

AXIS VERTENTES

Ano VII · Edição VIII
JUNHO / 2022

O futuro da educação: METAVERSO?



Especial:
EDUCAÇÃO

*Centros de Serviços Compartilhados:
Principais Desafios e Requisitos
no Processo de Implantação*

*O futuro da educação:
Metaverso?*

*A Sinodalidade nos espaços
e Obras Eclesiásticas*

Editorial

Tempos cambiantes pedem novas ideias, soluções, propostas, alternativas. Mudanças que ressignifiquem práticas e conceitos que, em tempos passados, responderam aos pedidos do tempo mas que, hoje, precisam ser revisados, aperfeiçoados, abandonados ou reconstruídos. Renascimento.

O Papa Francisco tem buscado trazer um novo olhar para a Igreja, introduzindo mudanças e exortando religiosos, clero e fiéis a caminharem mais juntos. Os artigos de abertura deste número da Vertentes abordam dois desses temas: a Constituição Apostólica Praedicate Evangelium, sobre a Cúria Romana; e a sinodalidade nos espaços e obras eclesiais. E, numa dimensão mais gerencial da mudança, o artigo sobre centro de serviços compartilhados, que logo se segue, apresenta e discute alguns dos principais desafios e requisitos no processo de sua implantação.

Também a Educação será chamada a mudar. Com a sociedade caminhando mais rapidamente do que as pesadas estruturas do ensino formal, uma ruptura na forma de se fazer educação básica talvez esteja se aproximando. Para discutir alguns temas caros à educação, este número da Vertentes traz alguns artigos, agrupados num “caderno”, abordando, a partir de diferentes perspectivas, possíveis encaminhamentos para a gestão educacional. Para mudanças disruptivas, há um artigo sobre o metaverso; para destacar a

atenção aos docentes, trazemos um artigo sobre formação de professores, ressaltando a sua importância; a coerência entre o discurso e a prática é abordada num delicado artigo, que vem logo a seguir; esse “caderno educacional” é concluído e coroado com um artigo reflexivo e estimulador sobre a reforma do ensino médio.

E, mantendo o fio condutor deste número – mudança – os artigos de fechamento discorrem, o penúltimo, sobre a reorganização institucional como forma de fortalecimento da missão; e, o último, em tom poético e, quiçá, nostálgico, sobre o artista e intelectual italiano Pier Paolo Pasolini, cujo centenário de nascimento se celebra em 2022.

Com este número da Vertentes, que completa 4 anos, queremos crer que estamos cumprindo com a missão do Axis e de suas coligadas de “contribuir para o desenvolvimento da gestão das instituições atendidas, com ética e competências específicas.”

**Desejamos a você, leitor/leitora,
uma boa e estimulante leitura.**





CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS: Principais Desafios e Requisitos no Processo de Implantação

Por Shirlei da Conceição Domingos Silva, Me¹

1 - Consultora em Gestão Financeira e de Processos do Axis Instituto. Administradora. Mestre em Administração. Especialista em Controladoria e Finança, em Gestão Avançada de Processos, em OS&M e Gestão de Projetos. Professora Universitária.

1- INTRODUÇÃO

Manterem-se competitivas é um requisito de sobrevivência para as Instituições. A todo momento os gestores, também nas instituições católicas, são desafiados a buscarem alternativas que permitam concentrar o maior foco da estratégia no que realmente importa – a missão. É por essa razão que os processos principais, ligados à atividade fim das Instituições, precisam e têm sido o cerne da atenção, no que tange à busca pela inovação e eficiência na utilização dos recursos.

Este contexto faz com que as Instituições, cada vez mais, despertem para a importância de reavaliar a estrutura interna e atividades secundárias que suportam e apoiam a atividade fim. Tal comportamento favorece a mudança e vem abrindo espaço para a otimização de processos por meio da implantação dos chamados Centros de Serviços Compartilhados - CSC.

