de gestão dos Núcleos, promover oficinas de sensibilização e coordenar as ações programadas, dentre as quais se destacavam a identificação e mapeamento de processos, a elaboração de estruturas organizacionais, a manualização de procedimentos e a definição dos quadros de pessoal.

35. Seu papel era a condução de todas as fases da implantação, mantendo para isso um calendário de reuniões para identificação de problemas e riscos, ajuste de estratégias, comunicação e interação das atividades, dentre outras. Além disso, mantendo reuniões com as Comissões Setoriais (Equipes técnicas Internas das áreas finalísticas), constituídas mediante Portarias conjuntas, e também com as Secretarias Executivas dos Núcleos, após a estruturação destas.

36. Os **Secretários Executivos dos Núcleos**, ocupando cargos criados para cada Núcleo constituído em consequência do Projeto, assumiram papel extremamente relevante desde o início da implantação, com as responsabilidades pela interlocução com os dirigentes dos órgãos e entidades clientes, pela coordenação das diversas fases de implantação e pela própria consolidação dos respectivos Núcleos.

37. Em face da característica de ineditismo do modelo a ser implantado, o projeto adotou o modelo do **Governo Matricial** (Marini e Martins, 2005) com vistas **ao estabelecimento do referencial estratégico a ser alcançado**. Foram construídos Mapas Estratégicos, com uso do BSC, possibilitando a definição de indicadores de implantação e de desempenho para possibilitar o monitoramento da implantação e a posterior gestão por resultados dos Núcleos.

38. O **processo de monitoramento da implantação** foi definido em conjunto por participantes da Secretaria de Planejamento e pelos Secretários Executivos dos núcleos Saúde e Segurança, e validado pela CINS. Seus parâmetros foram definidos a partir da pergunta: "O que caracteriza um núcleo implantado?". Assim, foram definidos quatro grupos de indicadores, detalhados em componentes para acompanhamento do progresso da implantação, e ações necessárias para o seu alcance:

- Adequação dos processos prioritários nas unidades administrativas, para verificar a padronização dos processos e a sua distribuição entre os sistemas e unidades administrativas de acordo com os relatórios técnicos do órgão central, e ainda, a compatibilidade entre as competências exercidas pelas unidades e os relatórios técnicos que subsidiaram a elaboração da estrutura organizacional;
- Adequação da equipe do Núcleo, para checar a estrutura de pessoal disponibilizada, compreendendo a dimensão quantitativa (suficiência do quadro para executar os processos) e qualitativa (perfil técnico e participação em capacitação e treinamento);

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Adequação do espaço físico e instrumentos de trabalho, para verificar a estrutura física (espaço físico para comportar os servidores, equipamentos e mobiliário) destinada aos núcleos; e
- Nível de absorção dos serviços sistêmicos pelo Núcleo, o indicador mais direto de implantação, para demonstrar os volumes de atividades repassados dos órgãos e entidades clientes para execução no Núcleo.

39. Essas definições orientaram a elaboração de um **questionário**, cuja aplicação era realizada por meio de entrevistas conduzidas pela equipe de Desenvolvimento Organizacional da Secretaria de Administração, envolvendo os dirigentes e chefias de cada Núcleo (Secretário Executivo, Superintendentes, Coordenadores e Gerentes). Os resultados eram tabulados e avaliados periodicamente, mensurando o progresso da implantação de cada núcleo. O quadro 1 apresenta os indicadores de implantação e seus componentes. A partir do alcance da meta de 70%, os núcleos eram considerados implantados.

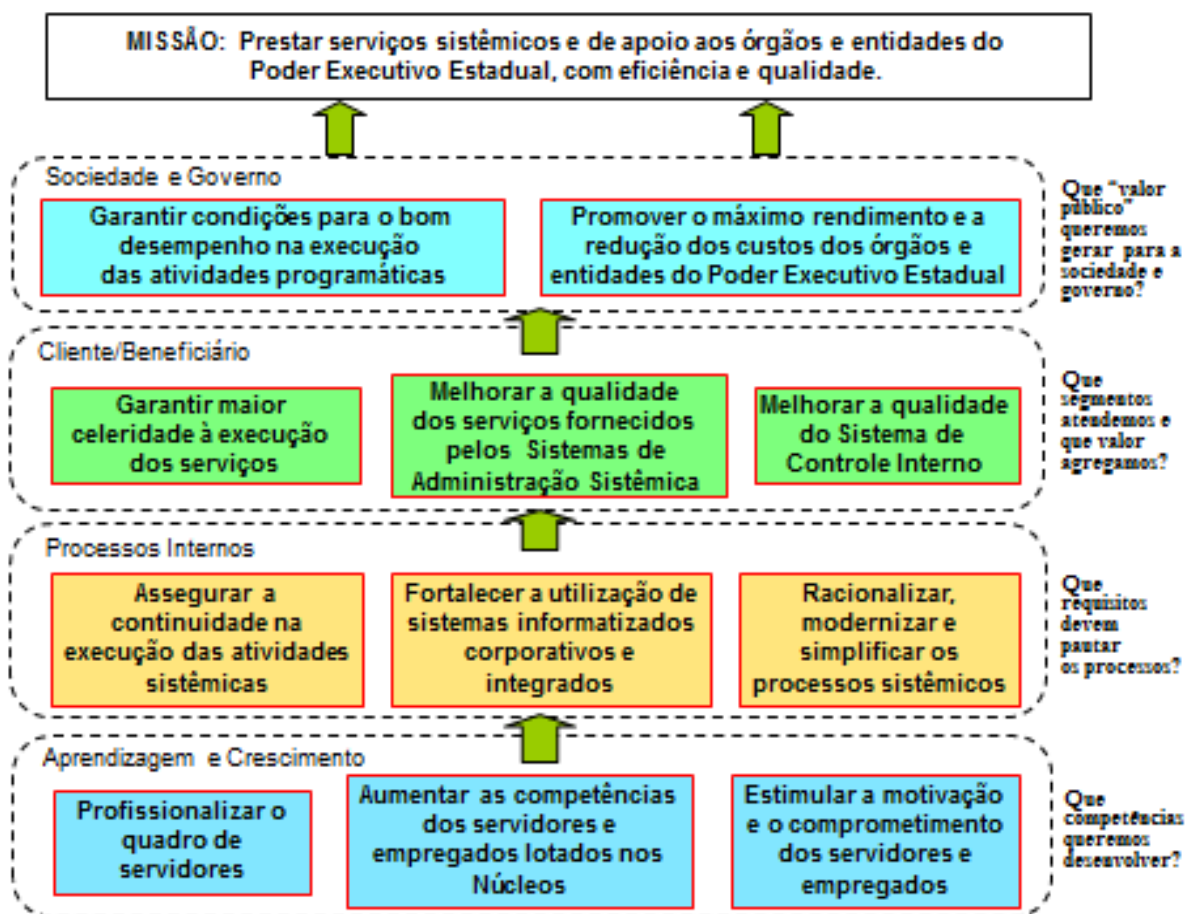
Quadro 1 - Indicadores de implantação e seus componentes

1. Adequação dos processos prioritários nas unidades administrativas.
Unidades administrativas agrupadas conforme a estrutura organizacional aprovada.
Processos prioritários mapeados e validados.
Processos mapeados e validados distribuídos conforme estrutura e relatório aprovados.
Processos prioritários mapeados, validados, normatizados ou manualizados pelo órgão central.
Competências definidas para as unidades compatíveis com a distribuição dos processos estabelecida no relatório técnico.
2. Adequação da equipe do Núcleo.
Servidores disponíveis em número suficiente para execução dos processos prioritários mapeados (lotação mínima necessária).
Servidores com perfil (formação e experiência) compatível com o perfil definido para a unidade.
Servidores com no mínimo um treinamento ou capacitação nos processos de trabalho no período.
3. Adequação do espaço físico (layout) e instrumentos de trabalho.
Adequação do espaço físico para o exercício das atribuições.
Adequação do espaço físico para a acomodação dos servidores.
Adequação dos equipamentos e móveis para atendimento à demanda de trabalho.
4. Absorção dos serviços sistêmicos pelo Núcleo.
Absorção dos processos (ou atividades sistêmicas) da área-meio pelo Núcleo.

