

Nome simplificado da prática de gestão implantada:*Implantação do Centro de Serviços Compartilhados (CSC)***Resumo da prática de gestão e de seus resultados:**

A prática de CSC consiste na criação de uma estrutura organizacional multifuncional voltada à prestação de serviços administrativos, de forma centralizada, padronizada e com foco no cliente interno. O modelo oferece a vantagem de unir os principais benefícios de uma gestão centralizada – como a eficiência, otimização de pessoal e a redução de custos, com as vantagens da descentralização, entre elas a preservação da autonomia das unidades. O projeto foi abrangente e envolveu atividades essenciais do dia a dia das unidades e, portanto, precisou ser desenvolvido gradativamente, em “ondas de mudança”. Foram cinco ondas: (1) Recursos Humanos (RH) e Desenvolvimento Humano (DH), (2) Tecnologia da Informação (TI), (3) Patrimônio e Serviços, (4) Suprimentos e (5) Jurídico. Em 2013, foi consolidado o acordo de nível de serviços com a definição dos serviços, prazos de atendimento e os indicadores para acompanhamento dos resultados e implantado o sistema de atendimento ao cliente (SAC). Em 2014, foi implantado o painel de bordo para a gestão dos resultados, análise crítica e disponibilização das informações aos clientes e o CSC passou a integrar o Grupo Compartilha, para benchmarking com empresas que possuem a prática. Em 2015, foram implantados os relatórios de performance de prestação de contas ao acionista e clientes, realizada a pesquisa de satisfação dos clientes dos serviços administrativos de forma unificada para todas as unidades e a participação na pesquisa de maturidade de CSC, obtendo o resultado de 2,62, sendo que a média do mercado é de 3,02.

INFORMAÇÕES DA ORGANIZAÇÃO**Denominação da organização candidata:***Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo – Sabesp***Trata-se de:** **Organização completa ou** **Unidade autônoma ou Divisão de outra organização****Atividades principais da organização candidata:**

*Tratamento de água,
Distribuição de água,
Coleta de esgoto,
Tratamento de esgoto,
Atendimento ao Cliente*

Qtde de funcionários da org. candidata (porte):*6.613**Consulte o limite de páginas para este Case, conforme o Porte, ao final deste documento.***Ramo de atividade:***Saneamento Básico***Área resp. pela coord. da Prática de Gestão na organização:***MIS
Departamento de Serviços Administrativos Integrados***Endereço principal da organização candidata:***Rua Costa Carvalho, 300***Nome do resp. pela candidatura da organização candidata:***Adriana Oliveira Manicardi***Email:** *adrianaoliveira@sabesp.com.br***Fone:****Cel:****Nome do principal executivo da organização candidata:***Paulo Massato Yoshimoto***Email:****Fone:****Cel:****Razão social responsável pela organização candidata:***Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo***Endereço principal da organização responsável:** *Avenida do Estado, 561***CNPJ da organização responsável:***43.776.517/0319-05***Declaração de idoneidade:***O principal executivo da organização candidata, acima informado, declara para fins de direito, que:*

- 1) são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura, não tendo sido omitidas informações adversas que sejam relevantes;*
- 2) está de acordo com a avaliação do Case por Banca Examinadora voluntária e independente regida pelo Código de Ética do IPEG e*
- 3) concorda com a divulgação do Case para fins educacionais visando ao desenvolvimento socioeconômico do Estado de São Paulo, caso ele seja considerado finalista pela Banca Examinadora. Neste caso, o IPEG aceitará a substituição do Case por nova versão de divulgação ao público até a data do Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão e respectiva Cerimônia, no qual a candidatas finalistas apresentam seus Cases.*
- 4) esta declaração é firmada automaticamente na formalização da Inscrição do Case ao PPQG – Modalidade Mérito de Inovação em Gestão por meio do pagamento do patrocínio na forma de “Cota de Inscrição de Case” conforme o respectivo Regulamento.*

Critérios PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão**e****RDPG – Relatório de Descrição da Prática de Gestão**

A descrição do Relatório abaixo é realizada por meio do preenchimento dos espaços reservados em texto Arial 10 e deve ser simples e objetiva para responder as questões propostas nos Critérios A, B e C, focando os fatores a serem avaliados pela Banca Examinadora na resposta. Tabelas (texto Arial 8) e Figuras/Gráficos (texto Arial 6) podem ser utilizados livremente. Apenas o conteúdo apresentado será avaliado, não havendo fatores estéticos. O Critério D será apresentado presencialmente somente pelas organizações responsáveis pelos Cases selecionados como finalistas pela Banca Examinadora voluntária do IPEG no Evento do PPQG - Mérito da Inovação em Gestão, no mês de Novembro. Neste evento a Banca avaliará os Fatores desse Critério, que comporá a pontuação das finalistas, para seleção da(s) vencedora(s), que alcançar(em) a maior faixa de pontuação do certame. Este documento, até o final das respostas ao Critério C, deve respeitar a quantidade de páginas prevista para o Porte da organização especificado no final deste documento.

