



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADRIANO ARAUJO FILGUEIRA

**MATURIDADE ORGANIZACIONAL PARA ADOÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)**

João Pessoa

2024

ADRIANO ARAUJO FILGUEIRA

**MATURIDADE ORGANIZACIONAL PARA ADOÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Francisco José da Costa

João Pessoa

2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

F478m Filgueira, Adriano Araujo.

Maturidade organizacional para adoção de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) / Adriano Araujo Filgueira. - João Pessoa, 2024.

102 f. : il.

Orientação: Francisco José da Costa.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CCSA.

1. Administração de empresas. 2. Centro de Serviços Compartilhados (CSC). 3. Maturidade organizacional. 4. Ciclo de vida organizacional. 5. Shared Services Center (SSC). 6. Mensuração e escalas. I. Costa, Francisco José da. II. Título.

UFPB/BC

CDU 658(043)

ADRIANO ARAUJO FILGUEIRA

**MATURIDADE ORGANIZACIONAL PARA ADOÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em: 15/08/2024.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco José da Costa (Orientador)
Universidade Federal da Paraíba – UFPB



Documento assinado digitalmente
JOSE JORGE LIMA DIAS JUNIOR
Data: 09/10/2024 08:28:00-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. José Jorge Lima Dias (Examinador Interno)
Universidade Federal da Paraíba – UFPB

Prof. Dr. Francisco de Assis Carlos Filho (Examinador Externo)
Universidade de Pernambuco – UPE

Prof. Dr. Victor de Barros Deantoni (Examinador Externo)
Pontifícia Universidade Católica de Campinas – PUC

AGRADECIMENTOS

Começo meus agradecimentos direcionando-os ao PPGA/UFPB, pela oportunidade de fazer parte desse universo que foi, sem dúvidas, um processo de intensa descoberta pessoal, quebra de paradigmas e de crescimento aliado ao desenvolvimento da maturidade pessoal.

Agradeço imensamente ao meu orientador, por toda paciência, por sempre incentivar as pessoas a seguirem em frente e nunca desistir, pela dedicação e pelo apoio em me ajudar a produzir um trabalho relevante e significativo para contribuir com a sociedade em geral. Não há como mensurar sua grandeza em compartilhar seus conhecimentos com a sociedade.

A todos os professores, por compartilharem do rico conhecimento acadêmico que fez despertar em mim a vontade de seguir investindo no desenvolvimento profissional e acadêmico de forma contínua.

Meus agradecimentos a todos os colegas do PPGA/UFPB, pela força, companheirismo e partilha, além das contribuições muitas vezes compartilhadas em sala de aula. Os momentos vivenciados com as discussões de forma presencial foram muito ricos e contribuíram para o meu crescimento.

Agradeço ao apoio de meu irmão Álvaro. Sem ele, eu não teria conseguido seguir com tanta segurança e confiança. O que, para ele, já era um ambiente familiar, para mim, era um caminho desconhecido em busca do conhecimento. Foram muitas reuniões e discussões em volta dos trabalhos, dos créditos a serem vencidos, assim como das lutas no cuidado com minha mãe, que está sobre os meus cuidados.

Meus agradecimentos à minha esposa, pela dedicação à família e compreensão dessa jornada acadêmica. Ela foi uma “Guerreira”. O apoio familiar é fundamental para superarmos os obstáculos durante a jornada.

Agradeço a Deus Pai, pelos momentos em que sua “mão” se demonstrou presente, dando sustentação e força para continuar no caminho e superar os obstáculos. A Vossa misericórdia se renova a cada manhã e renova minha Fé.