40. O **processo de gestão por resultados dos núcleos** foi construído em ambiente colaborativo de oficinas de trabalho com os membros da CINS e os Secretários Executivos dos núcleos Saúde e Segurança.

41. O **Mapa Estratégico** apresentado na figura 5 a seguir ilustra a Missão (razão de ser) dos Núcleos e sua tradução em objetivos nas diversas perspectivas, proporcionando a definição preliminar de indicadores e de orientações para elaboração dos planos de ação, estes sob a responsabilidade dos respectivos Secretários Executivos e com a coordenação da Comissão Central (CINS).

Figura 5 - Mapa Estratégico dos Núcleos de Administração Sistêmica



42. A construção do Mapa Estratégico possibilitou a definição de indicadores de desempenho para os diversos sistemas, com a finalidade de possibilitar a gestão por resultados dos Núcleos, após sua implantação.

43. A definição das metas associadas aos indicadores e do plano de ação correspondente, sob a responsabilidade dos Secretários Executivos, depende do contexto de funcionamento de cada núcleo, devendo representar desafios possíveis de ser atingidos. A mudança de governo no Estado, ocorrida em 2010, não privilegiou a gestão por resultados dos núcleos e assim o processo não evoluiu como inicialmente proposto.

44. O quadro 2 a seguir relaciona os indicadores preliminarmente definidos.

Quadro 2 – Indicadores de resultado por sistema

SISTEMA	INDICADOR
PLANEJAMENTO e ORÇAMENTO	Capacidade de formulação do planejamento da despesa dos programas finalísticos
	Capacidade de execução da despesa dos programas finalísticos
TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO	Percentual das ações do PATI - Planejamento anual de TI monitorado
CONTÁBIL	Pendências de conciliação regularizadas no mês.
	Prestação de contas oficial do mês anterior liberada no sistema contábil (FIPLAN) para impressão e coleta de assinaturas até o dia 25 do mês.
FINANCEIRO	Reprogramações efetivadas no mês
GESTÃO DE PESSOAS	Cargos comissionados ocupados por servidor de carreira
	Servidores de carreira lotados no Núcleo
PROTOCOLO	Índice de tramitação de processos/documentos entre unidades dentro do órgão no prazo no mês
	Índice de tramitação de processos/documentos do protocolo à Unidade de destino no prazo no mês
ARQUIVO	Índice de setores com arquivos correntes organizados conforme as normas
	Índice de setores com documentos no Arquivo Geral de acordo com as normas
AQUISIÇÕES GOVERNAMENTAIS	Índice de adesão a registro de preço
	Índice de tramitação de processos de aquisição no SIAG no prazo
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	Índice de Regimento Interno elaborado e atualizado do Poder Executivo Estadual
	Processos prioritários implantados
CONTROLE INTERNO	Índice de aprovação de contas sem ressalvas dos órgão/entidades estaduais
	Nº. de incidências de infrações graves e gravíssimas por exercício.

3. Descrição da estrutura organizacional e dos processos de trabalho

45. **A estrutura organizacional básica** das Secretarias Executivas dos Núcleos ficou composta por unidades administrativas em até cinco níveis hierárquicos: Gabinete do Secretário Executivo, Superintendência, Coordenadoria, Gerência e Líder de Equipe.

46. A publicação do Decreto com a estrutura organizacional era acompanhada por outro Decreto, atualizando a estrutura organizacional dos órgãos e entidades clientes do Núcleo. A adequação dessas estruturas se fazia necessária para excluir as unidades administrativas referentes aos serviços sistêmicos transferidos para a nova estrutura.

47. Com a publicação dos Decretos de estrutura, eram também realizadas as nomeações dos responsáveis pelas unidades administrativas de cada núcleo, bem como a extinção das unidades

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

administrativas (e exonerações correspondentes) nos órgãos e entidades clientes. Nestes, foi criada uma assessoria administrativa, responsável pela interface com as unidades administrativas dos núcleos.

48. A estrutura organizacional básica dos Núcleos é composta de uma Secretaria Executiva e de sete unidades administrativas de primeiro nível.

49. Os núcleos relacionam com os órgãos e entidades do Estado em três vertentes:

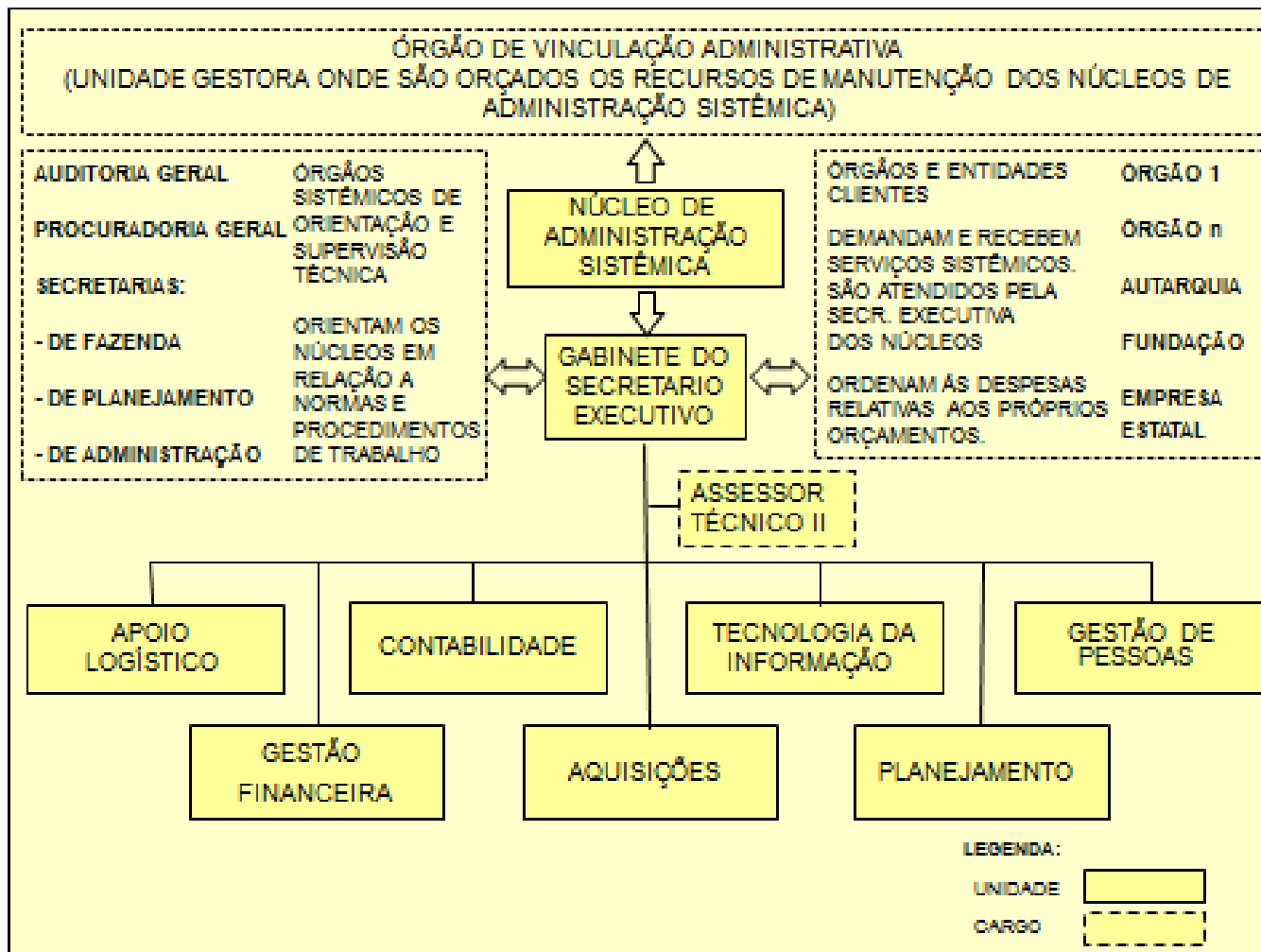
- Com os órgãos de vinculação administrativa – o relacionamento dos núcleos com os órgãos de vinculação correspondentes se dá por subordinação hierárquica, sendo a vinculação sempre com uma secretaria cliente, conforme assinalado na figura 1, onde são orçados os recursos de manutenção dos núcleos;
- Com os órgãos centrais sistêmicos – o relacionamento com os órgãos centrais sistêmicos se dá pela subordinação funcional; estes promovem as orientações e supervisão técnica dos núcleos, provendo os processos sistêmicos, as normas e os procedimentos de trabalho; e
- Com os órgãos e entidades clientes – o relacionamento com os órgãos e entidades clientes se dá pela prestação de serviços sistêmicos; estes são atendidos pelas Secretarias Executivas, demandando e recebendo os serviços que estão centralizados nos núcleos, e ordenam seus próprios orçamentos visando à remuneração das despesas efetuadas.