A. A OPORTUNIDADE**A.1. Qual foi a oportunidade de melhoria de gestão – problema, desafio, dificuldade – solucionada pela prática de gestão candidata?***Informar de que forma o problema foi identificado. Apresentar resultado ou situação adversas ou não satisfatórias, constatados no período anterior à implementação da prática, explicando-os. Descrever a ligação do problema com os objetivos estratégicos da organização. Informar como esse problema afeta o setor.***Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta****A.1.1 Origem em sistemática de avaliação estruturada****A.1.2 Relevância do problema para a organização****A.1.3 Relevância do problema para as organizações do setor, organizações do ramo ou organizações em geral**

A.1.1

Na ótica da alta direção, por meio da análise crítica realizada no fórum do diretor e superintendentes havia na diretoria: a) uma despadronização significativa de processos administrativos e financeiros; b) demandas similares desenvolvidas em momentos e formas distintas; c) dificuldade de compartilhamento das experiências em âmbito da diretoria; d) perdas de escala; e) alto custo da estrutura administrativa, na ótica do diretor; e f) falta de uniformidade nas iniciativas de medição e controle dos processos por meio de indicadores (algumas unidades tinham indicadores incipientes e outras possuíam sistema de gestão melhor estruturado, porém sem possibilidade de comparação entre as unidades). Os controles empresariais, em especial o processo de autorização das demandas de contratação (denominado “quadro da diretoria”), corroboravam tais problemas. Ficavam evidentes nesse controle as similaridades de objetos contratuais em momentos diferentes, com metodologias despadronizadas e, por vezes, conflitantes. Além disso, havia uma dificuldade de interlocução dos gerentes administrativos com as autoridades funcionais (AF) para temas de âmbito da diretoria, pela inexistência de uma representação formal para todos os processos empresariais. Os temas estratégicos eram conduzidos pela assessoria da diretoria, porém outros menos significativos, mas ainda assim importantes, não encontravam um canal institucional constituído.

Os problemas se agravaram com a perda significativa de parte da força de trabalho, ocorrida naquele momento, motivada especialmente por (a) entendimentos legais que impediam a permanência de empregados aposentados em atividade nos quadros da companhia, questão que, inclusive, foi objeto de Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) celebrado perante o Ministério Público do Trabalho; (b) perdas ocasionadas por empregados que buscavam outras oportunidades no mercado de trabalho; e (c) iniciativas da empresa em decorrência de desempenho ou problemas trabalhistas. Apesar de parte destes desligamentos terem sido planejados para ocorrer ao longo de três anos (70% em 2009 e 15% em 2010 e 2011) a reposição via concurso público só foi autorizada para cargos caracterizados como “essenciais”, ou seja, ligados diretamente à atividade fim, não sendo, de maneira geral, permitida a contratação de empregados administrativos.

Diante deste cenário, o modelo de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) foi o produto de um estudo do modelo de gestão administrativa, desenvolvido por meio de consultoria empresarial externa e benchmarking realizados em empresas como Cielo, Souza Cruz, dentre outras.

Alinhado ao objetivo tático da diretoria de aprimorar o seu modelo de gestão, na oportunidade da revisão do seu planejamento, a implementação do CSC passou a constituir-se como plano tático. O referido plano foi desenvolvido com a metodologia de projeto e implementado em ondas, por processos, visando organizar, padronizar e planejar os processos comuns, buscando agilidade, além de interagir com as AF da empresa, atuando como porta-voz da diretoria, disseminando diretrizes corporativas e encaminhando demandas consolidadas da diretoria.

A.1.2

Os processos de apoio administrativos são fundamentais para dar suporte à operação por meio das atividades relativas à gestão de recursos humanos, suprimentos e contratações, tecnologia da informação, jurídico, patrimônio e serviços gerais. A implantação do CSC teve por objetivo organizar, padronizar e planejar os processos administrativos comuns a Diretoria, buscando agilidade, produtividade e propiciando a liberação das unidades das atividades de apoio comuns, permitindo a elas a condução estratégica e maior foco nos processos do negócio.

A.1.3

A universalização da rede de abastecimento de água, coleta de esgoto e de manejo de resíduos sólidos constitui parâmetro mundial de qualidade de vida já alcançado em grande parte dos países mais ricos, no Brasil a desigualdade verificada no acesso da população a esses serviços ainda constitui o grande desafio posto ao Estado e à sociedade em geral nos dias atuais, desta forma, a implantação de um projeto como este da diretoria em outras empresas do setor é de fundamental relevância, porque desonera as unidades das atividades de apoio, possibilitando mais foco no negócio. Por ser líder no mercado de Saneamento é uma referência para outras empresas do setor que ainda não adotaram esta prática, a OC foi a primeira empresa do setor a adotar o modelo de Centro de Serviços Compartilhados.

A.2. De que maneira as causas do problema foram identificadas?

Incluir a descrição da sistemática utilizada para analisar e identificar as causas. Mencionar ferramentas utilizadas para a análise do problema. Informar as lideranças e profissionais envolvidos no processo de investigação. Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta A.2.1

Emprego de métodos de análise e solução de problemas A.2.2
Trabalho em equipe na solução de problemas

A.2.1

A partir da caracterização do problema no fórum da diretoria, os gerentes administrativos receberam a demanda de desenvolvimento de um projeto de “mudança do modelo de gestão administrativo da diretoria”. A solução acordada entre diretor e fórum administrativo foi a de contratação de uma consultoria empresarial que realizasse um business case de curto-prazo (90 dias) e buscasse um novo modelo de gestão, re/ratificando os problemas identificados e eventualmente identificando outros, fazendo uma proposição para solucioná-los sem que os valores de agilidade e autonomia das unidades nos assuntos estratégicos para a diretoria e unidades fossem afetados.