Como uma unidade de centralização processual aplicada (FREDERICO, 2014), o CSC é uma estrutura, interna ou terceirizada, cujo objetivo é a concentração de diversas atividades de suporte. A finalidade do CSC é promover eficiência, redução de custos, centralização, padronização e excelência operacional dos processos secundários, permitindo, assim, que a Instituição possa centrar esforços na atividade fim. Dessa forma, o CSC tende a concentrar e operar com atividades cujo volume e trânsito operacional sejam significativos e que contribuam indiretamente para geração de valor.

Assim, a diversidade de oportunidades relacionadas ao CSC desafia-nos para a necessidade de explorar o tema e identificar os benefícios que se pode trazer para a Instituição. Diante deste cenário e da necessidade de reduzir as operações institucionais e transacionais, surgem questionamentos tais como: o que é um CSC? Quais os principais desafios e requisitos para implantar um CSC? E, principalmente, quais os benefícios a ele relacionados? Essas questões são norteadoras, neste artigo, que procura contribuir com a busca de alternativas que fortaleçam o leque de opções de gestores e administradores de diversas Instituições, em seus respectivos segmentos.

2 - O QUE É UM CSC?

Autores como Ferreira e Philyppis Jr. (2019, p. 66) afirmam que o **“Centro de Serviços Compartilhados é um conceito que foi criado nos Estados Unidos, na década de 1970, com o objetivo de trazer benefícios, especialmente para a área financeira”**. Este conceito se aplica a uma unidade operativa, não relacionada à atividade fim da Instituição, cujas funções são essenciais e indispensáveis para o suporte da atividade principal.

O CSC pode ser compreendido como uma estratégia adotada pelas Instituições para a obtenção do ponto de equilíbrio entre o custo de operacionalização de suas atividades versus a qualidade do que é produzido ou oferecido. Para estudiosos, os CSCs

“... surgiram em função do processo de descentralização das empresas, como uma estratégia para organizar o seu crescimento. Contudo, tal descentralização acabou por provocar duplicação de atividades comuns, crescimento dos custos, momento em que a implantação do CSC trouxe sua colaboração [...]. [Dessa forma], os serviços compartilhados são definidos como a concentração de recursos da organização na realização de atividades, tipicamente espalhadas ao longo da sua estrutura, de forma a servir múltiplas partes internas. Isso ocorre a custos reduzidos e é mantida ou elevada a qualidade na prestação dos serviços, tendo metas de atender aos clientes finais e intensificar o valor [da atividade fim] (CORRÊA et al., 2011, p. 44).”

Oliveira e Zotes (2014) deliberam que os Centros de Serviços Compartilhados constituem um modelo operacional organizado na Instituição, destinado a prestar serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento referencial para outras Unidades, de forma a otimizar recursos e eliminar duplicidade de estrutura. Por sua vez, Magalhães (2018, p. 21) define o CSC como

“... uma estratégia colaborativa, na qual um conjunto de funções é concentrado em uma nova e semiautônoma unidade de negócio, que possui uma estrutura gerencial criada de forma a promover a eficiência, a geração de valores, economias de custo e serviços melhorados aos clientes internos, [...], que possui seu próprio orçamento e deve arcar com suas responsabilidades de gerenciamento [e performance].”

Assim, os CSCs correspondem à prática em que os setores, áreas ou unidades de uma Instituição deliberam compartilhar serviços comuns, ao invés de executá-los isoladamente, como uma série de atividades de apoio duplicadas. Isso faz do CSC uma resposta à necessidade de mudança, pois sua finalidade é reduzir esforços, aumentar a qualidade dos serviços e promover a excelência operacional.



3 - DESAFIOS NA IMPLANTAÇÃO

Muitos são os desafios enfrentados pela Instituição quanto ao processo de implementação de um CSC. Primeiramente, porque existem demandas de novas qualificações para os administradores para que eles possam gerir problemas oriundos da gestão de parcerias, acordos de serviços prestados, complexidade do ambiente, segurança e clima institucional, além de gerir a relação entre as Unidades da Instituição com o CSC, acompanhada da necessidade de transferência de conhecimento.

Em segundo, a implantação de um CSC torna imprescindível que a Instituição implante o aprimoramento contínuo, no sentido de direcionar o processo de mudança e a formação da cultura interna para o uso dos serviços que serão compartilhados, para a automação, mensuração dos benefícios e monitoramento das tarefas (AFFONSO; MARTINS; GONÇALVES, 2015).