50. Os núcleos constituídos prestam serviços sistêmicos (atividades-meio), mas não são remunerados, considerando que o modelo de centro de serviços compartilhados adotado pelo estado não os configura como órgãos autônomos e independentes.

51. A figura 6 a seguir apresenta a estrutura básica dos Núcleos e suas relações com os órgãos e entidades do Estado.

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Figura 6 - Estrutura básica dos Núcleos, suas relações com os órgãos sistêmicos e com os clientes



Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

52. O Decreto de estrutura indicava vigência a partir da data da publicação, gerando certa insegurança no Secretário Executivo em relação à constituição da equipe do Núcleo. Diante dessa situação, foi editado o decreto nº. 459, de 06/07/2007, dispondo sobre a cessão de servidores e empregados públicos para exercício nas Secretarias Executivas e regulando um período de transição, quando necessário.

53. Por questões orçamentárias, a cessão seria tratada como exceção à regra geral do ônus para o órgão de exercício, estabelecida no Estatuto do Servidor Público Estadual (Lei Complementar 04/1990), permitindo o ônus de a remuneração permanecer no órgão de origem.

54. O quadro 3 a seguir apresenta os números dos decretos que estabelecem as estruturas organizacionais básicas de cada Núcleo e respectivas datas de publicação.

Quadro 3 – Decretos que estabelecem as estruturas dos Núcleos

NÚCLEO	Nº. DO DECRETO (1)	DATA DE PUBLICAÇÃO	Nº. DO DECRETO (2)	DATA DE PUBLICAÇÃO
Saúde	271	18/05/2007	2.094	14/08/2009
Segurança	269	18/05/2007	2.212	27/10/2009
Administração	799	05/10/2007	597	12/08/2011
Cultura, Ciência, Lazer e Turismo	991	11/12/2007	594	12/08/2011
Socioeconômico	1.026	17/12/2007	596	12/08/2011
Governadoria	1.049	20/12/2007	2.085	14/08/2009
Educação	1.096	28/12/2007	2.093	14/08/2009
Jurídico e Fazendário	1.098	28/12/2007	2.098	14/08/2009
Ambiental	1.204	05/03/2008	2.092	14/08/2009
Agropecuário	1.323	06/05/2008	2.095	14/08/2009
Planejamento e Tecnologia	1.428	30/06/2008	2.091	14/08/2009
Trânsito, Transporte e Cidades	3.151	29/12/2010	-	-

55. A coluna (1) apresenta os decretos publicados instituindo os núcleos e a coluna (2) os decretos publicados com a última atualização da estrutura organizacional, revogando decretos anteriores.

56. A Comissão Central iniciou suas atividades com a realização de oficinas de sensibilização com todos os órgãos e entidades, explicitando o planejamento da implantação e culminando com a apresentação do cronograma de implantação por Núcleo Sistêmico.

57. A estratégia de selecionar dois Núcleos como pilotos - Saúde e Segurança - permitiu que fossem agregadas experiências ao processo, de forma a facilitar a implantação dos demais Núcleos.

58. A Comissão Central procedeu à organização das atividades de implantação definindo estratégias, alinhando metodologias, estabelecendo funções, designando responsáveis por tarefas e pela padronização de documentos. Nesse momento, os membros da Comissão elaboraram um esboço inicial dos processos existentes no âmbito de cada sistema, para aperfeiçoamento e implantação pelos Núcleos pilotos.

59. A Secretaria de Segurança Pública, concomitantemente, iniciou seus trabalhos. Em face da existência de várias corporações vinculadas, buscou integrar os membros da Equipe Técnica Interna e nivelar o conhecimento sobre os procedimentos executados no âmbito das áreas sistêmicas do órgão.

60. A primeira ação de implantação correspondeu a levantar e validar os macroprocessos, processos e serviços/produtos. Nesta atividade geralmente ocorrem demoradas análises e

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

debates, o que poderia ser agravado pelo fato de não haver nenhum manual com a descrição dos procedimentos padronizados - cada órgão ou entidade os definia de acordo com seu entendimento.

61. Os membros da Equipe Técnica Interna foram capacitados na metodologia de mapeamento de processos, de forma a obterem condições técnicas para executar a atividade de acordo com as expectativas da Comissão Central.

62. A própria capacitação foi organizada por sistema e já constituía uma fase resumida do trabalho de implantação dos Núcleos pilotos - além dos conceitos básicos de gestão de processos, estes eram identificados e validados, e em sequência, mapeado um processo organizacional prioritário e definido a quantidade e perfil das pessoas para executá-lo.

63. Embora a metodologia recomendasse o mapeamento de todos os processos para a definição da estrutura organizacional, diante do prazo disponível para a atividade foi decidido que a Comissão Central apresentasse relatório detalhado por sistema com a proposta de estrutura para os Núcleos pilotos. Cada Secretaria Executiva foi definida mediante orientação técnico-administrativa das secretarias sistêmicas, considerando principalmente a natureza dos clientes, a quantidade de projetos e atividades, os recursos orçamentários e o quadro de pessoal.

64. O relatório foi validado pela Equipe Interna e adotado como base para a organização de cada Secretaria Executiva, com os correspondentes organogramas e lotaciograma dos núcleos, demonstrando os cargos efetivos (vigentes e propostos) e formações necessárias (perfis) por unidade administrativa. O mesmo relacionava os processos identificados, as estruturas organizacionais (vigentes e propostas), o agrupamento de processos por unidade administrativa (definindo as competências das áreas), os quadros de pessoal, os pontos críticos ou problemas existentes e as ações propostas de médio e longo prazo.

65. O quadro 4 a seguir apresenta o quadro estimado no relatório preliminar para a organização dos núcleos, com a proposição de um quadro "ideal" e o quadro de pessoal das áreas setoriais sistêmicas, com os quantitativos de pessoal lotados nos órgãos e entidades em julho/2006 e em outubro/2012.

Quadro 4 - Quadro de pessoal das áreas setoriais sistêmicas

QUADRO DE PESSOAL - ÁREAS SETORIAIS	QUADRO EFETIVO (CARREIRA)				QUADRO COMISSIONADO			TOTAL (A) + (B)
	Técnico	Agente	Auxiliar	Total (A)	Carreira (1)	Exclusiv. Comissionado (2)	Total (B)	
Quadro ideal proposto – núcleos sistêmicos	340	694	517	1.551	140	93	233	1.644
Quadro real - áreas sistêmicas nos órgãos e entidades (3)	763	1.277	517	2.557	396	279	675	2.836
Quadro real - áreas sistêmicas nos órgãos e entidades (4)	856	761	245	1.862	288	204	492	2.066

(1) Ocupantes do quadro comissionado de carreira estão computados no quadro efetivo.

(2) Quadro exclusivamente comissionado.

(3) Fonte: Sistema de Administração de Recursos Humanos – SARH (julho/2006).

(4) Fonte: Sistema Informatizado de Administração de Pessoas - SEAP (outubro/2012).

(5) O DETRAN, a AGER e a UNEMAT não estão vinculados a núcleos, por entender como perda de "autonomia administrativa", mas seu pessoal das áreas sistêmicas está contido no quadro ideal e nos quadros reais.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

66. Após a proposta de estrutura ser validada na Comissão Central, a mesma foi redigida em forma de Decreto e apresentada para aprovação, sanção e publicação, regulamentando os próximos passos do projeto.

67. Como pode ser observado no quadro 4 anterior, o quadro de pessoal real, em outubro/2012, caminhou na direção do quadro ideal no que diz respeito aos agentes, ao quadro comissionado de carreira e ao quadro exclusivamente comissionado. Mas houve a redução de auxiliares e o aumento de técnicos, situações estas em desacordo com o Decreto.