Foi realizado processo licitatório e celebrado contrato. O estudo foi realizado em três etapas principais:

a) **Entendimento:** Essa etapa compreendia a análise de estudos anteriores: mapeamento e otimização de processos; estudos de redução de custos; Gestão de Valor Agregado (GVA); proposta de centralização do Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT); a compreensão do modelo e dos processos administrativos da diretoria (entrevistas com diretor, assessoria, superintendentes, gerentes

administrativos e grupos de foco com fóruns de processos); o conhecimento das especificidades das unidades; outras instâncias organizacionais da empresa (características dos sistemas corporativos com as AF de RH, TI e SC) e benchmarking (experiência dos consultores contratados em empresas como Grupo ALGAR, Inmetro, GRSA, De Nadai, Prefeitura do Município de São Paulo e Brasilprev).

- b) Estudo e discussão de alternativas: Foram analisadas cinco opções de modelagem: Descentralização; Centralização; Terceirização total (outsourcing); Centros de excelência e Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O modelo de Serviços Compartilhados agregava os aspectos positivos dos modelos descentralizado e centralizado, além de agregar aspectos inexistentes nesses dois modelos. O CSC é considerado também como um insourcing (em referência ao outsourcing), por se caracterizar como uma prestação de serviços realizado por uma unidade organizacional da própria empresa, regulado por um Acordo de Nível de Serviços (ANS), documento formalizado entre o CSC e seus clientes organizacionais no qual são estabelecidas as responsabilidades de parte-a-parte, os requisitos e as métricas para avaliação da qualidade dos serviços prestados.
- c) Modelagem: A consultoria fez uma proposta inicial dos macroprocessos e processos que comporiam tanto o CSC quanto os departamentos administrativos com base nos levantamentos de dados realizados e nos critérios de segmentação de atividades definidos.

A.2.2

O modelo proposto, resultado do estudo, foi avaliado no fórum de departamentos administrativos e aprovada implantação da prática pelo fórum da diretoria.

Para alcançar um alinhamento na padronização da gestão, a diretoria adotou o modelo de “fóruns de gestão por processos”. Foram constituídos oito fóruns: da diretoria (composto pelo diretor, assessoria, superintendentes das UN, das superintendências de apoio e do departamento de serviços administrativos integrados, responsável pelo CSC), administrativo (constituído pelos gerentes dos departamentos administrativos) e os fóruns de processos – RH, DH, Suprimentos e Contratações, TI, Patrimônio e Serviços e Jurídico (constituídos pelas lideranças das respectivas células de processos nos departamentos administrativos).

Os fóruns são uma prática de identificação de demandas para o projeto de um processo principal, de apoio ou de um novo produto/serviço, onde as



A.2.2. Todo o projeto contou com a participação do fórum da diretoria e de todos os fóruns de processo de apoio.

B. A IDEIA

B.1. De que forma a solução foi planejada, concebida, desenvolvida e verificada?

Informar quais foram as lideranças e profissionais envolvidos no planejamento da prática, internos e/ou externos, e descrever o seu grau de mobilização. Apresentar as etapas principais e os recursos financeiros, humanos e/ou materiais envolvidos no desenvolvimento da prática até a solução final e entrada em regime. Incluir as principais origens ou fontes de inspiração, internas e/ou externas, para desenvolvimento da ideia. Destacar como ideias originais das pessoas, que poderiam dar resultados, foram estimuladas e/ou incorporadas buscando inovação. Descrever atividades de treinamento necessárias e sua abrangência. Informar como a evolução do projeto foi controlada até a implantação definitiva.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta B.1.1

Planejamento e gerenciamento de projeto/planejamento B.1.2

Sistemática de trabalho em equipe de projeto/planejamento

B.1.3 Emprego de mecanismos de fomento da inovação no projeto/planejamento da prática

B.1.4 Uso de informações de concorrentes ou de outras organizações de referência (benchmarking) no projeto/planejamento da prática

B.1.1

O processo de implementação foi conduzido pelo fórum administrativo e coordenado por um dos gerentes administrativos. O diretor foi o patrocinador do projeto desde o início, apoiando-o ativamente durante todo o seu transcorrer. O apoio metodológico foi da mesma consultoria responsável pelo business case. O cronograma geral do projeto previa uma fase inicial de planejamento de três meses e cinco etapas de quatro meses cada (uma etapa para cada onda de mudança correspondente a cada macroprocesso), numa prática de mercado denominada fast track, que consiste na superposição parcial de dois meses entre as etapas. Os recursos orçamentários inicialmente dedicados a esse novo projeto foram de R\$ 395.000,00.

As condições, inicialmente previstas no business case, foram rediscutidas em cada etapa e passaram a ser analisadas mensalmente no fórum de departamentos administrativos e trimestralmente no fórum da diretoria, por meio do plano tático, com acompanhamento do índice previsto x realizado no painel de bordo da diretoria, fazendo críticas e agregando recomendações de melhoria que alimentaram o processo de aprendizagem do projeto.