RESUMO

Esta pesquisa teve como propósito identificar e analisar o grau de maturidade das organizações que pretendem adotar o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) como modelo em suas estruturas, assim como também para aquelas que já aderiram, mas estão em processo de implementação, e desta forma o trabalho responder à seguinte questão de “como mensurar e diagnosticar o nível de maturidade de um grupo econômico para recepcionar um Centro de Serviços Compartilhados?” Com objetivo principal de responder a esse problema, foi feita uma revisão de literatura, pela qual foram identificadas as seguintes dimensões de maturidade: Governança corporativa; Resultados operacionais; Base de inovação tecnológica; e Fator humano. Foi feito um estudo de campo, de base metodológica qualitativa, em que foi realizada *a priori* a validação inicial da escala com acadêmicos durante a disciplina de mensuração e design da pesquisa quantitativa do programa de pós-graduação em administração da Paraíba – PPGA/UFPB, verificando as dimensões e seus itens. Durante o processo, foi realizada uma entrevista com especialistas em CSC e o envio do questionário para a entidade da Associação Brasileira de Serviços Compartilhados (ABSC) para coleta de dados. Em seguida, foi iniciada a confecção de um instrumento de mensuração com as primeiras premissas construídas com base nos dados obtidos. Foram escolhidas seis organizações pretendentes à adoção do modelo CSC, em que foi realizada a pesquisa empírica com as pessoas-chaves dessas organizações. Em decorrência dos dados primários obtidos, passamos pelo processo de tratamento das informações. Dessa forma, como consequência da pesquisa de campo, foi validado o instrumento de análises de maturidade organizacional para a implantação de um CSC, assim como também foi possível mensurar e diagnosticar o nível de maturidade organizacional aos pretendentes do modelo de estrutura do CSC, evidenciados pelos resultados pretendidos da pesquisa. A pesquisa deixa como contribuição a produção de um instrumento para medir de forma inicial o grau de maturidade nas organizações pretendentes ao modelo de CSC, contribuindo para as atividades de consultorias e profissionais autônomos para medição e avaliação pelas empresas contratantes, com o intuito de medir e conhecer o cenário de maturidade da organização, assim como também proporcionar mais discussão sobre temas voltados para o contexto de CSC.

Palavras-chave: centro de serviços compartilhados; maturidade organizacional; ciclo de vida organizacional; shared services center; mensuração e escalas.

ABSTRACT

SSCs consolidate activities supporting key business processes into one main operating unit. The implementation of a SSC can bring significant benefits, such as the standardization of processes, optimization of teams, and improvement in internal and external communication. However, the implementation of a SSC is not an easy task and involves several challenges. One of these challenges is the need to measure the degree of maturity of the organization to ensure a successful implementation. The maturity of the organization is related to the moment or stage in which the organization is on the path of organizational development. The purpose of this research was to identify and analyze the degree of maturity of organizations that intend to adopt the SSC as a model in their structures, as well as for those that have already adhered to it, but are in the process of implementation. In order to answer the question of how to measure and diagnose the level of maturity of an economic group to receive a Shared Services Center? With this, the main objective was to propose a measurement instrument aimed at analyzing the degree of organizational maturity of economic groups for the implementation of a SSC that resulted in the specific objectives of analyzing and understanding the institutional stages of the organizations required for the adoption of the SSC, as well as the specific objective of developing an instrument to measure organizational maturity for the groups intending to implement the SSC model. This research was characterized as an exploratory and descriptive field study. This is an empirical research, reinforcing the qualitative methodology. The scale model that best adapted to the present research was the proposed scale based on John Rossiter's paradigm of the C-OAR-SE model method, hierarchized in the form of a checklist.