68. Quanto aos **processos de trabalho das áreas setoriais sistêmicas**, estes não estavam bem definidos, embora a organização sistêmica no Estado estivesse clara. Os diversos órgãos e entidades adotavam o formato que acreditavam ser o melhor para a cultura da instituição. Isso dificultava muito a gestão central. Essa deficiência exigiu a identificação e mapeamento dos processos, visando a sua padronização e gerenciamento.

69. O mapeamento contou com a participação das Equipes Técnicas Internas das Secretarias pilotos, em apoio à Comissão Central, e buscou as informações necessárias para possibilitar a implantação padronizada em todos os Núcleos: a identificação dos sistemas, dos processos, o detalhamento dos fluxogramas, os produtos gerados, as entradas e saídas, os documentos necessários à execução dos processos, os requisitos dos clientes e os indicadores de processos e de produtos. Ficou estabelecido inicialmente o mapeamento dos processos setoriais prioritários, essenciais para o funcionamento de cada sistema, deixando para uma próxima etapa o mapeamento dos demais processos setoriais e dos processos centrais.

70. A questão de maior complexidade era como padronizar fluxos definidos para dois Núcleos de grande porte como Saúde e Segurança, visando a sua validação e adoção pelos demais, de menor porte. A questão foi superada com a revalidação dos itens divergentes ou específicos de cada Núcleo com os Núcleos pilotos, para após firmá-los como padrão e disponibilizá-los para aplicação imediata. A validação consistiu nos seguintes passos:

- Conhecimento pelos servidores dos procedimentos a serem desenvolvidos em cada processo;
- Concordância de que os procedimentos detalhados eram os mais adequados para atingir os objetivos do processo; e
- Documentação dos procedimentos validados pela equipe, possibilitando aos participantes tomar ciência dos processos adotados.

71. Após a publicação da estrutura de cada Núcleo, os processos sistêmicos executados no âmbito dos órgãos e entidades clientes eram gradualmente transferidos para a nova organização, em acordo com a disponibilização do espaço físico e a alocação das pessoas. Para tanto, coube a cada Secretário Executivo planejar a absorção dos serviços nas unidades administrativas do núcleo sob sua gestão.

72. O quadro 5 a seguir demonstra as quantidades de processos identificados, priorizados e mapeados no correr dos trabalhos de implantação dos Núcleos (2009).

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Quadro 5 - Processos identificados, priorizados e mapeados na implantação dos Núcleos

PLANILHA DE MONITORAMENTO – MAPEAMENTO DE PROCESSOS (Dez/2009)											
SISTEMA	UNIDADE ADMINISTRATIVA	PROCESSOS IDENTIFICADOS					PROCESSOS MAPEADOS				% (B/A)
		CENTRAL (1)	CENTRAL / SETORIAL (2)	SETORIAL (3)	TOTAL (A)	PRIORITÁRIOS	CENTRAL (1)	CENTRAL / SETORIAL (2)	SETORIAL (3)	TOTAL (B)	
PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO	Planejamento	37	0	34	71	20	0	0	20	20	28,17
GESTÃO DE PESSOAS	Gestão de Pessoas	89	9	60	158	45	1	9	35	45	28,48
GESTÃO PATRIMONIAL E SERVIÇOS	Apoio Logístico	20	7	19	46	24	3	10	11	24	52,17
AQUISIÇÕES GOVERNAMENTAIS	Aquisições	9	0	9	18	18	9	0	9	18	100,00
FINANCEIRO	Gestão Financeira	3	8	6	17	14	0	8	6	14	82,35
CONTÁBIL	Contabilidade	19	0	21	40	21	0	0	21	21	52,50
AUDITORIA E CONTROLE INTERNO	(4)	17	0	7	24	16	9	0	7	16	66,67
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)	Tecnologia da Informação	14	1	13	28	28	14	1	13	28	100,00
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	(5)	8	14	0	22	13	2	11	0	13	59,09
GESTÃO DE DOCUMENTOS	Apoio Logístico	13	0	6	19	6	0	0	6	6	31,58
TOTAL		229	39	175	443	205	38	39	128	205	46,28

- (1) Processo central – processo cujo fluxo de atividades é executado exclusivamente no âmbito das unidades administrativas dos órgãos centrais sistêmicos.
- (2) Processo central/setorial – processo cujo fluxo de atividades é executado nos âmbitos das unidades administrativas centrais e setoriais.
- (3) Processo setorial – processo cujo fluxo de atividades é executado exclusivamente no âmbito das unidades administrativas dos núcleos sistêmicos.
- (4) O sistema de Auditoria e Controle Interno dispõe sobre orientações e procedimentos gerais, não havendo unidade administrativa correspondente.
- (5) O sistema de Desenvolvimento Organizacional dispõe sobre estrutura e gerenciamento de processos, não havendo unidade administrativa correspondente.

Fonte: Manual Técnico de Normas e Procedimentos – Desenvolvimento Organizacional (consulta em jan./2010)

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

73. Diante do prazo disponível para o mapeamento dos processos, foi estabelecido pela CINS aqueles indispensáveis para o início de funcionamento dos núcleos, e assim, definidos como prioritários 17% dos processos centrais, todos os processos centrais/setoriais e 73% dos processos setoriais, cabendo ressaltar que foram incluídos na prioridade todos os referentes a aquisições e a TI, assim como todos os referentes à gestão financeira centrais/setoriais e setoriais.

74. Foi estabelecido, também, que os núcleos ficariam responsáveis pelas aquisições de bens e serviços para o atendimento das necessidades comuns.

75. No caso das aquisições de itens específicos (como armamento para a Polícia Militar), os núcleos ficariam responsáveis pela orientação em questões administrativas relativas, por exemplo, a elaboração do edital de licitação e do termo de referência, a indicação dos elementos de despesa e do orçamento, entre outros. O órgão ou entidade demandante ficaria responsável pelo aspecto técnico das aquisições.

76. Os demais processos centrais e setoriais foram considerados de importância secundária para a implantação dos núcleos, não comprometendo significativamente a execução das atividades. Seu mapeamento passou a ser realizado com os núcleos já em operação.

77. Ainda existem alguns processos (ou atividades) sistêmicos sendo executados nos órgãos e entidades clientes dos núcleos. Mais de 70% dos serviços foram absorvidos. Alguns clientes têm dificuldade para liberar atividades, principalmente aquelas referentes à execução do sistema de Gestão de Pessoas e aos processos de Apoio Logístico. Para que os Núcleos consigam absorver atividades ainda realizadas pelos clientes, cabe ser completada a adequação do quadro de servidores (vide anexo 1, questão 4).

78. Os núcleos assumiram a execução da maior parte dos processos (e atividades) que antes eram atribuídos às unidades responsáveis pelas atividades sistêmicas nos órgãos e entidades clientes.

79. O anexo 1 apresenta o resultado das entrevistas realizadas com os Secretários Adjuntos Executivos, que buscou identificar a situação atual de funcionamento dos núcleos, sob a perspectiva dos fornecedores de serviços sistêmicos, e orientar ações de aperfeiçoamento do modelo.

4. Os documentos institucionais - Indicação do marco legal, Regimentos Internos e Manuais Técnicos

80. A Lei Complementar nº. 264/2006, que dispõe sobre a organização e funcionamento da administração sistêmica no âmbito do Poder Executivo Estadual, alterando artigos da Lei Complementar nº. 13, de 16/01/1992, determinou a implantação dos Núcleos Sistêmicos.

81. A referida Lei Complementar dispõe sobre a instituição dos Núcleos e define: a) as atividades que podem ser agrupadas; b) a finalidade do agrupamento das atividades; c) a quem compete a gestão; e d) as atividades compreendidas como sistêmicas. E que a finalidade de seu agrupamento é “racionalizar a execução das atividades de apoio, para a consequente melhoria na qualidade dos serviços oferecidos às atividades finalísticas, sem prejuízo à capacidade de autoadministração dos órgãos e entidades que o compõe”.

82. Estabelece também que a gestão dos Núcleos cabe às Secretarias Executivas, sob a supervisão técnica dos órgãos centrais sistêmicos, que orientam inclusive na elaboração de suas estruturas organizacionais, considerando principalmente os seguintes aspectos da composição de cada Núcleo:

- Quantidade de projetos e atividades;

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- Recursos orçamentários;
- Quadro de pessoal; e
- Natureza dos órgãos e entidades atendidos.

