

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS X CENTRAL DE SERVIÇOS: UMA ABORDAGEM PARA A EAD

Maringá-PR – Maio – 2014

**Prof. Evandro Paulo Bolsoni – Centro Universitário de Maringá – NEAD-UniCesumar –
evandro.bolsoni@unicesumar.edu.br**

**Educação Superior
Gerenciamento e Organização
Descrição de Projeto em Andamento**

RESUMO

As organizações buscam novas formas de melhor administrar sua estrutura organizacional, obter melhores resultados com a execução de melhores práticas criando estruturas autônomas de alto desempenho. Portanto, os administradores concentram esforços em criar, implementar e principalmente convencer os diversos atores do processo administrativo a uma corrida pela inovação e otimização da estrutura organizacional. Nota-se claramente que essa corrida ocasiona certa confusão entre o que é serviço compartilhado e centralização dos serviços, e principalmente como essa nova estrutura poderá ocorrer em instituições de ensino superior com foco na educação à distância. Nesse contexto, preparamos um breve esboço dos termos teóricos para uma abordagem prática com foco na EAD.

Palavras-chave: serviços compartilhados; ead; educação; shared services.

1. Introdução

A organização tem incorporada e implícita em sua missão, a necessidade de buscar um melhor desempenho da sua estrutura organizacional e faz parte do cotidiano de administradores com foco em resultado. No Brasil, esse tema é ainda recente, mas a criação e implantação do chamado *shared services*, conhecido aqui como Serviços Compartilhados é um aporte registrado por muitas empresas.

Diante das pesquisas realizadas em obras de autores renomados, podemos definir que os serviços compartilhados são uma prática de compartilhamento de um determinado conjunto de serviços, ao invés de mantê-los separadamente em ambientes distintos. Nesse contexto vamos visualizar no quadro 01 as atividades primárias e de apoio que levaram um dos maiores pensadores da administração a validar o que hoje temos de necessidade que é a implantação de novas possibilidades para melhor administrar as atividades nas organizações. Porter (1999) estabeleceu um agrupamento entre atividades primárias e de apoio, sendo que as primárias são relacionadas a produtos, já as atividades de apoio são consideradas como suporte ao êxito do produto.

Atividades Primárias	Logística de Entrada Insumos	Operações	Logística de Saída Produtos	Marketing e Vendas	Serviços Pós-Venda
Atividades de Apoio	Infraestrutura da Empresa				
	Gestão de Recursos Humanos				
	Desenvolvimento de Tecnologia				
	Suprimentos de Insumos e Serviços				

Quadro 01 - Atividades primárias e de apoio.

Fonte: Adaptado de Porter (1999)

O pensamento de Porter tem relação com a forma de olhar a organização e podermos visualizar o quanto importante é o processo produtivo, e sua melhor gestão, entretanto, o processo também está voltado para as atividades de apoio que impactam diretamente sobre o produto e/ou nos custos para produzi-lo. A preocupação de Porter, bem como de todo administrador e organização é justamente de como organizar a multiplicidade de áreas de apoio, que conforme a figura abaixo e a forma de representação em cada unidade de negócio.