Neste contexto, a gestão da mudança institucional talvez seja um dos principais desafios no processo de implantação de um CSC, pois, como bem colocam Ferreira e Philyppis Jr. (2019, p. 63), o “processo de mudança organizacional é compreendido como uma adequação [necessária] às exigências do mercado, causadas pela influência do ambiente interno e/ou do ambiente externo”.

Neste sentido, vale resgatar o modelo desenvolvido por Kurt Lewin, em 1947, chamado de “abordagem planejada”. Este modelo é amplamente utilizado por gestores no processo de mudança e contempla três etapas (DUBRIN, 2003 apud FERREIRA; PHILYPPIIS JR., 2019):

- I. Descongelamento: processo que envolve a redução ou eliminação das resistências à mudança com a identificação das partes interessadas que serão afetadas e no esclarecimento do “porquê” é necessário mudar;
- II. Mudança: processo de aprendizagem e descobertas de novas atitudes, com gestão imediata dos problemas e comportamentos adversos. É o “pensar fora da caixa”, com identificação e divulgação dos resultados rápidos e valores agregados; e,
- III. Congelamento ou recongelamento: quando a mudança atinge seu objetivo e é incorporada. Necessário fazer a padronização, rotinas de reforço e implementar monitoramento para a nova rotina.

Para que o processo de mudança seja efetivo, antes de implementar um CSC é preciso escolher qual a modalidade melhor se adequa à estrutura, ao estilo de gestão, à cultura interna e à governança da Instituição, considerando que o Centro pode ser modelado de duas formas: por terceirização interna (*insourcing*) ou por terceirização externa (*outsourcing*).

A terceirização interna se dá quando a Instituição cria, dentro de sua própria estrutura, uma Unidade ou Departamento que irá centralizar todas as atividades passíveis de serem conduzidas de forma centralizada. Magalhães (2018) chama essa estrutura de “Modelo Base em Departamento”. Para o autor, o ponto positivo dessa estrutura é que ela utiliza conhecimentos pré existentes e é padronizada com base nas diretrizes da Unidade da Instituição em que está inserida. Como ponto negativo, tem-se a subordinação da equipe a uma única Unidade, o que pode gerar conflitos entre o gestor da Unidade do CSC e das demais Unidades que serão beneficiadas com os serviços. Além disso, a Unidade do CSC pode enfrentar possível resistência das outras Unidades em permitir que o modelo continue funcionando.

Outra alternativa para realizar a terceirização interna é criar um CNPJ próprio para a Unidade do CSC. Neste caso, Magalhães (2018) chama de “Unidade de Negócio Independente” da própria Instituição e aponta como pontos positivos a independência da gestão, melhor foco no desenvolvimento do CSC e no suporte aos clientes dos demais CNPJs. Como ponto negativo, o autor menciona a necessidade de um alto investimento

para a montagem da Unidade independente e a resistência das demais Unidades em compartilhar as informações e conhecimentos.

O segundo modelo é com a terceirização externa, ou seja, a Instituição busca parceiros externos que irão prestar serviços, mediante sua expertise, e executar as atividades operacionais de suporte à atividade fim. Esta modalidade é bem conhecida quando se aborda serviços especializados como os de contabilidade, jurídico, engenharia, saúde e outros que requerem profissionais especializados e capacitados para realizar o serviço. Neste contexto, a empresa externa, prestadora de serviços compartilhados, deverá assumir e executar – com total segurança, transparência e eficiência – as atividades da área meio, não ligadas diretamente à essência da atividade da Instituição, mas que são necessárias para uma boa governança e gestão.

Independentemente do modelo adotado, ambas as modalidades deverão ser empregadas com a finalidade de solucionar problemas, eliminar duplicidade de funções, buscar pela qualidade e pela maximização da utilização dos recursos, além de melhorar continuamente a sinergia dos processos dentro da Instituição.