83. Compõe o marco legal outros regulamentos, tais como:

- Lei Complementar nº. 04/1990, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Públicos da Administração Direta, das Autarquias e das Fundações Públicas Estaduais, e em especial seus art. 263 a 266, que regulam as contratações temporárias no Poder Executivo Estadual.
- Decreto nº. 6.199, de 08/08/2005, que dispõe sobre a reorganização administrativa das áreas sistêmicas;
- Lei Complementar nº. 266, de 29/12/2006, que dispõe sobre diretrizes e normatizações relativas à gestão de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito do Poder Executivo.
- Decreto nº. 06, de 10/01/2007, que dispõe sobre as diretrizes para regulamentação da Lei Complementar nº 264, de 28/12/2006;
- Decreto nº. 187, de 23/04/2007, que estabelece a política de organização das áreas sistêmicas, as diretrizes para implantação dos Núcleos e define a vinculação administrativa de cada Núcleo;
- Decreto nº. 459, de 06/07/2007, que dispõe sobre a cessão de servidores e empregados públicos para exercício nas Secretarias Executivas e regula período de transição;
- Decreto nº. 1.060, de 21/12/2007, que dispõe sobre as despesas de implantação e manutenção das Secretarias Executivas;
- Lei Complementar nº. 292, de 26/12/2007, que altera a composição dos Núcleos para atendimento às áreas de meio ambiente e de desenvolvimento rural;
- Lei Complementar nº. 304, de 16/01/2008, que revoga a criação do Núcleo Educação Superior, com fundamento na questão da “autonomia universitária”, em linha com o documento “As garantias jurídicas de preservação da autonomia universitária – caso concreto da UNEMAT” (BOAVENTURA, Bruno);
- Decreto nº. 1.806, de 30/01/2009, que dispõe sobre a delimitação das atribuições e das responsabilidades sobre as atividades sistêmicas dos Secretários Executivos dos Núcleos Sistêmicos e dos titulares dos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Mato Grosso; e
- Lei Complementar nº. 354, de 07/05/2009, que transfere a Procuradoria Geral do Estado da composição do Núcleo Jurídico Fazendário, passando para o Núcleo Planejamento e Tecnologia.

84. No curso da implantação dos Núcleos houve também algumas Ações Diretas de Inconstitucionalidade - ADIN e uma liminar na Justiça Estadual suspendendo o processo de criação de algumas Secretarias Executivas durante o julgamento das ações judiciais correspondentes.

85. Essas ações foram impetradas por Sindicatos e Associações de Servidores de alguns órgãos e entidades cujos servidores demonstravam resistência ao processo da reforma administrativa.

86. Os teores das ações apresentavam argumentações com entendimentos distorcidos e com desconhecimento sobre a reforma. A maior questão tratava da perda de autonomia, o que se tratava de um equívoco, pois a condição de ordenador de despesas dos mesmos não sofria nenhuma alteração.

87. As contestações à proposta eram esperadas, considerando que a reforma se propunha a implantar um modelo de gestão inovador, o que podia gerar alguma desconfiança. Mas a reforma não vinha a configurar nenhuma das perdas apontadas pelas ações judiciais e, assim, os

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

julgamentos decidiram pela legalidade dos Núcleos, não impedindo a continuidade na sua implantação.

88. O **Regimento Interno dos Núcleos** foi definido com base na distribuição dos processos seguindo o padrão estabelecido nos Núcleos pilotos, com as adequações pertinentes em função da dimensão e das especificidades de cada um. As atribuições comuns aos cargos de direção, de chefia e de assessoramento foram padronizadas para todas as Secretarias Executivas.

89. Os decretos nº. 2.372, de 22/02/2010, e nº. 2.400, de 26/02/2010, aprovam os Regimentos Internos das Secretarias Executivas dos Núcleos Saúde e Segurança, respectivamente. Os demais Regimentos seguem o mesmo modelo, ajustados às condições específicas de seus órgãos e entidades clientes.

90. Os **Manuais Técnicos de Normas e Procedimentos** a seguir relacionados estão postados no Portal do Estado, endereço: [//www.sad.mt.gov.br/index.php?pg=ver&id=495&c=62](http://www.sad.mt.gov.br/index.php?pg=ver&id=495&c=62), e, com suas atualizações, acompanham a dinâmica de alterações nos processos correspondentes:

- Sistema de Aquisições Governamentais;
- Sistema Contábil;
- Sistema Controle Interno;
- Sistema Desenvolvimento Organizacional;
- Sistema Financeiro;
- Sistema Gestão de Pessoas;
- Sistema Gestão de Documentos;
- Sistema Patrimônio e Serviços;
- Sistema Planejamento I e II; e
- Sistema Tecnologia da Informação.

5. Identificação da efetividade dos Núcleos de Administração Sistêmica e das condições que favoreceram a sua implementação

91. Os Núcleos foram criados como forma de enfrentar e resolver os principais problemas relacionados a seguir, possibilitando assim aperfeiçoar a execução das atividades sistêmicas e os resultados oferecidos para as áreas finalísticas:

- Descontinuidade administrativa, que afetava de forma bastante acentuada as atividades sistêmicas;
- Aumento das despesas administrativas, ocasionado pela pouca eficiência e baixa qualidade observadas em processos e produtos oferecidos;
- Pressões para ampliação no quadro de pessoal das áreas setoriais; e
- Deficiências na execução das atividades, ocasionadas por processos setoriais despadronizados, procedimentos errôneos, demoras e erros em entregas, falhas em suprimento de insumos e materiais e insatisfação dos clientes internos.

92. A iniciativa de criação dos Núcleos mostrou-se efetiva, na medida em que os objetivos estão sendo alcançados. As seguintes ações foram conduzidas com vistas a criar as condições para a sua implementação:

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- **Padronização dos processos de trabalho:** a padronização dos processos de trabalho englobou as atividades de identificação e mapeamento dos macroprocessos e processos, a definição de sua distribuição entre os sistemas e unidades administrativas, e a compatibilização das competências exercidas pelas unidades da estrutura dos Núcleos Sistêmicos.
- **Definição das estruturas organizacionais:** a definição das estruturas seguiu roteiro estabelecido pela Comissão Central. O material elaborado com os Núcleos pilotos foi aproveitado pelos Núcleos seguintes, considerando sempre a diversidade dos clientes de cada um e a distribuição dos processos pelas unidades, com as adequações pertinentes em função da dimensão e das especificidades de cada Núcleo.
- **Distribuição das equipes de trabalho de acordo com as quantidades necessárias e perfis:** o quadro de pessoal foi formado por servidores que desempenhavam atividades na área sistêmica dos clientes, independentemente do cargo ocupado (das áreas sistêmicas ou finalísticas) e do vínculo empregatício (servidores efetivos, comissionados, exclusivamente comissionados ou contratados), de forma a garantir a manutenção dos serviços.

93. A formação do quadro de pessoal foi complexa. Em alguns clientes, os servidores exerciam atividades da área sistêmica e também da área finalística e assim, permaneceram na unidade de origem exercendo as atividades finalísticas. Outros exerciam atividades da área sistêmica e ocupavam cargos na área finalística (desvio de função) e por essa razão não foram transferidos. Com isso, as Secretarias Executivas não conseguiram compor os quadros dos núcleos conforme proposto nos relatórios técnicos dos órgãos sistêmicos, havendo a necessidade de nomear servidores recém-aprovados em concursos públicos.

94. Os servidores que inicialmente tomaram posse e entraram em exercício também não foram suficientes para atender as necessidades, tendo havido a necessidade de realização de **contratações temporárias** para compor o quadro até sua adequação definitiva com servidores efetivos.

95. As contratações temporárias no Poder Executivo Estadual, independente se nos núcleos ou não, são autorizadas por disposições inclusas no Estatuto dos Servidores Públicos do Estado, ou seja, a Lei Complementar nº. 04/1990, artigos 263, 264, 265 e 266. A base constitucional da LC nº. 04/1990 é a própria Constituição Federal.

96. Existem servidores temporários nos Núcleos, mas não se considera o caso como específico ou especial. Os servidores temporários, em qualquer área, são contratados por "período determinado" e em "situações especiais" mediante processos seletivos simplificados para substituir servidores de carreira em face de: calamidades, emergências, déficit de quadros por demora na execução de concursos, ou outras situações que exigem execução de serviços de interesse público, próprias de cargos públicos (Copa de 2014, por exemplo).