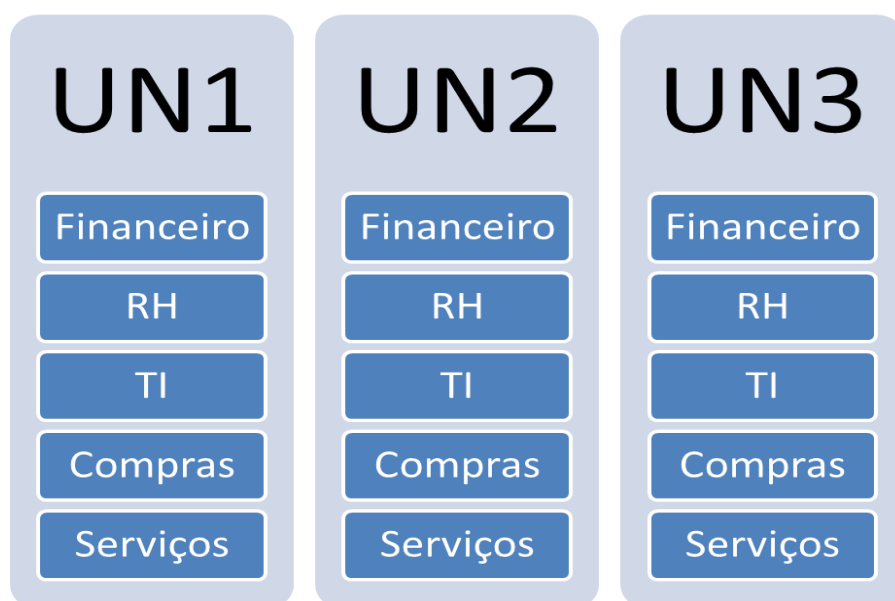


Figura 01 - Unidades de negócios e áreas de apoio.
Fonte: do autor

Já para uma unidade de serviços compartilhados a estrutura organizacional é parte dos “clientes” a serem atendidos pelo CSC-Centro de Serviços Compartilhados, que proporciona simplicidade na visualização e tratativa frente à estrutura da empresa.

Para SCHULMAN, serviços compartilhados:

(...) “junção de alguns desses processos de suporte e atividades não estratégicas numa organização separada, que, por sua vez, tratará esses processos e atividades como o centro de seus próprios negócios”...”A concentração dos recursos da empresa atuando com atividades, difundidas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de satisfazer os clientes externos e acrescentar valor à empresa”. (2001, p. 4-9)

Vejamos a figura 02 que explicita como é organizada a unidade de serviços compartilhados frente às unidades de negócios.



Figura 02 - Unidades de negócios e Unidade de serviços compartilhados.
Fonte: do autor

Podemos observar na figura 02 que os gestores das unidades de negócio com a implantação da unidade de serviços compartilhados ficaram livres dessas atribuições e podem se dedicar totalmente ao produto, enfim, o foco e a força estão voltados exclusivamente para obtenção de resultados. Silva (2006, p. 20) descreve que “Serviços Compartilhados consistem em uma estratégia na qual diversas funções de negócios existentes são concentradas dentro de uma nova e semi-autônoma unidade de negócio”.

Já para Bergeron apud Silva (2006, p. 24), traduzindo serviços compartilhados como um processo, podemos relatar que

A implementação dos 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 existe uma pressão constante por melhorias que venham ao encontro das demandas dos clientes internos, com base na cooperação e participação de gerentes e empregados. O relacionamento entre as demais unidades de negócio da corporação e a unidade de negócio compartilhada não pode ser estático. (2006, p. 24)

De certo modo a implantação de uma unidade de serviços compartilhados ocasiona uma reação nos atores envolvidos, e esses por sua vez, em comparar os modelos utilizados, “antes e depois”, custo, operação, eficiência, como também a comparação com os serviços terceirizados que tinham disponíveis no mercado local.

Vincular o papel da unidade de serviços compartilhados a um fornecedor e a unidade de negócios como um cliente é algo comum e para um entendimento inicial do conceito de serviços compartilhados.

2. Desenvolvimento

O principal objetivo de uma Unidade de Serviços Compartilhados (USC) ou Centro de Serviços Compartilhados (CSC) ou ainda Diretoria de Serviços Compartilhados (DSC) está em realizar um atendimento para cada unidade de negócio de forma eficiente e eficaz, atuando estrategicamente com foco no cliente, enfim, para que a UN tenha êxito em todas as suas instâncias, destarte, podemos destacar que um CSC não é meramente uma central de serviços compartilhados.

Para melhor exemplificar essa diferença, podemos citar que uma centralização de serviços possibilita apenas uma ação igualmente padronizada a todas as unidades de negócio, não deixando margem para que a customização, qualidade e custos sejam conforme as necessidades de cada UN¹. Cabe ressaltar que um CSC² vai além da padronização, customização e custos, trabalha com requisitos de qualidade conforme a demanda de cada UN, ao qual tem foco no produto, conforme poderemos observar na figura 03.