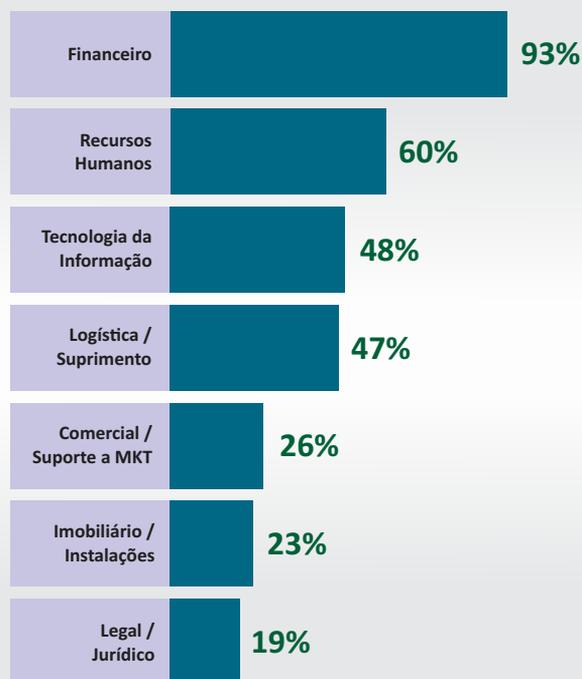


4 - REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO

Como primeiro requisito para a implantação do CSC, tem-se o alinhamento institucional relacionado ao conhecimento da própria “cadeia de valor” e do “papel” que cada atividade exerce dentro dela. A cadeia de valor tem o objetivo de analisar a consistência interna das atividades, e o seu conhecimento adequado permitirá uma segregação assertiva dos processos a serem centralizados no CSC. Assim, uma revisão adequada da cadeia de valor da Instituição proporciona clareza na identificação de quais são os processos primários ou finalísticos (ligados à atividade fim), os processos de suporte operacional e os processos gerenciais (COSTA; DIAS; SOUZA, 2018; GADELHA et al., 2019).

Em relação aos processos de suporte, autores como Oliveira e Zotes (2014) afirmam que as áreas mais comuns de terem suas funções compartilhadas em um CSC são as áreas Financeira, seguida pelos Recursos Humanos, Tecnologia da Informação, Suprimentos, Marketing e Comunicação, Gestão Imobiliária e Jurídico. Para corroborar, uma pesquisa realizada pela Deloitte (2017), apresentou as principais funções conduzidas pelos CSCs pesquisados, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Principais funções conduzidas pelos CSCs



Fonte: Deloit (2017, apud FERREIRA; PHILYPPIS JR, 2019, p. 66)



Dando continuidade aos requisitos de implantação de um CSC, a realização de um “diagnóstico” das funções atuais e descentralizadas nas diversas Unidades é fundamental. Dessa forma, será possível identificar aspectos importantes das atividades (capacidade atual de entrega, volumes, estrutura, alçadas de decisão e sistema de informação, etc...) e modelar pilares básicos de implementação e potencialização do desempenho do CSC. Para isso, ferramentas como SIPOC², VSM³, SWOT⁴, PESTAL⁵ e 5W2H são imprescindíveis. Cada uma dessas ferramentas apresenta uma finalidade justificada neste processo, sendo, portanto, prudente a sua utilização (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; ANDRADE et al., 2012; SILVA et al., 2013; AZEVEDO et al., 2016).

Outro requisito importante para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados é a definição de um “catálogo de serviços”. Este instrumento permitirá definir os serviços que deverão ser realizados pelo CSC, conforme a necessidade e perfil de cada Unidade cliente.

Em complemento, o sucesso e a consolidação de um CSC depende de pilares sólidos pautados na apuração do “custeio” da estrutura para repasse, “SLA”⁶ (serve para definir o que será realizado pelo CSC e o que não será

realizado) e “relacionamento com cliente” interno e/ou externo por meio de uma estrutura que receba e atenda, de forma imediata, as demandas do cliente. Esses pilares devem ser apoiados por um modelo de gestão por processo e suportar, no topo, as diretrizes estratégicas da Instituição.

Para somar à lista de requisitos essenciais para a implantação de um CSC, tem-se a definição do método de gestão do “monitoramento” das entregas. Este método pode contar com a implementação de indicadores potenciais que irão medir o desempenho e eficiência dos serviços executados e atenderão aos requisitos de qualidade e satisfação entre as partes envolvidas no processo (MAGALHÃES, 2018).