B.1.2

As etapas de implementação do projeto, conforme cronograma, foram realizadas pela equipe do projeto composta pelos gerentes dos departamentos administrativos da diretoria e na implantação das ondas por processo pelos

representantes dos fóruns de apoio (RH, DH, TI, Suprimentos e Contratações, Patrimônio e Serviços e Jurídico). Todo o processo que envolveu a comunicação utilizou, para a disseminação, os canais de comunicação disponíveis, tais como portal corporativo, boletins eletrônicos, reuniões estruturadas e retroalimentação nos fóruns administrativos e de processos de apoio.

B.1.3

Nas reuniões dos fóruns departamentos administrativos há um espaço reservado sistematicamente para obtenção de sugestões de melhorias nos processos. No projeto de implantação da prática CSC essas melhorias foram analisadas e incorporadas.

Outras formas de fomento a inovação foram utilizadas para o envolvimento das equipes, por meio de dois modelos para a gestão da mudança: a “identificação dos grupos de interesse” e a “cartografia de controvérsias”. O primeiro buscou classificar e identificar os grupos de interesse em quatro categorias: os indiferentes, os resistentes, os apoiadores e os beneficiários, considerando o nível de apoio ou de impacto que cada grupo dava/sofia do processo de mudança. Tal caracterização permitiu identificar a forma de comunicação mais adequada para cada grupo. A outra metodologia de gestão de mudança utilizada, uma técnica que vem sendo aprimorada por meio da tese de doutorado do coordenador do projeto denominada “cartografia de controvérsias”, que consiste na identificação das controvérsias que normalmente permeiam os processos de mudança. Em geral, são duas ou mais posições antagônicas, defendidas por diferentes atores participantes da dinâmica organizacional, que geram debates intensos e conflituosos. Tais atores não são exclusivamente humanos podendo ser também não humanos, como relatórios de estudos internos ou externos, procedimentos organizacionais e legislações. As controvérsias se inter-relacionam, tornando o processo decisório complexo. Foram identificadas, no caso em questão, 193 controvérsias, 40 delas selecionadas como as mais relevantes. Essas controvérsias foram mapeadas em profundidade de forma a identificarem-se os temas, as posições, os argumentos e os atores (humanos ou não humanos) envolvidos nos debates. Algumas das controvérsias mais relevantes foram: definição do gerente do CSC; localização do CSC; segmentação de atividades; dimensionamento de pessoal; desempenho da consultoria; abordagem de implementação de big bang x ondas de mudança; risco de assimilação do CSC pelas AF; comunicação durante o projeto; modelo de sistemas organizacionais e de AF. A ferramenta facilitou o processo decisório e a tomada de decisões.

Durante a implementação do projeto, visando preparar e capacitar os profissionais envolvidos na mudança, foram realizados os seguintes treinamentos: gestão das transições pessoais; atendimento e relacionamento com clientes; gestão classe mundial; mapeamento de processos com BPM 2.0; boas práticas em gestão em serviços compartilhados; análise de causa, ação corretiva e preventiva; análise crítica de desempenho; sistema de atendimento ao cliente (SAC); painel de bordo; feedback; conceito, práticas e tendências em CSC de mercado; programa 5S; oficina de comunicação; participação em congressos e eventos de CSC.

B.1.4

Buscou-se ao longo do projeto incorporar soluções registradas na literatura empresarial, conforme descrito em A.2.1, o modelo de cartografia de controvérsias da tese de doutorado do coordenador do projeto, descrito acima e foram realizados benchmarking em outras organizações públicas e privadas com modelos bem sucedidos, tais como: Clariant, Cielo e Souza Cruz, o que inspirou a adoção da prática de CSC.

B.2. Como funciona a prática de gestão?

Explicar a sistemática de funcionamento da prática de gestão e mencionar os principais padrões gerenciais (regras de funcionamento), incluindo periodicidade e responsáveis. Incluir padrões relativos a metas almejadas. Informar como os padrões são veiculados para as áreas pertinentes. Destacar qualquer aspecto que torna a prática proativa, ágil e inovadora. Informar como os padrões gerenciais da prática se integram aos demais padrões gerenciais da organização. Informar a abrangência da prática de gestão bem como mecanismos de controle de sua correta aplicação.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

- B.2.1 Enfoque sistemático e com padrões de trabalho claros
- B.2.2 Enfoque inovador, incorporando características originais que trazem benefícios
- B.2.3 Enfoque proativo, estimulando a prevenção
- B.2.4 Enfoque ágil, estimulando a flexibilidade e resposta rápida
- B.2.5 Enfoque enxuto, visando à simplicidade e ao baixo custo
- B.2.6 Integração ao sistema de padrões da organização
- B.2.7 Aplicação é abrangente e controlada

B.2.1

A prática de Centro de Serviços Compartilhados funciona por meio de uma estrutura organizacional focada na prestação de serviços administrativos, de forma concentrada e padronizada, gerando ganhos de escala, aumento na qualidade dos serviços e foco no cliente interno para todas as unidades da diretoria. A unidade responsável pela prática é o departamento de serviços administrativos integrados, ligado diretamente a diretoria.

O modelo de gestão utilizado segue os conceitos do MEG®, de acordo com o ciclo do PDCL, conforme a seguir, e como prática para o gerenciamento dos processos os Sistemas Normativos ISO 9001 e OHSAS 18001.