Keywords: shared services center; organizational maturity; organizational life cycle; shared services center; measurement and scales.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Introdução às “Quatro Ondas” de implantação e evolução do CSC	24
Figura 2 –	Modelo de CVO segundo Greiner	27
Figura 3 –	Estrutura de DP gerais para modelos de maturidade	34
Figura 4 –	Modelo C-OAR-SE de John Rossiter	44
Figura 5 –	Cronograma de execução	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Resultado do diagnóstico da ORG3	73
Gráfico 2 –	Resultado do diagnóstico da ORG5	75
Gráfico 3 –	Resultado do diagnóstico da ORG1	89
Gráfico 4 –	Resultado do diagnóstico da ORG2	91
Gráfico 5 –	Resultado do diagnóstico da ORG4	92
Gráfico 6 –	Resultado do diagnóstico da ORG6	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Modelo de dimensionamento de maturidade conforme as “Quatro Ondas”	32
Quadro 2 –	Dimensões, itens e fontes	45
Quadro 3 –	Modelo de escala de validação de itens	48
Quadro 4 –	Dimensões e seus itens	63
Quadro 5 –	Níveis de maturidade para a dimensão Governança Corporativa	64
Quadro 6 –	Níveis de maturidade para a dimensão Resultados Operacionais	65
Quadro 7 –	Níveis de maturidade para a dimensão Tecnologia da Informação	66
Quadro 8 –	Níveis de maturidade para a dimensão Fator Humano	67
Quadro 9 –	Escala de maturidade da ORG3	71
Quadro 10 –	Escala de maturidade da ORG5	73
Quadro 11 –	Instrumento completo de diagnóstico de maturidade	76
Quadro 12 –	Escala de maturidade da ORG1	88
Quadro 13 –	Escala de maturidade da ORG2	89
Quadro 14 –	Escala de maturidade da ORG4	91
Quadro 15 –	Escala de maturidade da ORG6	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Avaliação dos itens da dimensão Governança Corporativa	58
Tabela 2 –	Avaliação dos itens da dimensão Resultados Operacionais	59
Tabela 3 –	Avaliação dos itens da dimensão Tecnologia da Informação	60
Tabela 4 –	Avaliação dos itens da dimensão Fator Humano	61
Tabela 5 –	Escala para cálculo de nível de maturidade	68
Tabela 6 –	Relação das organizações	69
Tabela 7 –	Resultados observados de maturidade das organizações	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABSC	Associação Brasileira de Serviços Compartilhados
B3	Bolsa Brasileira
BI	<i>Business Intelligence</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
C-OAR-SE	<i>Constructs definition, Object classification, Attribute classification, Rater identification, Scale formation, Enumeration and reporting</i>
COE	<i>Center of Excellence</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CSC	Centro de Serviços Compartilhados
CVO	Ciclo de Vida Organizacional
DP	Design de uso descritivo e prescritivo
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
GC	Governança Corporativa
HC	<i>Headcount</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MP	Mapas estratégicos
N1	Nível 1 de governança corporativa pela B3
N2	Nível 2 de governança corporativa pela B3
RPA	<i>Robotic Process Automation</i>
SCF	<i>Supply Chain Finance</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
TD	Transformação digital
TI	Tecnologia da Informação
UN	Unidades de Negócio
VAN	<i>Value Added Network</i>
VBA	<i>Visual Basic of Applications</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Delimitação de problema e objetivos	17
1.2	Estrutura da pesquisa	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	Relato histórico de sua origem, conceito e vantagem	21
2.2	Da necessidade de conhecer a maturidade da empresa para a implementação	23
2.3	Da necessidade de conhecer o ciclo de vida organizacional (CVO)	26
2.4	Evidências de Governança Corporativa e <i>Compliance</i> para uma boa implementação do CSC	28
2.5	Inovação Gerencial mediante modelos de gestão para percepção de maturidade	30
2.5.1	<i>Uso de RPAs como indicador de maturidade</i>	35
2.5.2	<i>Indicadores de desempenho para RPA como forma de mensuração de maturidade</i>	38
2.6	Fator Humano em um processo de mudança	39
2.6.1	<i>Benefícios e treinamentos como ação preditiva de auxílio à mudança</i>	40
2.6.2	<i>Métricas para fatores humanos como forma de mensuração de maturidade</i>	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1	Mensuração	44
3.1.1	<i>Governança Corporativa</i>	45
3.1.2	<i>Tecnologia da Informação</i>	46
3.1.3	<i>Fator Humano</i>	46
3.1.4	<i>Resultados Operacionais</i>	47
3.2	Validação dos itens das dimensões	48
3.2.1	<i>Validade de conteúdo e face com acadêmicos</i>	48
3.2.2.	<i>Validade de conteúdo e face com os associados da ABSC</i>	48
3.2.3	<i>Ajustes diversos</i>	49
3.2.4	<i>Entrevista com especialistas</i>	49
3.3	Design da etapa de validação	49

3.3.1	<i>Fechamento e teste em alguns grupos</i>	49
3.3.2	<i>Fechamento do instrumento/checklist proposto</i>	50
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
4.1	Processo empírico para validação inicial da escala	51
4.2	Processo de entrevista com especialistas da ABSC	52
4.2.1	<i>Desenho das entrevistas</i>	52
4.2.2	<i>Detalhamentos iniciais</i>	52
4.2.3	<i>Análises das dimensões</i>	53
4.3	Validação dos itens de verificação com oito membros da ABSC	57
4.3.1	<i>Comentário breve sobre os itens selecionados</i>	57
4.4	Instrumento resultante	62
4.4.1	<i>Detalhamento e elaboração do instrumento</i>	62
4.4.2	<i>Escolha das organizações e dos líderes para a pesquisa de campo</i>	68
4.4.3	<i>Apresentação e análise dos resultados</i>	69
4.4.4	<i>Apresentação de dois casos da pesquisa empírica</i>	70
4.5	Comentários	75
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	81
5.1	Resgate e discussão dos objetivos	81
5.2	Impactos	82
5.3	Limitações e recomendações	83
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE A – OUTROS DADOS DE PESQUISA	88
	APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DE DIMENSÕES DE MÉTRICAS DE MATURIDADE	95
	APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE MATURIDADE	98

1 INTRODUÇÃO

Apesar de diversos estudos publicados em torno do conceito sobre CSC, ainda há lacunas para pesquisas sobre a identificação do estágio de maturidade atual das organizações pretendentes a utilizar o modelo. Desta forma, com o conhecimento do grau de maturidade destas organizações, evitar-se-á riscos de insucessos no processo de implantação do modelo CSC.