Por fim, a forma como o CSC se relaciona com os clientes e seu modelo de gestão demonstram seu grau de maturidade. A realização de “reuniões” periódicas para alinhamentos, apresentação dos resultados e ajustes das demandas possibilita monitorar o nível dos serviços prestados pelo CSC e é condição de evidência, credibilidade e qualidade do que é oferecido às Unidades clientes. Quanto mais próximo o CSC estiver das Unidades clientes, maior será a pré-disposição de elas solucionarem problemas internos e colaborarem para o resultado da operação.



2 - SIPOC - Supplier (fornecedor), Input (entrada), Process (processo), Output (saída), Customer (cliente).

3 - VSM - Value Stream Mapping ou Mapeamento de Fluxo de Valor.

4 - SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

5 - PESTAL – Político, Econômico, Social, Tecnológico, Ambiental, Legal.

6 - SLA - Service Level Agreement ou Acordo do Nível de Serviço.

5 - BENEFÍCIOS COM A IMPLANTAÇÃO

Um dos principais benefícios a serem obtidos com a implantação de um CSC é a maior disponibilidade de tempo que as Unidades clientes terão para se dedicarem à atividade fim. Ou seja, maior dedicação dos responsáveis voltada para a execução da missão em prol

do carisma das Instituições, gerindo o que realmente importa. Além disso, os benefícios em operar com um CSC estão relacionados, segundo FREDERICO, 2014; OLIVEIRA; ZOTES, 2014; AFFONSO; MARTINS; GONÇALVES, 2015, ao/a:

maior controle das operações e das regras do negócio;

aumento da qualidade dos serviços e da excelência operacional;

aumento da produtividade e controles;

maior suporte das estruturas de apoio ao desenvolvimento da Instituição;

redução de custos e despesas devidos à concentração de recursos para desempenhar as mesmas atividades;

alavancagem das compras pela consolidação de fornecedores e melhores condições e argumentos para negociações;

foco na melhoria contínua das atividades;

otimização dos processos suporte e maior eficiência na execução;

padronização dos processos e das atividades secundárias;

manutenção eficaz dos padrões estabelecidos;

agilidade na identificação, análise e redução de retrabalhos;

melhoria na acuracidade e uniformidade das informações suporte para tomada de decisão, e;

melhor alavancagem da curva de aprendizagem.

Quanto maior a Instituição, maior será a economia potencial a ser obtida por meio da implantação de um CSC. No entanto, é importante ressaltar que a obtenção destes benefícios se dá mediante uma comunicação interna satisfatória sobre a criação do CSC, levando ao conhecimento de todos a mudança de processo e as expectativas relacionadas.

Além disso, um processo de aprendizagem bem estruturado, uma equipe especializada e um bom modelo de gestão são determinantes para a conquista destes benefícios. Estes diferenciais favorecem a agilidade na implementação, o sucesso e o bom funcionamento do Centro de Serviços (FREDERICO, 2014).

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma das finalidades do CSC é a excelência operacional dos processos secundários, redução de estruturas duplicadas e a racionalização na utilização dos recursos. Diversos são os benefícios a serem obtidos com a implantação, que vão desde a redução de custos, padronização e otimização dos processos, agilidade nas análises, maior eficiência na execução das atividades, até ao benefício mais relevante, que é a disponibilidade de maior tempo, em especial dos/as religiosos/as, para se dedicarem à missão da Instituição.

Para isso, a utilização de ferramentas adequadas para a construção preliminar, a implantação e o monitoramento do Centro de Serviços Compartilhados é determinante para que o desenho do processo não ocorra de forma aleatória e sem uma reflexão sobre o real fluxo de geração de valor da Instituição para todos os clientes por ela atendidos. A instrumentalização evita incorrer em falhas que irão comprometer o sucesso do CSC, como pode ser o caso de processos já centralizados que voltem a ser estabelecidos às Unidades de origem, por não pertencerem ao rol de atividades suporte, e sim estarem diretamente ligados à atividade fim. Por outro lado, a escolha da estrutura do CSC deve ser um ponto de definição estratégica no que diz respeito à dependência e subordinação a outros setores.