1. **Planejamento:** é realizado o planejamento operacional, por meio do desdobramento do planejamento estratégico e tático, com a análise crítica dos resultados, análise dos cenários, considerando todas as partes interessadas, aplicação da matriz SWOT, definição dos objetivos operacionais, macroações e indicadores, compondo o Mapa Operacional do CSC. Para essas etapas são envolvidos profissionais de todas as células de processos com seus líderes, além do gerente. Ao final, toda a força de trabalho é engajada com a realização do dia do compromisso. O acompanhamento e controle do planejamento são realizados bimestralmente nas reuniões de análise crítica (RAC) e disseminado nas reuniões estruturadas, boletins eletrônicos e reuniões dos fóruns de processos de apoio.
2. **Execução:** A execução dos processos é realizada seguindo o mapeamento dos processos (metodologia SIPOC) e os padrões de trabalho estabelecidos.
Em 2015, como refinamento, foi realizado o mapeamento end to end de 27 processos administrativos, utilizando a metodologia AS-IS, envolvendo o CSC e os departamentos administrativos das UN/Sup, identificados os “gaps” e

elaborados planos de ação, que são acompanhados nos fóruns de processos de apoio, por meio do Sistema SAPA.

3. **Monitoramento e Controle:** O monitoramento é realizado por meio do sistema de atendimento ao cliente (SAC) com o acompanhamento das solicitações em tempo real e dos indicadores no painel de bordo. Para controlar e verificar os processos são realizadas auditorias internas e externas e o tratamento das não conformidades e sugestões de melhorias são realizadas utilizando o sistema corporativo docAction.
4. **Aprendizado:** As ações realizadas e os resultados alcançados são apresentados nos fóruns de processos de apoio e da diretoria.

B.2.2

Com a implantação do CSC os serviços passaram a ser solicitados por meio do sistema de atendimento ao cliente (SAC), com prazos de atendimento previamente acordados com os clientes internos. A gestão do CSC conta com acordo de nível de serviço (ANS), um contrato interno onde cliente e o prestador de serviços têm destacados seus papéis, responsabilidades e indicadores que norteiam essa relação. O ANS respeita ainda o princípio da autonomia e particularidade de cada UN/Sup, deixando de ser um documento padrão para todas e permitindo adequação na prestação dos serviços, considerando as necessidades específicas de cada cliente. Isso se traduz por meio de sutis diferenças de extensão do escopo e atividades, conforme demanda. O ANS é acompanhado por meio de reuniões de análises críticas, que acontecem em todos os fóruns, além da prestação de contas mensais realizadas por meio dos relatórios gerenciais e executivo.

Desta forma, está sendo estimulada na diretoria a cultura da prestação de serviços administrativos.

B.2.3

No CSC, as reuniões de análises críticas são realizadas mensalmente com a liderança e pessoas chave, seguindo o padrão do PE-QA0006, onde são analisadas as seguintes entradas: diretrizes estratégicas, objetivos e planos operacionais; resultados de auditorias; realimentação de clientes (pesquisa de satisfação e reclamações); desempenho do ANS e dos processos; situação das ações corretivas e preventivas; mudanças que possam afetar o CSC; pendências da análise crítica anterior; demandas dos fóruns de processos. As saídas são as decisões e recomendações de melhoria. Os registros e acompanhamentos das análises e ações tomadas são realizados no painel de ordo, disponível no portal corporativo para todos os clientes e equipe do CSC.

B.2.4

Conforme citado no item B.2.2 acima, para a solicitação e gerenciamento dos serviços foi desenvolvido e implantado o sistema de atendimento ao cliente - SAC, onde o cliente solicita um serviço com base no catálogo de serviços prestados disponível no sistema. Cada solicitação recebe um número de protocolo e informa ao cliente o prazo de atendimento. Após a entrega do serviço e o encerramento da solicitação, o SAC envia, automaticamente, uma pesquisa pós-serviço, através do qual o cliente manifesta seu nível de satisfação com o serviço entregue. A pesquisa pós-serviço é um ANS que funciona como driver para a pesquisa de satisfação do cliente, realizada a cada dois anos. O SAC oferece uma série de dados para a geração de relatórios, tais como: volumes de serviços prestados, atendimento aos prazos dos acordos, índices de suspensão e devolução dos chamados.

Foi implantado um canal de relacionamento denominado Fale Conosco para o registro de dúvidas, críticas, sugestões e elogios, que, também, possuem um prazo de atendimento e feedback aos clientes.

As reuniões mensais dos fóruns de processo de apoio contribuem para a agilidade na tomada de decisões e implantação de melhorias na prática.

B.2.5

No modelo anterior várias atividades eram realizadas em 10 UN/Sup. e com uma estrutura maior. No CSC, conforme figura B.2.5, uma estrutura enxuta e simples permite o ganho de escala.

B.2.6

Os processos administrativos migrados foram mapeados e seguem os padrões definidos pelas AF da empresa, por meio de políticas institucionais e procedimentos empresariais, que contém regras e responsabilidades.

O CSC também elabora procedimentos operacionais com abrangência à toda diretoria. Os padrões são definidos em conjunto com as UN/Sup, nos fóruns de processos de apoio e disponibilizados no sistema corporativo de documentação (Gedoc), com consulta por meio do SOE - Sistema de Organização Empresarial.