Desde 1970, surgiram nos EUA as primeiras iniciativas e composição do centro de serviços compartilhados (CSC). Segundo Walsh, McGregor-Lowndes e Newton (2008), esse conceito tomou bastante força em grandes empresas e organizações de grupos econômicos em busca de reduzir os seus custos e na busca pela melhoria contínua na entrega dos serviços realizados por essas organizações. No Brasil, esse conceito surgiu entre o período de 1980 e 1990, quando grandes grupos econômicos absorveram o modelo americano em suas organizações, ao exemplo também das multinacionais instaladas no Brasil, que passaram a replicar esse modelo no território brasileiro.

No início do Século XXI, Quinn, Cooke e Kris (2000) indicavam que cerca de 25 a 30% dos custos de uma empresa estavam relacionados aos serviços de suporte. Em um ambiente competitivo, há uma constante preocupação em se manter seguro no mercado. Observa-se a grande busca pela eficiência nesse aspecto (operacional) e pelo desempenho administrativo no meio corporativo. Uma meta empresarial corrente é reduzir os custos transacionais a fim de otimizar as competências operacionais em uma busca continuada de sustentabilidade econômica e laboral das organizações. Uma das formas de obter vantagens competitivas nesse ambiente entre as empresas é, sem dúvidas, pela composição dos serviços compartilhados (Baum; Antonniuk, 2002).

Os serviços compartilhados consistem em um ambiente no qual uma determinada empresa pode absorver atividades que apoiam os principais processos do negócio de cada uma de suas demais unidades de negócio, consolidando tais atividades em uma unidade de operação principal (Silva; Santos; Santos, 2006, p. 22).

Segundo Lófti, Castro e Gomes (2014), os maiores impactos da implementação de um CSC são os benefícios para toda a organização ou grupos econômicos. Além de haver redução de custos, padronização dos processos, otimização das equipes, melhoria na comunicação interna e externa *etc.*, é importante observar que, no processo de implementação desse modelo, é importante analisar os aspectos de Governança Corporativa, medindo assim a maturidade

organizacional durante esse processo. O compartilhamento tem como objetivo a economia de escala e da racionalização, a produção tecnológica e o avanço da associação ao conhecimento dos envolvidos.

As principais razões pelas quais as empresas adotam um CSC são diferenciar as competências centrais da organização das atividades de serviços de apoio; reduzir custos; aumentar a confiança e a consistência das informações; melhorar o nível de qualidade do serviço e criar uma plataforma para o crescimento e a mudança (Lófti; Castro; Gomes, 2014, p. 1).

Apesar dos benefícios já tratados e evidenciados em pesquisas anteriores voltadas a esse foco, como por exemplo: reduções de custos, otimização de processos e melhoria na comunicação, não é tarefa fácil a constituição desse modelo pelos fatores culturais de resistência humana às mudanças. Por isso, é importante fazer um processo de medição para avaliar o grau de maturidade dessa organização na intenção de ser mais assertivo durante esse processo, proporcionando, por meio de um modelo inovador, o desempenho para a instituição. Contudo, para obter os benefícios produzidos em decorrência da inovação a fim de gerar melhores desempenhos institucionais, como cada organização ou cada grupo econômico são diferentes pela sua própria natureza e nível de organização, observa-se que a evolução de cada organização é fundamental para que os benefícios e a continuidade desse modelo sejam de fato refletidos e alcançados.

Segundo Frederico (2014), a metodologia de análises da maturidade nas organizações está relacionada, além dos estágios de implantação do modelo, à fase de operacionalização pela qual a empresa esteja enquadrada.

Define-se avaliação de maturidade do CSC como a mensuração do grau de definição, gerenciamento, medição, controle e eficácia dos diferentes critérios que compõem um CSC. [...] entende-se por CSCs maduros aqueles capazes de atingir seus objetivos e executar suas atividades cumprindo metas de qualidade, prazos e custos de forma coesa e eficiente (Frederico, 2014, p. 53).

O processo de implantação pode trazer inovação às novas práticas e otimização das etapas já existentes, o que denominamos melhoria contínua. Contudo, o grande desafio em uma implantação desse conceito de CSC está em alinhar os objetivos das pessoas que compõem o quadro laboral da instituição. Nem sempre isso é harmônico, gerando em muitos casos alguma resistência. Desse modo, a questão da habitualidade se torna um fator relevante nesse processo, conforme menciona Berdejo (2009). Assim, é necessária a identificação de forma adequada das resistências internas da organização.