97. Uma das ações empreendidas pelo governo do Estado foi criar uma carreira para executar as atividades sistêmicas (administrativas), de forma a orientar a realização de concursos públicos para a contratação dos servidores efetivos.

98. A carreira tem por finalidade minimizar os desvios de função, profissionalizar o quadro de pessoal e reduzir a rotatividade nessas áreas. E também criar oportunidade para ampliar a mobilidade dos servidores, de forma que possam mudar de órgão ou entidade, melhorando suas habilidades, competências e possibilitando aumentar a motivação.

99. O alcance dos objetivos dos Núcleos se dará com a estabilização do quadro de pessoal, com a ocupação dos cargos, em sua maioria, por servidores efetivos, de carreira, a partir da realização dos concursos públicos específicos.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

- **Capacitação das equipes:** para a execução da ação, foi elaborado um plano de capacitação para cada sistema, para atender aos seguintes objetivos:

- Dotar os servidores com conhecimentos específicos para execução dos processos de trabalho;
- Trabalhar conhecimentos e habilidades que facilitem a atuação na análise de problemas e formas de solucioná-los no cotidiano; e
- Disseminar conhecimento sobre a estrutura e funcionamento dos Núcleos com vista à unificação de entendimentos.

100. A área de Desenvolvimento de Pessoas da Secretaria de Administração coordenou os levantamentos de necessidades dos sistemas, para que a Escola de Governo procedesse à formatação dos planos com os representantes da Comissão Central. A capacitação das equipes ainda não está produzindo os efeitos desejados.

- **Adequação do ambiente físico:** a reestruturação organizacional implicou também na definição do espaço físico para a instalação dos Núcleos. Em alguns, o espaço definido necessitava de reforma e, em outros, de construção de novas instalações. As reformas, construções, aquisições de mobiliários e equipamentos, e manutenção, no primeiro ano, foram garantidas com recursos orçados para manutenção dos serviços administrativos gerais nos órgãos e entidades clientes. A adequação do ambiente físico, após a implantação dos núcleos, passa a se constituir em atividade permanente.

- **Adequação do orçamento:** os Núcleos apresentam uma característica única na administração estadual, com a prestação de serviços para um ou mais clientes. Assim, a estruturação do orçamento e a alocação dos recursos careceram de estudos e definições específicas.

101. As Secretarias Executivas dos núcleos foram vinculadas administrativamente a um órgão maior (no caso, as secretarias assinaladas em vermelho na figura 1) e enquadradas como unidades gestoras, com autonomia intermediária para gerenciamento de recursos. Os Decretos nº. 388, de 02/07/2007, e nº. 1.060, de 21/12/2007, definiram os procedimentos para a sua instalação e manutenção.

- **Elaboração dos regimentos internos:** os Regimentos foram construídos pelos representantes das secretarias sistêmicas, validados pelos Secretários Executivos dos Núcleos e aprovados pelo nível estratégico do Governo. As competências das unidades administrativas foram definidas com base na distribuição dos processos seguindo o padrão estabelecido com os Núcleos pilotos, feitas as adequações pertinentes em função da dimensão e especificidades de cada Núcleo. As atribuições comuns aos cargos de direção, chefia e assessoramento foram padronizadas para todas as Secretarias Executivas.

- **Elaboração dos manuais técnicos:** o Manual Técnico de Normas e Procedimentos visa a orientar e instruir os servidores na execução de suas atividades cotidianas: fixa as condições para a execução e documenta procedimentos, padroniza e organiza normas, melhora a comunicação entre os órgãos sistêmicos centrais e setoriais, contribui para a profissionalização dos servidores.

- **Comunicação da implantação:** a comunicação constituiu uma das etapas fundamentais, possibilitando a compreensão pelos *stakeholders* dos objetivos almejados e contribuindo para o engajamento dos servidores envolvidos. Uma das dificuldades iniciais do trabalho foi a deficiência na comunicação. Para aperfeiçoar a divulgação da reforma, foi então elaborado um Plano de Comunicação, com canais apropriados tendo em vista a natureza das informações a serem transmitidas, com ações direcionadas aos públicos internos e externos.

- **Gestão da implantação e do desempenho dos Núcleos com base em indicadores:** o planejamento da implantação e a gestão por resultados dos núcleos foi motivo de uma ação

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

específica do projeto. A aplicação da metodologia do Governo Matricial (Marini e Martins, 2005) mostrou-se adequada para a construção do referencial estratégico adotado e para a sua comunicação. O monitoramento da implantação foi realizado a contento, mas a gestão por resultados dos núcleos não evoluiu como inicialmente proposto.

6. Identificação dos problemas e desafios encontrados na implementação

102. Uma lição aprendida no processo de implantação dos Núcleos trata do impacto na cultura das organizações do Estado. Esse processo afeta todas as instituições e não apenas as áreas sistêmicas. As pessoas atingidas adotavam comportamentos de apoio ou resistência ao modelo de acordo com seus interesses pessoais, provocando reações de defesa ou antagonismo. O maior problema, sem dúvida, foi a reação negativa de alguns dirigentes, que não se empenhavam para o sucesso da implantação, e a desconfiança de parte dos servidores, que em alguns casos chegaram a promover demandas judiciais. A reorganização sistêmica impactava a zona de conforto das pessoas, pois se tratava de uma mudança de grande amplitude.

103. A identificação e enfrentamento das resistências emergentes assumiram um papel relevante para o sucesso da iniciativa. O patrocínio do Governador, as oficinas de sensibilização e o plano de comunicação foram fundamentais para sua superação.

104. Em 2011, persistiam pontualmente alguns problemas quanto ao atendimento, relatados pelos clientes:

- 1. Núcleo pede para o cliente fazer as cotações, montar todo o processo e depois encaminhar para o núcleo sistêmico, em processos de aquisição direta (compra direta);*
- 2. Núcleo não se dedica a resolver o problema do cliente, por exemplo, ausência de recursos orçamentários em determinada ação/atividade, inviabilizando o atendimento;*
- 3. Cliente realizando atividades de Gestão de Pessoas, solicitando orientações ao órgão central sistêmico, ignorando o núcleo;*
- 4. Secretário Executivo do Núcleo não se vê como um “operador” dos sistemas de apoio; e*
- 5. Secretário Executivo tende a se vincular apenas ao secretário da pasta sob a qual se encontra integrado (órgão de vinculação administrativa).*

105. O maior desafio foi mobilizar as pessoas para a iniciativa. A coordenação e desenvolvimento das ações para que os Núcleos se tornassem realidade necessitaram da mobilização de um grande contingente de pessoas, dispersas em todos os órgãos e entidades da administração Estadual.

106. A coordenação realizada pela Comissão Central, realizada com ousadia, competência e persistência, foi decisiva. Também o trabalho conduzido pelas Equipes Técnicas Internas e pelos Secretários Executivos, estes ao assumirem a função nos Núcleos.

107. Dentre os desafios que merecem destaque estão os seguintes:

- Os Projetos dessa envergadura devem receber máxima prioridade e contar com forte patrocínio. Esta condição deve ser informada aos públicos internos e externos e o posicionamento dos seus patrocinadores deve reforçar esta ideia em todas as oportunidades;
- Os dirigentes de nível estratégico e os gerentes de nível intermediário devem estar informados permanentemente e comprometidos com a iniciativa. Seu sucesso depende primordialmente do patrocínio estratégico-político e do apoio tático-operacional;
- Os recursos necessários ao desenvolvimento do Projeto devem ser disponibilizados em acordo com prazos estabelecidos em cronogramas. Óbices na alocação e capacitação de

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

servidores e gerentes e na disponibilização de instalações e equipamentos são exemplos que podem comprometer negativamente a iniciativa;

- A implantação deve seguir um ritmo contínuo, com permanente monitoramento das ações e avaliação dos resultados, de forma a possibilitar medidas corretivas imediatas;
- Os clientes devem ser preparados para trabalharem no novo método, em especial nos procedimentos de interface, referentes à demanda e ao recebimento dos serviços;
- As expectativas dos clientes devem ser monitoradas, buscando de evitar mal-entendidos e frustrações na prestação dos serviços sistêmicos; e
- As alocações de servidores e gerentes devem ser tratadas pelas áreas de pessoal de forma ativa, promovendo os esclarecimentos necessários sobre o novo arranjo institucional e os papéis atribuídos aos Núcleos.