B.2.7

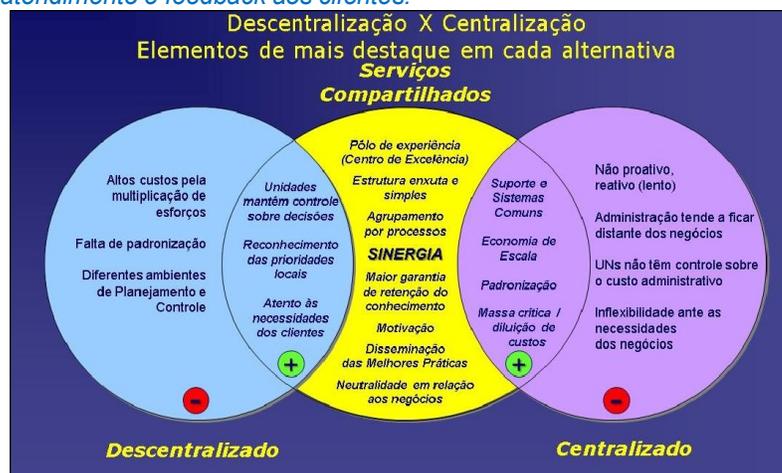


figura B.2.5

Fonte: Livro Shared Services da Price Waterhouse Coopers (tradução Mocsányi)

A prática atende as treze unidades, incluindo unidades de negócio, superintendências, o gabinete da diretoria e os seus dois departamentos, o que corresponde a 6.613 clientes das atividades comuns dos processos de RH, DH, TI, Suprimentos e Contratações e Patrimônio e Serviços.

O controle é realizado por meio da análise nos fóruns de processos de apoio do atendimento ao acordo de nível de serviço (prazo), medido pelos indicadores de atendimento ao prazo com meta de 95%, de satisfação pós-serviço com meta de 85% e de satisfação dos clientes dos serviços administrativos com meta de 70%.

B.3. Como funciona a sistemática de avaliação e melhoria da prática de gestão?

Na resposta, mencionar indicador ou indicadores, quantitativos ou qualitativos, utilizados para avaliar o desempenho da prática. Exemplificar eventuais melhorias implantadas na prática em função de avaliações.

Fatores de avaliação da resposta

B.3.1 Mecanismo de aprendizado da prática (avaliação e melhoria) estruturado

B.3.2 Indicadores consistentes para avaliar a eficácia da prática

B.3.1

A avaliação e melhoria da prática são realizadas por meio do monitoramento diário das solicitações recebidas via SAC e das demandas surgidas nas análises realizadas mensalmente nos fóruns de processos de apoio e trimestralmente no fórum da diretoria. As informações sobre as solicitações feitas no SAC, o atendimento aos prazos e o nível de satisfação são disponibilizados online a todas as partes interessadas no portal do CSC, no painel de gestão à vista e, mensalmente, nos relatórios de performance enviados aos clientes para subsidiar as análises e tomadas de decisões nas UN/Sup.

Os indicadores do ANS e de processos, cujas metas são definidas anualmente no ciclo de planejamento operacional do CSC, são acompanhados por meio do Painel de Bordo, onde são registradas as análises críticas, os planos de ação, as ações de melhoria e outras informações que subsidiam as reuniões de análise crítica global realizada mensalmente com a liderança do CSC.

Os principais indicadores definidos e acompanhados para a avaliação e melhoria do desempenho são: índice geral de atendimento ao prazo, índice geral de satisfação pós-serviço e índice de satisfação dos clientes dos serviços administrativos, resultante da pesquisa bienal realizada com os clientes dos serviços administrativos.

Para o aprendizado global da prática, em 2014 o CSC passou a ser integrante de um grupo de compartilhamento de práticas em CSC chamado "Grupo Compartilha". O grupo é composto por executivos atuantes na gestão de CSC que proporciona, através de um networking forte e seguro, discussões com foco no intercâmbio de experiências e conhecimento, sendo regido por uma carta de princípios e um manual de rotinas. Esses instrumentos regulam os princípios de funcionamento do grupo como confidencialidade, admissão e desligamentos de empresas no grupo, reuniões plenárias e pesquisas. Formado por vinte empresas de diversos segmentos de mercado, o Compartilha promove também iniciativas de identificação e divulgação de melhores práticas em gestão de CSC, tendo sido o case de gestão de mudança da implementação do CSC apresentado em uma das reuniões do grupo Compartilha.

Outra forma de avaliação da prática é por meio da participação, desde 2015, no Estudo de Maturidade de Centro de Serviços Compartilhados realizado pela TOTVS Consulting, com objetivo de avaliar o estágio de evolução da prática, comparando com outras empresas. Esse estudo, além de identificar as melhores práticas de gestão no mercado, subsidia as melhorias e o direcionamento dos investimentos para a evolução de forma mais precisa.

B.3.2

Para avaliar a eficácia da prática foi implantado o indicador outcome: índice de satisfação dos clientes dos serviços administrativos, obtido através da aplicação da pesquisa bienal de satisfação de clientes e por meio dos indicadores drivers: índice de atendimento ao prazo do acordo de nível de serviços formalizados nos contratos internos de prestação de serviços e índice de satisfação pós-serviço, obtido pelo resultado das pesquisas enviadas aos clientes, após o encerramento de cada solicitação de serviço.