O processo de implantação de um CSC passa pelo processo de institucionalização da cultura a que se pretende formatar. Segundo Tolbert e Zucker (1999), há aspectos entre a questão racional e institucional que influenciam os atos sociais. O racional em diálogo com o institucional pressupõe que os indivíduos aceitaram todas as regras da organização e as seguirão.

Segundo Leal (2021), o nível de maturidade da organização é de grande importância, pois cada fase de implantação envolve um nível de maturidade de governança. É nesse cenário que este estudo demonstra um grande desafio para a implantação de um centro de serviços compartilhados, buscando saber se as organizações estão preparadas para esse processo de mudança e buscar a evolução dos níveis de maturidade organizacional. É oportuno saber quando as organizações têm aderência para se submeter a esse modelo e quando os fatores humanos das empresas estão suficientemente amadurecidos quanto às melhores práticas de governança corporativa e dispostos a engajar nesse processo de mudança cultural e institucional. É importante salientar que, quando falamos de maturidade organizacional, não queremos relacionar com a questão de idade ou tempo da organização, mas sim em que estágio ou modelo de sua estrutura se encontra para alcançar os objetivos de forma mais assertiva e garantindo a contiguidade do grupo.

Muitos desafios estão atrelados ao processo de gestão de um CSC, envolvendo diretamente a liderança e preocupações de desempenho e inovação, assim como a necessidade de harmonização da cultura organizacional (em especial, considerando os diferentes níveis de maturidade). Segundo Muniz *et al.* (2021), a primeira reflexão ou desafio da liderança de um CSC é transmitir para as organizações que a governança e a inovação devem caminhar juntas. Portanto, dentro desse contexto, os aspectos (relacionados à interação humana, à utilização funcional dos *softwares* e à documentação abrangente, à colaboração ou aproximação com o cliente, além dos contratos firmados e, acima de tudo, à capacidade e à velocidade de resposta) são primordiais para consolidar a percepção da gestão com a inovação operacional em busca de melhores resultados para a organização e seu ecossistema.

Todo processo relacionado à implantação ou à continuidade de um modelo de Centro de Serviços Compartilhados é bastante desafiador, pois demanda o esforço de ser construído durante as etapas de maturidade das organizações. No entanto, a busca da eficiência do desempenho é um dos fatores mais relevantes dentro desse contexto. Segundo Frederico (2014), o CSC deve deixar de representar um simples meio de redução dos custos em uma organização para funcionar como um grande facilitador para o aumento da produtividade e eficiências dos processos que trazem melhor desempenho organizacional.

A busca por uma melhoria contínua e por um crescimento organizacional para a adoção de uma estrutura de serviços em nível global, com consequência de quebra de limitações de fronteiras, requer a superação de obstáculos culturais e de comunicação, principalmente quando se tratar de regiões de línguas distintas afetadas muitas vezes pelo regionalismo. Nesse cenário de globalização das atividades, um desafio na implantação do CSC é justamente a instalação de “hubs” locais com serviços mais simplificados. Segundo Frederico (2014), a viabilidade da globalização dos CSC em outros países passa pela adoção de forma mais simplificada com os serviços mais transacionais e automatizados dentro do escopo dessas estruturas regionais.

Outro ponto fundamental e desafiador é como promover uma integração tecnológica que contemple todo grupo econômico e suas unidades de negócios espalhadas pelas diversas regiões estratégicas, pois os recursos tecnológicos devem proporcionar uma melhor integridade e uma padronização eficiente da comunicação com processos bem alinhados dentro da estrutura organizacional. Segundo Frederico (2014), esses critérios adotados no CSC proporcionariam melhores resultados de desempenho e ganhos em escala, melhorando a visibilidade entre as unidades de negócio.

Outros desafios vêm em decorrência do avanço da maturidade das organizações no cenário global e são justificados pelas expectativas de benefícios estratégicos esperados. Entretanto, há uma tendência de se observar que o modelo implantado em uma organização e já maturado por um processo de desenvolvimento e adaptação dos processos estabelecidos pela gestão leva o CSC a deixar de ser um instrumento apenas com foco em redução de custo e se torna uma ferramenta para interferir de forma prescritiva e positiva no auxílio ao desenvolvimento e aumento da produtividade como um todo dentro do grupo em que está inserido.

Sem dúvidas, trata-se de um grande desafio, além da implantação do modelo, proporcionar as condições para garantir a sua continuidade por meio de um processo de maturidade e fomentar o desenvolvimento e o ganho de escala.