7. Avaliação dos pontos positivos e oportunidades de melhoria da centralização ou compartilhamento dos serviços

108. Os Governos estão acostumados apenas a formular as políticas públicas finalísticas, voltadas para a prestação de serviços, e não aquelas voltadas para aprimorar a sua capacidade de prestação de serviços.

109. As políticas de gestão têm a capacidade de influir nas demais políticas setoriais, contribuindo para elevar a sua qualidade e produtividade, e por isso devem estar articuladas com estas últimas. Devem ser entendidas como importantes instrumentos para o alcance dos resultados de governo e não apenas como políticas isoladas que cuidam dos processos administrativos. Na realidade, são instrumentos fundamentais para que os Governos alcancem os resultados de desenvolvimento e inclusão social.

110. A implantação dos Núcleos constitui uma visão inovadora do Estado e tem servido de aprendizado para toda a equipe do Governo, em seu papel na consolidação da reforma administrativa, incorporando as evoluções necessárias para o melhor funcionamento do setor público e incluindo as demandas da contemporaneidade, um desafio da administração pública atual.

111. As ações realizadas e outras em curso para atendimento aos pressupostos da reforma apresentam os seguintes principais pontos positivos:

- As atividades sistêmicas foram integradas em Núcleos comuns, racionalizando despesas com foco na otimização dos resultados e no atendimento com qualidade;
- Os processos foram padronizados com vistas a racionalizar os métodos de trabalho;
- Os processos foram integrados e estão sendo atualizados, buscando sinergia e melhoria dos resultados;
- Os indicadores de desempenho dos sistemas foram preliminarmente definidos, com vistas a implantar a gestão por resultados. O processo correspondente ainda não foi implantado; e
- Os instrumentos e procedimentos para pactuação de resultados foram preliminarmente definidos, com a finalidade de contratualizar os compromissos dos núcleos sistêmicos com o governo do Estado. O processo correspondente ainda não foi implantado.

112. Como pontos positivos destacam-se também a confiabilidade nos serviços, a transparência, consistência e melhor controle na execução dos processos, o aumento na capacidade de

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

implantação de melhores práticas de gestão e a criação de um clima de aprendizado e melhoria contínua.

113. Como oportunidades de melhoria, foram identificados os seguintes pontos, com base nas entrevistas realizadas com os Secretários Adjuntos Executivos, em 2012 (Anexo 1):

- Aprimoramento no governo do Estado dos processos de comunicação organizacional e endomarketing, abordando o papel dos núcleos sistêmicos;
- Implantação de políticas de valorização dos servidores, reconhecendo os esforços dos “profissionais” envolvidos no sucesso do negócio (meritocracia);
- Capacitação dos responsáveis pelo comando dos projetos e iniciativas para exercerem uma liderança competente, permitindo o reconhecimento do “poder do líder” por parte dos liderados;
- Capacitação dos servidores que compõem o quadro dos núcleos, especialmente quanto às normas, procedimentos e rotinas de trabalho referentes às atividades sistêmicas;
- Preenchimento dos quadros de lotação dos núcleos preferencialmente por servidores de carreira, com vistas a manter a continuidade administrativa;
- Reforço das equipes técnicas dos órgãos sistêmicos centrais e setoriais;
- Profissionalização dos servidores e melhoria das relações de trabalho;
- Implantação da gestão por resultados; e
- Implantação e uso dos sistemas informatizados corporativos por todos os setoriais sistêmicos de forma ampla e em todas as suas funcionalidades.

114. Por conclusão, “os Centros de Serviços Compartilhados parecem representar para muitas empresas uma oportunidade única de obter grandes reduções de custos e, ao mesmo tempo, ganhos em qualidade, e velocidade na execução dos processos administrativos; esta aparente contradição (ganhar simultaneamente em custos e em nível de serviços) é inerente à proposta de valor dos CSC, e pressupõe a quebra dos silos funcionais e o redesenho dos processos administrativos. Isso permite maior padronização dos processos, ganhos de escala e, principalmente, a redução de conflitos entre unidades operacionais e áreas funcionais”. (BRINDELLI et al).

8. Referências bibliográficas

ARAÚJO, Vinícius de Carvalho. O Estado da Reforma. Reflexões sobre a experiência de reforma do Estado de Mato Grosso. SEPLAN. Mato Grosso. 2005.

BOAVENTURA, Bruno. As garantias jurídicas de preservação da autonomia universitária – caso concreto da UNEMAT. In: Âmbito-Jurídico.com.br. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4211. Acesso em: 01/09/2012.

BRINDELLI, Stefano; WERNECK, Sergio; MARTINS, Fernando. Artigo: Centros de serviços compartilhados - uma solução definitiva para os processos administrativos? Bain & Company. São Paulo.

CRUZ, Tadeu. Sistemas, Métodos & Processos. Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. Editora Atlas. São Paulo. 2003.

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto et al. Um guia de Governança para Resultados na Administração Pública. 1ª Edição. Ícone Gráfica e Editora. Brasília. 2010.

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

MARINI, Caio; MARTINS, Humberto. *Um governo matricial: estruturas em rede para a geração de resultados de desenvolvimento.* In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. 6-9 nov. 2004. Disponível em: www.clad.org.ve/fulltext/0049615.pdf. Acesso em: 27/08/2012.

MELLO, Celso Antônio Bandeira. Curso de Direito Administrativo. 21ª Edição. Editora Malheiros Editores. São Paulo. 2006.

SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E COORDENAÇÃO GERAL. Diagnóstico do Programa Nacional de Apoio à Modernização da Gestão e do Planejamento dos Estados e do Distrito Federal - PNAGE. Mato Grosso. 2003.

VITTO, Geraldo; ENGEL, Maurílio. A criação dos núcleos de administração sistêmica: inovando a gestão de serviços administrativos em Mato Grosso. In: XIII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Buenos Aires, 4-7 nov. 2008. Disponível em: www.institutopublic.org.br/novo-site-din/publix/publicacoes/publicacao_12-07-2011_16-14-00Artigo.pdf. Acesso em: 27/08/2012.

Anexo 1. Resultado das entrevistas realizadas com Secretários Adjuntos Executivos – 2012

A realização das entrevistas com os Secretários Adjuntos Executivos, em abril de 2012, buscou identificar a situação atual do processo de implantação dos núcleos sob a perspectiva do Fornecedor.

Os resultados apresentados são parciais, pois se referem a respostas de sete entrevistados, em um universo de doze. Ressalte-se, no entanto, que a amostra é relevante, pois, representa a maioria dos núcleos que possui mais de um cliente.

1ª questão: Adequação das unidades administrativas dos núcleos sistêmicos:

Item 1.1. O arranjo das unidades administrativas estabelecido no decreto de estrutura, organograma vigente, está sendo aplicado?

Resposta: Quatro entrevistados entendem que sim e três que necessita de pequenos ajustes.

Item 1.2. Os processos padronizados (nos manuais) são executados nas unidades administrativas conforme estabelecido nos manuais?

Resposta: Foram avaliados individualmente os nove sistemas: Planejamento e Orçamento, Controle Interno, Contabilidade, Financeiro, Recursos Humanos, Aquisições, Apoio Logístico, Desenvolvimento Organizacional e Tecnologia da Informação, podendo haver setenta respostas distribuídas entre Sim, Não e Parcial. 58% das respostas foram sim - os procedimentos seguem a determinação estabelecida pelo órgão central nos manuais. 37% que os manuais são parcialmente obedecidos por falta de capacitação, de sistematização do processo e por uma rotatividade no quadro que desfavorece a manutenção do conhecimento. Apenas 4% das respostas foram negativas.

2ª questão: Equipe da Secretaria Executiva:

Item 2.1. O número atual de servidores da(s) unidade(s) é suficiente para executar os processos de trabalho atribuídos aos núcleos?

Resposta: Pouco mais de 50% da equipe projetada está lotada nos núcleos. Existem três núcleos com déficit significativo, com quadro inferior a 50% do projetado. Nenhum núcleo respondente possui equipe superior à projetada.