Ter um CSC interno ou externo implica em pontos positivos e negativos que podem ou não demandar tempo e dedicação da Instituição na gestão operacional dos processos consumindo, assim, esforços que deveriam ser empregados na atividade fim.

Quanto ao quesito monitoramento, definir um bom catálogo de serviços, SLA e indicadores efetivos é condição de manutenção do equilíbrio e satisfação das Unidades clientes em relação aos serviços executados pelo CSC. Indicadores são de extrema necessidade e, quando bem utilizados e interpretados, dão o direcionamento adequado para a detecção de problemas e para a necessidade de implementar melhorias.

Ademais, desafios existem e, dentre os principais, destaca-se a resistência à mudança, que pode desafiar a habilidade dos gestores em implementar um CSC efetivo, e o esforço perseverante em estabelecer uma relação sólida e de credibilidade com as Unidades clientes. Entretanto, apesar das dificuldades, muitos são os itens positivos que justificam o esforço da Instituição em vencer os desafios e implementar um modelo de CSC que melhor se identifique com a missão e o propósito institucionais.



Shirlei da Conceição Domingos Silva, Me

Consultora em Gestão Financeira e de Processos. Professora Universitária. Mestre em Administração. Especialista em Controladoria e Finança, Organização, Sistemas e Métodos e Gestão de Projetos. Consultora do Axis Instituto.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, H. J.; MARTINS, H. C.; GONÇALVES, C. A. Centro de serviços compartilhados em modelo próprio ou terceirizado: um estudo comparativo multicasos. **Revista Alcance**, v. 22, n. 2, p. 197-215, 2015.
- ANDRADE, G. E. V.; MARRA, B. A.; LEAL, F.; MELLO, C. H. P. Análise da aplicação conjunta das técnicas SIPOC, fluxograma e FTA em uma empresa de médio porte. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2012.
- AZEVEDO, T. C. C.S.; TEIXEIRA, A. L. A.; CARMO, L. F. R. R. S.; FIORENCIO, L. Mapeamento de processos: fundamentos, ferramentas e caso em uma operação logística. **Anais do XVIII Simpósio de Pesquisa Operacional & Logística da Marinha**. São Paulo: Blucher, 2016.
- CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S.; MERLO, E. M. Uma aplicação conjunta das análises *swot/pest* para avaliação de estratégias competitivas no varejo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 9, n. 1, p. 77-101, 2010.
- CORRÊA, R. M.; DIEHL, C. A.; SOUZA, M. A.; MACAGNAN, C. B. Centro de serviços compartilhados: um estudo sobre a metodologia de pesquisa utilizada em publicações de congressos brasileiros e periódicos internacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 6, n. 1, jan/jun., 2011.
- COSTA, M. S.; DIAS, A. S.; COUTO, K. S. **Manual de gestão por processos**. Aracaju: IFS, 2018.
- FERREIRA, D. S. L.; PHILYPPIS JR, N. J. Gestão de mudanças para implantação de centro de serviços compartilhados em uma empresa de petróleo. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 10, n. 2, maio/ago., p. 61-77, 2019.
- FREDERICO, V. K. S. **Centro de serviços compartilhados: melhores práticas**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.
- GADELHA, C. A. P.; GOHR, C. F.; LEITE, M. S. A.; VIEIRA, F. M. Cadeia de valor e vantagens colaborativas: estudo em um processo de importação de uma carga containerizada. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, set./dez., p. 50-74, 2019.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2010). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2010.
- OLIVEIRA, E. R.; ZOTES, L. P. (2014). A Aplicabilidade de um Modelo de Centro de Serviços Compartilhados – CSC, como Ferramenta de Gestão no Serviço Público: Uma Avaliação dos Fatores Favorecedores. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 08 e 09 de Agosto de 2014. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0437_3.pdf. Acessado em: 21 mar. 2022.
- SILVA, A. O.; RARATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. **3ª SIEF – Semana Internacional das Engenharias da FAHOR - 7º Seminário Estadual de Engenharia Mecânica Industrial**. Horizontina, RS, Brasil, 2013.