1.1 Delimitação de problema e objetivos

O estudo busca viabilizar a identificação do grau de maturidade das organizações que adotarão o CSC como modelo em suas organizações e daquelas que já aderiram, mas que se encontram em processo de implementação. Este estudo intenta contribuir à análise preditiva de maturidade para a adoção do modelo, proporcionando eficiência em sua implantação, reduzindo os riscos e a insegurança jurídica em todo o processo de constituição. O problema da pesquisa

surgiu da necessidade de conhecer o estágio inicial de maturidade das organizações que pretendem adotar o modelo CSC, portanto, o problema a ser resolvido é: **como mensurar e diagnosticar o nível de maturidade de um grupo econômico para recepcionar um Centro de Serviços Compartilhados?**

O **objetivo principal** deste estudo é de mensurar e diagnosticar o nível de maturidade de grupos econômicos que têm a pretensão de implantar um CSC.

Já os **objetivos específicos** são:

- a) Analisar e compreender os estágios institucionais das organizações requeridos para adoção do modelo CSC; e
- b) Desenvolver um instrumento de mensuração da maturidade dos grupos empresariais para implementação de CSC.

Desta forma, foi possível aplicar em diversas organizações o modelo de forma preditiva para a identificação do grau de maturidade das organizações. Com a criação do instrumento de análises de maturidade, será possível a sua utilização por consultores e acadêmicos interessados em analisar a situação organizacional. A criação e a aplicação desse modelo instrumental é o paradigma abduutivo como reflexo da produção acadêmica em benefícios à sociedade.

1.2 Estrutura da pesquisa

Além deste capítulo introdutório, que abordou informações preliminares a respeito do modelo de CSC no aspecto de estrutura e conceito, será apresentado, no capítulo seguinte, o referencial teórico para embasar as teorias levantadas dos estudos efetuados sobre aspectos históricos, conceitos e vantagens, assim como aspectos relacionados à implantação do modelo CSC.

Em seguida, serão expostos os procedimentos das metodologias aplicadas para a realização do estudo de campo exploratório e descritivo, levando em consideração a abordagem empírica em algumas organizações escolhidas para o estudo de análises de maturidade, a tipologia da pesquisa, instrumentos de validação de escala utilizados e procedimentos para coleta e análises dos dados obtidos e, em seguida, avançar para a discussão e análises das informações apuradas. Os capítulos seguintes trarão os resultados do estudo empírico, assim como as conclusões sobre o estudo, suas limitações e sugestões para as futuras pesquisas a serem realizadas no contexto dos Centros de Serviços Compartilhados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O crescente interesse pelos Centro de Serviços Compartilhados (CSCs) e o desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao assunto sinalizam a grande potencialidade desse tema para fins de estudos e investigação, em especial quanto às melhores práticas para maximizar seu desempenho. Em princípio, destacamos a importância em definir e consolidar o entendimento de um CSC como modelo de centralização das atividades transacionais de uma determinada organização empresarial. Ou seja, *a priori*, assumimos que um CSC é uma estrutura empresarial focada na prestação de serviços administrativos transacionais para seus clientes de forma centralizada e padronizada (Vilhena; Brito; Valle, 2014).

Conceitualmente, o CSC é basicamente um centro de serviço administrativo no qual os grupos econômicos centralizam todas as suas operações transacionais em uma única unidade, desafogando as demais operações pertencentes a essas organizações de suas rotinas não transacionais, ou seja, de seu objetivo principal, ou o “*Core Business*”. Como uma característica de serviços de suporte às demais áreas internas, os CSCs podem propiciar diferenciação para as empresas quanto às estruturas e sistemas de apoio (Dantas; Sambiase, 2000).

Segundo Rodrigues (2016), a implantação do CSC produz, além da redução de custos, facilidade de apoio ao cliente que demanda unidades autônomas, acrescentando valor à empresa. Esses benefícios obtidos na utilização desse conceito são, de fato, um desenvolvimento de uma organização que proporciona melhor desempenho operacional.

A pesquisa anual da Associação Brasileira de Serviços Compartilhados de 2021 (ABSC, 2021) revelou que, ao longo do tempo, os CSCs provaram ser exemplares em desempenho, e que sua expansão (em presença empresarial) segue em pleno desenvolvimento. Ainda segundo a ABSC, anualmente e com a evolução do próprio modelo de CSC, amplia-se o número de organizações que utilizam esse modelo, gerando um ecossistema que se consolida e se expande continuamente.