Figura 03 – Atendimento Estratégico de um CSC para uma UN.
Fonte: do autor

De certo que mudanças culturais e quebras de paradigmas devem acontecer em todos os setores da organização, principalmente com os atores envolvidos, que por sua vez tendem a absorver lentamente a necessidade de um novo olhar, até porque é relativamente novo o modelo de CSC no Brasil.

Para tanto, podemos adotar uma “dosagem” para a concepção, entendimento, concordância e implementação do projeto, que podem ser chamadas de etapas, ciclos, projetos pilotos, ondas, essa última muito utilizada pelos pesquisadores e o mercado, aliás não somente utilizada para esse propósito mas para muitos projetos

¹ UN-Unidade de Negócios, assim adotaremos até o final do texto.

² CSC-Centro de Serviços Compartilhados, assim adotaremos até o final do texto

ondem acontecerem verdadeiras reestruturações organizacionais. Vejamos na figura 04 como podem ser estabelecidos esses espaços de tempo e suas atividades.

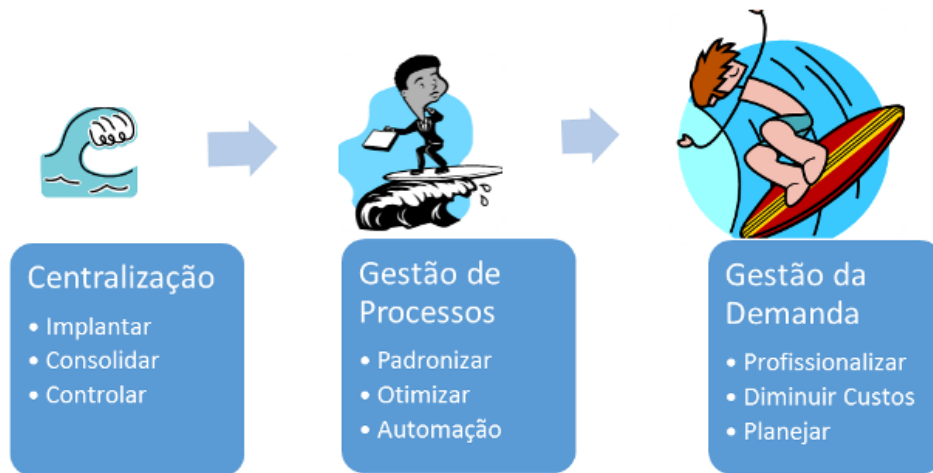


Figura 04 – CSC em ondas.
Fonte: do autor

As três ondas como podemos descrever são etapas a serem cumpridas pela organização, pelos atores e principalmente pelo gestor do projeto, é um amadurecimento da ideia, um aporte cultural, a chamada quebra de paradigma e mudança cultural na organização.

A primeira onda, chamada de centralização é o marco teórico e prático, como o próprio nome propõe, é o momento de fortalecimento das atividades em um único ponto, foco na melhoria dos controles e implantar atividades de suporte com foco no cliente, que por sua vez, é a UN, conforme visualizamos na figura 05.



Figura 05 – CSC - Centralização.
Fonte: do autor

A próxima onda é a gestão de processos, considerada a mais árdua, já que a equipe envolvida com o CSC e os atores envolvidos devem se organizar para criar, revisar, alterar, aperfeiçoar o mapeamento de processos, de forma que cada processo deve ser validado, sendo o propósito a melhoria contínua das atividades com foco nas melhores práticas, como podemos observar na figura 06.



Figura 06 – CSC – Gestão e Mapeamento de Processos.
Fonte: do autor

Podemos relatar que a “profissionalização” vem com a implantação da terceira onda, já que a primeira e segunda onda serviram para “quebrar o gelo”, criar uma cultura na organização e os atores envolvidos estão imersos na busca por melhores resultados. O amadurecimento com a implantação dessa fase traz uma melhoria no compromisso para diminuir o total do custo operacional, com a responsabilidade em prazos de nível de serviço, com a automação de processos e com a melhoria contínua dos processos estabelecidos. Como podemos observar na figura 07, é uma continuidade na busca pela qualidade total com base no PDCA.



Figura 07 – CSC – Gestão de Demanda e Continuidade
Fonte: do autor

A busca constante por essa profissionalização é força motriz de melhoria continua com a implantação total, pós terceira onda.