No CSC foram definidos referenciais comparativos para os indicadores outcome.

Citamos algumas melhorias oriundas das análises críticas: Implantação do canal de relacionamento com os clientes - Fale Conosco; mapeamento dos processos administrativos end to end com a metodologia AS-IS e tratamento dos "gaps" com planos de melhoria; implantação dos relatórios mensais de performance para envio ao representante dos acionista e aos clientes; implantação do painel de bordo para disponibilização dos resultados, relatórios e análise crítica.

C. OS RESULTADOS

C.1 Ha um ou mais tipos de resultados relevantes, com demonstração de favorabilidade, obtidos em decorrência da implementação da prática?

Apresentar um ou mais tipos de resultados relevantes obtidos em decorrência da implementação da prática, expressos, de preferência, quantitativamente, por meio de indicadores de nível de desempenho e demonstração de sua evolução (antes e depois). Apresentar, sempre que possível, resultado de referencial comparativo pertinente externo à organização (resultado de concorrente, de organização de referência no tema, organização líder em mercado mais desenvolvido, índices ou médias setoriais ou de mercado etc.), que permita avaliar a competitividade do resultado após a implementação. Se o resultado apresentado não decorrer exclusivamente da prática, justificar a correlação forte com a mesma.

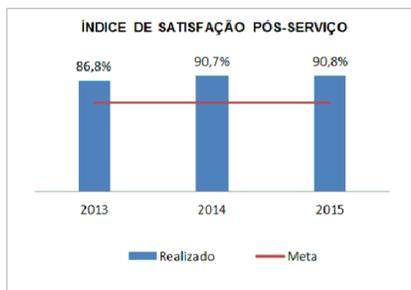
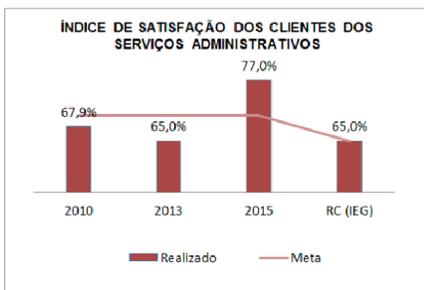
Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.1.1 Relevância dos resultados obtidos

C.1.2 Evolução antes e depois comprova melhoria

C.1.3 Comparação com referencial demonstra competitividade

Obs.: O referencial comparativo adotado de acordo com a metodologia aplicada pelo IEG em Centros de Serviços Compartilhados, cuja média de satisfação geral é de 65%.



Foram obtidos resultados relevantes também nos processos, tais como:

A regionalização do SESMT, que permitiu a melhor distribuição geográfica dos profissionais, com maior aderência ao cumprimento da NR4 (essa distribuição era feita por UN/Sup).

Em SC, o ganho de produtividade nos processos de contratação por ata de registro de preços foi de 380%. Antes da implantação do CSC em 2012, havia 25 profissionais que executavam a atividade (69 contratos/profissional). Atualmente a mesma atividade é executada por quatro profissionais (331 contratos/profissionais), representando um ganho de produtividade.

Economia de R\$ 8,6 milhões somente em 2014, na área de PS, com a revisão dos contratos de serviços administrativos, tais como locação de veículos, conservação e limpeza, áreas verdes entre outros.

Implantação do sistema de capacitação (SGC&D) em toda a diretoria, gerando padronização do processo de capacitação, desde o levantamento de necessidades de treinamento até a avaliação de eficácia dos cursos realizados; geração automática das demandas de treinamento de saúde e segurança; automatização no envio das avaliações de reação; automatização no envio das avaliações de eficácia; automatização nas tabulações das avaliações e fomento de novos fornecedores de cursos de Saúde e Segurança do Trabalho no mercado, propiciando redução no custo de cada curso (média: 33%).

Na gestão de pessoas pode-se observar que a tendência de redução do efetivo continuou acentuada, porém com seus efeitos minimizados, devido aos ganhos de escala obtidos ao longo da implantação dos processos no CSC e aprimoramento dos mesmos nas UN/Sup. No business case, havia uma vacância de 100 postos de trabalho que não foram repostos, perfazendo uma economia de recursos de R\$ 6,76 milhões/ano para a diretoria.

C.2. Quais são outros benefícios intangíveis decorrentes da implementação da prática, baseados em constatações, fatos, depoimentos ou reconhecimentos?

Descrever eventuais reflexos positivos nas partes interessadas.

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na resposta

C.2.1 Alcance de outras partes interessadas evidenciados

C.2.2 Relevância de benefícios intangíveis para outras partes interessadas

C.2.1

Depoimentos:

Acionistas: Em 2014, na revisão do Planejamento Operacional do CSC, o diretor disse ter a “convicção de que o CSC chegou para ficar, para trazer um novo modelo organizacional para a Companhia, para ajudar a construir uma nova Empresa”. Ele afirmou que “o CSC trouxe ganhos de escala, de padronização, de produtividade, cujos resultados já são mensuráveis, principalmente na padronização dos processos de Recursos Humanos (RH) e na Segurança e Medicina do Trabalho, onde a nossa descentralização era muito forte”. (Boletim Eletrônico do CSC 049, de 25 Fev 2014). O diretor, falando como representante dos acionistas demonstrou o nível de atendimento às suas expectativas gerado pela implantação do CSC na diretoria. “O CSC, muito elogiado no Conselho de Administração, principalmente pelo representante dos acionistas, é uma revolução na gestão da empresa” (Boletim Eletrônico do CSC 156, de 19 Mar 2016).