Com o desenvolvimento dessas organizações e a evolução de sua maturidade, os CSCs têm evoluído no sentido de deixar os seus processos e atividades transacionais e se tornado um centro de excelência (COE), atingindo e influenciando as atividades relacionadas ao “*Core Business*” das empresas envolvidas. Segundo Souza (2021, p. 231):

Nos últimos tempos, os Centros de Serviços Compartilhados evoluíram de fábricas de processos transacionais para centros de excelência operacional. A visão de futuro é que se tornem hubs digitais de conhecimento. Nesse cenário evolutivo, o foco sai da excelência operacional, através da redução de custos e melhoria de qualidade, e vai para a geração de valor, com impacto direto nos indicadores do negócio, como

aumento de *market share* e melhoria da experiência dos clientes.

Ainda conforme Souza (2021), o contexto em que se encontram os CSCs no futuro traz a possibilidade de novas ofertas de serviços além dos já conhecidos e tradicionais. A oferta de serviços dos CSCs tende a evoluir, portanto, de uma abordagem mais convencional de transferência de atividades das unidades de negócio para serviços consultivos, desde o desenho e otimização de processos à digitalização e automação na origem (Souza, 2021, p. 322).

O CSC também traz associado a si uma perspectiva de evolução e de modelo contemporâneo e moderno, que proporciona melhoria do desempenho das organizações interligadas. Essa parece ser a razão pela qual Souza (2021) supõe que o futuro dos CSC é de ser “parceiro perfeito” dos negócios em uma organização, integrando as atividades de *back office* e do *front office* da companhia, mediante inovação.

Neste capítulo, objetiva-se demonstrar os recortes temáticos como base da pesquisa, de forma a desenvolver o raciocínio sobre os aspectos relacionados ao CSC sobre as dimensões históricas, os aspectos de maturidade organizacional e fatores que influenciam diretamente a concepção e a aplicação do modelo nas organizações. A organização do capítulo está apresentada da seguinte forma: na seção 2.1, há relatos dos aspectos históricos envolvendo o surgimento do conceito no mundo (resgatando a sua origem), os conceitos relacionados e as vantagens como um diferencial aplicado nas organizações; na seção 2.2, relata-se a necessidade de um conhecimento prévio, básico sobre o CSC como forma de avaliação de capacidade para adoção do modelo – trata-se de uma forma preditiva para medir a maturidade pelo pressuposto de conhecimentos dos colaboradores e gestores sobre o tema; na seção 2.3, mencionam-se as evidências de princípios de Governança Corporativa e *Compliance* como pré-requisito para uma boa implementação do CSC; já o item 2.4 aborda assuntos voltados à inovação gerencial mediante um modelo de gestão para percepção de maturidade, além das evidências pelo uso das RPAs (*Robotic Process Automation*) como indicador de maturidade organizacional, assim como as possibilidades de mensuração por indicadores de desempenho para as RPAs; na seção 2.5, trata-se do fator humano em um processo de mudança organizacional, relatando os benefícios e treinamentos como ações prescritivas de auxílio à mudança, além de mencionar as métricas para o fator humano como forma de mensuração de maturidade em uma organização; finalmente, na seção 2.6, descrevem-se os mapas estratégicos e a relação de causa e efeito como uma ferramenta de grande auxílio gerencial para o campo de tomada de decisões estratégicas.

2.1 Relato histórico de sua origem, conceito e vantagem

O modelo CSC surgiu no início dos anos 1970 nos EUA, sendo fortalecido pelas grandes organizações do setor privado com a intenção de buscar custos menores e uma melhoria contínua na entrega dos serviços realizados (Walsh; McGregor-Lowndes; Newton, 2008). Desde então, os grandes grupos econômicos, de forma estratégica para otimizar as suas operações e minimizar os custos dentro de suas organizações, tornaram-se mais competitivos no mercado norte-americano.

Frente à busca dessa eficiência operacional na intenção de reduzir os custos para proporcionar um melhor desempenho organizacional, o modelo de CSC obteve um crescimento exponencial e se expandiu para a Europa e, conseqüentemente, para o mundo, pois a busca de redução dos custos transacionais se tornara um diferencial entre as instituições e um diferencial competitivo, praticado pela maioria das grandes organizações para se manter no mercado. Uma vez que os benefícios propostos fossem alcançados, outras organizações tenderiam a copiar o modelo no decorrer dos tempos com a prática do isomorfismo, forçando sempre a produção e a melhoria contínuas, proporcionando um diferencial para as demais organizações e gerando, assim, um círculo de iniciativas e inovação nos processos.