3. CSC e a EAD

Podemos relatar que estamos em um momento híbrido entre a padronização, customização, custos, requisitos de qualidade e quebra de paradigmas e culturais, em meio há certa centralização e início da segunda onda com o mapeamento de processos.

O mapeamento de processos acontece concomitante com o pensamento crítico para a criação do centro de serviços compartilhados, para consolidação das equipes, setores envolvidos em todas as áreas da instituição, em especial as áreas e setores que são específicos da EAD para atendimento a Sede e principalmente aos serviços e demandas que atendam aos Polos Próprios e Parceiros.

Para as organizações que atualmente estão em franca expansão seja pela quantidade de alunos e/ou pela quantidade de polos, se faz necessário criar uma Central de Serviços Compartilhados objetivando oferecer mais eficácia na prestação de serviços desenvolvidos por cada setor, tornando esse novo setor um grande prestador de serviços, com todos os processos e comunicação unificados, o que possibilitará medir a eficiência e qualidade de cada procedimento, ao qual está pautado no sistema de Governança Corporativa, utilizado por grande parte das maiores organizações globais.

De acordo com Silva (2006), os benefícios vão desde a redução de custos, da consolidação das atividades corporativas, da eficiência e eficácia das atividades diárias. Em Benefícios Táticos temos a expertise por meio da especialização, transparência em identificação de números de atividades paralisadas por meio de workflow, cobrança de efetividade e eficiência sobre as responsabilidades atribuídas, gestão por níveis de serviços, padronização e otimização das atividades. Para benefícios estratégicos temos o histórico do conhecimento acumulado, replicação e reutilização do conhecimento, facilidade no acesso as informações estratégicas de indicadores de desempenho e principalmente foco no negócio principal.

3. Considerações Finais

Serviços compartilhados na EAD têm por objetivo gerar vantagem competitiva obtendo maior eficiência dos processos internos, gerando maior foco nas atividades fim, enfim, nas atividades de negócio da organização.

Com os instrumentos de medição, controle, qualidade dos serviços, transparência de indicadores ou metas, a organização terá condições de aferir as metas quantitativas, como também a gestão de forma qualitativa.

Cabe ressaltar que a maior dificuldade para implantação do projeto de CSC está na cultura de recursos humanos, pela “não inovação”, do “medo” de mudanças, da comunicação, pela dificuldade de entendimento da necessidade um novo projeto para o crescimento sistêmico.

Pensar na expansão de novos Polos de Apoio Presencial, com uma crescente quantidade de alunos ingressantes, é pensar estratégico na implantação do CSC, como um modelo de organização e operação, em que os processos corporativos são administrados como serviços aos clientes internos e externos, onde quem ganha é o aluno pela excelência na qualidade do serviço prestado pela instituição.

REFERÊNCIAS

- ASNIS, Denise Moreira. **Educação para Sempre**. Revista Inteligência Corporativa – T&D. São Paulo, n. 147, v. 14, Páginas 7–10, nov. 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- EBOLI, Marisa. **Universidades Corporativas**. Brasília: USP/PROGEP, 1999.
- _____. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do Conhecimento: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MEYER, Wander. **SSC: Shared Service Center**. São Paulo: IIR, 2005.
- RAMOS, L. J. T. **Serviços compartilhados como forma de estruturação Organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005. Disponível em:

<<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ea000305.pdf>>. Acesso em 05 jul 2014.

RUST, R.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. **O valor do cliente : o modelo que está reformulando a estratégia competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SCHULMAN, D.S.; DUNLEAVY, J. R.; HARMER, M. J.; LUSK, J. S. ***Shared Services: Serviços Compartilhados***. São Paulo: Makron Books, 2001.

SILVA ET AL, SGBC-Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. São Paulo: Serinews, 2004.

SILVA, José Alberto Teixeira; SANTOS, Roberto Fernando dos; SANTOS, Neusa Maria Bastos S. **Criando Valor com Serviços Compartilhados: Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YOUNG, Cybelle; GARCIA, Stela. **Maior Peso na Capacitação**. Revista Melhor. São Paulo, n. 233, v. 15, Páginas 18–26, abr. 2007.