Item 2.2. O atual perfil (formação e experiência) da equipe é compatível com o perfil definido pelo órgão central para a unidade (s)?

Resposta: Quatro entrevistados ressaltaram que não tem 100% do perfil desejado em formação e/ou experiência. Algumas causas: servidores não têm competência ou experiência necessária; nomeações comissionadas não condizem com as competências necessárias; num caso específico, excesso de servidores com nível superior onde precisaria de nível médio; muitos servidores próximos à aposentadoria; em um dos núcleos não existe nenhum servidor para atuar no setorial de Desenvolvimento Organizacional.

Item 2.3. As lideranças do Núcleo participaram nos últimos 06 (seis) meses de algum treinamento ou orientação nos seus processos de trabalho, promovido pelo órgão central?

Resposta: Nesta resposta foram consideradas reuniões técnicas empreendidas pelos órgãos sistêmicos centrais. Alguns deles não têm passado orientações e nem promovido capacitações. Há carência em orientações sistematizadas sobre mudanças de legislações, decretos, procedimentos (Aquisições).

**Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
Secretaria de Gestão Pública**

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

Item 2.4. O gestor da unidade setorial (superintendentes, coordenadores, gerentes, ou servidor designado) promoveu reuniões de treinamento ou orientação da equipe na execução dos processos de trabalho, nos últimos 06 (seis) meses?

Resposta: Nesta resposta foram consideradas reuniões para consultoria e/ou orientação empreendidas pelo gestor da unidade. Em dois núcleos quase não tem ocorrido reuniões por parte das chefias. Não existe plano de capacitação, as orientações são feitas de forma assistemática.

3ª questão: Adequação do espaço físico (lay out), ambiente e instrumentos de trabalho (equipamentos e móveis):

Item 3.1. O espaço físico disponível para a unidade está adequado para o exercício das atividades?

Resposta: Quatro entrevistados consideram o espaço físico adequado. Dois, que o espaço para arquivo de documentos e processos é pequeno e deficitário. Um núcleo aguarda novo prédio para adequar totalmente o espaço. Outro está instalado em prédio com a estrutura abalada, precisando de uma reforma geral.

Item 3.2. O ambiente de trabalho (iluminação, climatização, ruídos etc.) é adequado para execução das atividades desta unidade (considerar apenas o sistema em questão)?

Resposta: Três entrevistados consideram adequado e quatro parcialmente adequado. O espaço precisa de pequenas reformas para adequar iluminação, divisórias e climatização.

Item 3.3. Há equipamentos e móveis (computadores, mesas, cadeiras, impressoras...) em número suficiente para atender o atual quantitativo de servidores e demanda de trabalho do núcleo?

Resposta: Cinco entrevistados consideram adequados e dois parcialmente adequados: faltam computadores novos, computadores existentes antigos e/ou inadequados.

4ª questão: Nível de absorção dos serviços sistêmicos pela Secretaria Executiva (considerar cada sistema separadamente):

Item 4.1. Ainda existem processos (ou atividades sistêmicas) da área-meio sendo executados nos órgãos e entidades clientes do núcleo?

Resposta: Mais de 70% dos serviços foram absorvidos. Alguns clientes têm mais dificuldade para liberar principalmente a execução do sistema de Gestão de Pessoas. Quanto ao Apoio Logístico, ainda existem atividades sendo diretamente executadas pelo cliente (citados quatro órgãos clientes, executando contratos de serviços de terceiros, diárias e transporte).

Item 4.2. O que considera que ainda precisa ser feito (estruturado) para que a Secretaria Executiva consiga absorver atividades-meio que ainda são realizadas pelos órgãos e entidades clientes?

Resposta: Adequação do quadro de servidores: nomeação dos cargos necessários (Agentes e Técnicos) e capacitação dos servidores nos processos de trabalho; nomeação de perfis mais técnicos (chefias) - chefias mais experientes, profissionais; mudança cultural - alguns clientes "não abrem mão" de executar algumas atividades - a cultura organizacional precisa evoluir para padrões culturais corporativos mais profissionalizados e menos departamentais.

Análise da aplicabilidade das experiências em Centrais de Serviços Compartilhados a um modelo para a APF

5ª questão: Questões gerais, não relacionadas diretamente a nenhum sistema:

Item 5.1. O gestor possui algum tipo de acompanhamento do nível de satisfação de seus clientes com os serviços prestados? Se positivo, qual?

Resposta: Seis núcleos fazem avaliação, uns de forma sistematizada e outros de forma não sistematizada, mas, estão sempre se reunindo com os clientes. Um gestor relatou que à medida que passou a fazer visitas mensais para diagnosticar as falhas e solucioná-las as resistências diminuíram. Apenas um núcleo não promove avaliações.

Item 5.2. O gestor tem conhecimento da percepção que os clientes possuem dos serviços do Núcleo? Se positivo, qual é a percepção?

Resposta: Muitas reclamações são feitas sobre o núcleo, mas muitas delas não estão sob sua governabilidade e responsabilidade (exemplo: demora em pagamentos e aquisições, que é decisão política de centralização); existem problemas significativos relacionados à morosidade; alguns clientes sentem-se como se tivessem pouca autonomia.

Item 5.3. Existe algum órgão / entidade cliente que tenha expressado objetivamente o interesse em ter um núcleo de administração sistêmica próprio, se sim, por quê?

Resposta: Quatro entrevistados responderam que não perceberam algum interesse dos clientes em sair do núcleo. Mas que tem envidados esforços no sentido de promover a mudança de cultura necessária para a continuidade do modelo. Dois entrevistados responderam que alguns clientes demonstraram interesse em ter o próprio núcleo; um destes órgãos já havia mudado de núcleo por insatisfação, porém com o novo núcleo está insatisfeito.

6ª questão: Utilização dos sistemas informatizados corporativos:

Item 6.1. Os sistemas corporativos são utilizados?

Resposta: Todos os entrevistados responderam que utilizam os sistemas, mas nem sempre eles atendem as necessidades do núcleo (faltam integrações, treinamentos operacionais, aprimoramento de bases de dados, implantação no interior do Estado, desenvolvimento de novos módulos).

Anexo 2. Siglas dos órgãos e entidades

AGE – Auditoria Geral do Estado
AGER - Agência de Regulação dos Serviços Públicos Delegados do Estado de Mato Grosso
CBM – Corpo de Bombeiros Militar
CEPROMAT - Centro de Processamento de Dados do Estado de Mato Grosso
CEPROTEC – Centro Estadual de Educação Profissional e Tecnológico
DETRAN – Departamento Estadual de Trânsito
EMPAER – Empresa Matogrossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural
FAPEMAT – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Mato Grosso
IMEQ – Instituto de Metrologia e Qualidade
INDEA – Instituto de Defesa Agropecuária
INTERMAT – Instituto de Terras de Mato Grosso
JUCEMAT – Junta Comercial do Estado de Mato Grosso
METAMAT – Companhia Matogrossense de Mineração
MT Fomento – Agência de Fomento do Estado de Mato Grosso
MT Gás – Companhia Matogrossense de Gás
MT Saúde – Instituto de Assistência à Saúde dos Servidores de Mato Grosso
PGE – Procuradoria Geral do Estado
PJC – Polícia Judiciária Civil
PM – Polícia Militar
SAD – Secretaria de Estado de Administração
SEC – Secretaria de Estado de Cultura
SECITEC – Secretaria de Estado de Ciência e Tecnologia
SECOM - Secretaria de Estado de Comunicação
SEDER – Secretaria de Estado de Desenvolvimento Rural
SEDTUR – Secretaria de Estado de Desenvolvimento do Turismo
SEDUC – Secretaria de Estado de Educação
SEEL – Secretaria de Estado de Esportes e Lazer
SEFAZ – Secretaria de Estado de Fazenda
SEJUSP – Secretaria de Estado de Justiça e Segurança Pública
SEMA – Secretaria de Estado de Meio Ambiente
SEPLAN – Secretaria de Estado de Planejamento e Coordenação Geral
SES – Secretaria de Estado de Saúde
SETEC – Secretaria de Estado de Trabalho Emprego e Cidadania e Assistência Social
SICME – Secretaria de Estado de Indústria, Comércio, Minas e Energia.
SINFRA – Secretaria de Estado de Infraestrutura
UNEMAT – Universidade de Mato Grosso