Clientes: Avaliação feita por um dos gerentes de departamento administrativo, cliente do CSC, é que “o modelo é irreversível, e precisamos entendê-lo, aperfeiçoá-lo e investirmos ainda mais nele, complementando o que tiver que complementar de pessoas e eventualmente trazer cada vez mais atividades e mais pessoas, para tentar maximizar esse ganho de escala, de padrão, de produtividade” (Boletim Eletrônico da UNX n°1763, de 17 Nov 2015).

Fornecedores: Os ganhos com a implantação do CSC foram sentidos também entre os fornecedores de materiais e serviços da Empresa. De acordo com o representante de vendas do fornecedor de tubos de ferro fundido, que atende a Empresa há mais de 10 anos, a centralização de grande parte das compras da Diretoria trouxe ganhos importantes para os fornecedores, que reduziram em muito a necessidade de percorrer toda a Região Metropolitana de São Paulo para atender as unidades. Outro benefício apontado pelo representante foi o planejamento de materiais feito no modelo compartilhado, que permite às empresas fornecedoras ter uma previsão dos volumes que serão comprados em uma ata de registro de preços, com um índice de acerto de pelo menos 85%. No caso dos recebimentos, embora não tenha historicamente enfrentado grandes problemas, também houve melhorias.

C.2.2

Acionista: Sistematização da interface com as AF da empresa e consolidação das informações.

Empregados: Atuação em projetos multidisciplinares e maior cooperação entre as unidades.

Clientes: Liberação das UN/Sup das atividades de apoio, permitindo a elas ter maior foco nos processos fim.

Sociedade: Estrutura de gestão de processos de apoio alinhada às melhores empresas e pioneira no setor de saneamento, sendo uma das práticas reconhecida com o PNQS Nível II recebido pela diretoria em 2013.

Fornecedores: Melhora na interlocução com a empresa, devido à padronização das solicitações e menor deslocamento.

D. A APRESENTAÇÃO PÚBLICA

D.1 A apresentação pública do Case desperta interesse para a Prática de Gestão?

Fatores de avaliação pela Banca Examinadora na apresentação

- D.1.1 Objetividade e clareza
- D.1.2 Pontualidade e método
- D.1.3 Estímulo ao público

Este Critério será apresentado presencialmente pelas finalistas no Evento do PPQG - Modalidade Mérito da Inovação em Gestão e não precisa ser aqui relatado. A apresentação deverá ser preparada em formato "ppt" cobrindo os Critérios A, B e C em seus aspectos mais relevantes em 15 minutos.

Glossário

Citar, se necessário, glossário para siglas e termos não usuais.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

AF - Autoridades Funcionais da Empresa

CSC - Centro de Serviços Compartilhados

DH - Desenvolvimento Humano

DocAction - Sistema Gerenciador de Ações Corretivas, Preventivas e de Melhoria

Gedoc – Sistema Corporativo de Gestão de Documentos

GVA® – Gestão de Valor Agregado

IEG - Instituto de Engenharia de Gestão

ISO - International Organization for Standardization ou Organização Internacional para Padronização

JUR - Jurídico

MEG® - Modelo de Excelência da Gestão

OC - Organização Candidata

OHSAS - Occupational Health and Safety Assessment Services ou Série de Avaliação da Segurança e Saúde no Trabalho

PE - Procedimento Empresarial

PNQS - Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento

PO - Procedimento Operacional

PS – Patrimônio e Serviços

RH - Recursos Humanos

RC - Referencial Comparativo

SAC – Sistema de Atendimento ao Cliente

SESMT – Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho

SOE - Sistema de Organização Empresarial

Sup – Superintendências

SC – Suprimentos e Contratações

SIPOC - Suppliers (Fornecedores) - Inputs (Entradas) - Process (Processos) - Outputs (Saídas) - Customer (Clientes)

UN - Unidade de Negócio

TI - Tecnologia da Informação

Referências Bibliográficas

Citar, se necessário, as fontes bibliográficas que foram usadas nesse trabalho.

Não há pontuação para este item e não onera a contagem de limite de páginas.

Cerreto, Clovis - *Mudança e a teoria ator-rede humanos e não humanos em controvérsias na implementação de um Centro de Serviços Compartilhados*. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em

Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Cad.EBAPE.BR, v. 14, nº 1, Artigo 5, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2016 – *Mudança e Teoria Ator-Rede: Humanos e Não Humanos em Controvérsias na Implementação de um Centro de Serviços Compartilhados* – Autores: Clovis Cerreto e Sílvia Marcia Russi de Domenico.

Relatório de Gestão PNQS Nível II da OC – 2013.

Relatório de Gestão PNQS Nível III da OC - 2015-2016.

TOTVS Consulting, *Estudo de Maturidade de Centros de Serviços Compartilhados, Brasil 2015*

Limite de páginas do Case, até o final do Critério C, incluindo Informações da Organização e Questões Formuladas, conforme o Porte.

De 1 a 50 funcionários - 5 páginas; de 51 a 250 funcionários - 6 páginas e Acima de 250 funcionários - 7 páginas.