Segundo Quinn, Cooke e Kris (2000), não há uma origem totalmente definida. Ademais, há muitos debates sobre o surgimento do conceito do CSC. As primeiras iniciativas surgiram no compartilhamento dos serviços financeiros. Entretanto, antes de chegar a esse ponto, conforme mencionam Schulman *et al.* (2021), observou-se que o caminho era justamente o inverso. Naquela época, com o desenvolvimento das organizações, o processo buscou constituir unidades independentes e processos de descentralização, gerando como consequência o efeito da elevação dos custos operacionais. Nesse período em que a indústria automotiva e elétrica foram setores de destaque e de muita relevância no mundo, essas atividades foram pioneiras na aplicação do Centro de Serviços Compartilhados, como no exemplo da General Eletric.

No Brasil, por meio das multinacionais oriundas dos Estados Unidos e de outras regiões do mundo onde já havia a cultura do modelo do CSC, essas organizações trouxeram, por volta dos anos de 1990, essa estrutura organizacional para organizações com atuação aqui, usando-o como modelo estratégico de expansão de unidades de negócio pelo território nacional. Esse modelo logo seria copiado pelas grandes companhias brasileiras. Segundo Martins e Amaral (2008), o modelo começou no Brasil no final de 1990 pelo grupo da Camargo Corrêa, que implantou o CSC de forma independente. Conforme continuam Martins e Amaral (2008), já nos anos 2000, a Telemar consolidou seus processos, assim como o grupo Votorantim, que

iniciou seu projeto piloto para compartilhar parte da operação de seus serviços transacionais. Já no final desse período, em outubro de 2000, a Petrobrás anunciou a revisão de seu modelo organizacional, criando as unidades de negócios e a unidade de serviços compartilhados. Desde então, o modelo no Brasil tomou maiores proporções e foi aplicado de forma estratégica pelos grandes grupos econômicos.

Quinn, Cooke e Kris (2000) estimavam que cerca de 25 a 30% dos custos de uma empresa estavam relacionados aos serviços de suporte e de apoio à organização. Por sua orientação aos serviços de suporte às demais áreas internas, os CSCs podem propiciar diferenciação para as empresas no que tange a estruturas e sistemas de apoio (Dantas; Sambiase, 2020). Em um ambiente global, no qual as organizações estão cada vez mais competitivas, observa-se a grande busca pela eficiência administrativa no meio corporativo e de redução de custos a fim de otimizar as competências operacionais em uma questão de sustentabilidade econômica e laboral das organizações.

A organização interna dos processos da empresa por meio dos modelos mais competitivos é de vital importância no contexto atual. Com isso, as corporações têm se adaptado mediante estratégias de mudança mais dinâmicas, em especial aos processos internos administrativos da empresa (Guerreiro; Soavinsky, 2013). De acordo com estudos realizados, a criação de um CSC permite um aumento da vantagem competitiva na cadeia de valores das empresas, colaborando efetivamente no alcance dos objetivos estratégicos da organização (Guerreiro; Soavinsky, 2013).

As organizações têm agregado valor ao seu negócio pela revisão e simplificação dos processos de apoio e foco em seu *Core Business* (Magalhães, 2018). De fato, é um diferencial competitivo no mercado a utilização dessa ferramenta organizacional que proporciona uma alavancagem em seus resultados operacionais, fomentando inovação e, consequentemente, eficiência administrativa, provendo melhores desempenhos da organização. Conforme Rovetta (2019, p. 17):

Visando, então, a competitividade no mercado, buscam-se mudanças no modelo de negócios que permitam reduzir as despesas da empresa. Algumas dessas alternativas podem ser mudanças na estrutura organizacional, terceirização de serviços, automatização de processos, adoção de inteligência artificial, entre outras. No âmbito de modelos de negócios, um dos mais conhecidos é a adoção de Centro de Serviços Compartilhados – CSC.

Em todos os ambientes de negócios, haverá sempre a busca das empresas em melhorar durante a sua história e se tornar mais competitivas no mercado, garantindo a sua

sustentabilidade financeira e produtiva para sua existência e segurança de toda a organização. A eficiência financeira com melhor controle na estrutura da instituição é uma característica de um modelo organizacional estruturado, organizado com padrões e processos bem definidos. Logo, os CSC conseguem propor essas características como modelo de gestão com a intenção da racionalização dos processos, gerando eficiência para todo o grupo econômico. Conforme Guerreiro e Soavinsky (2013):

Os centros de serviços compartilhados são um modelo de gestão muito utilizado por grandes empresas e podem ser um importante instrumento de gestão, permitindo a racionalização dos processos, ganhos de velocidades às operações e uma maior competitividade às empresas.

Contudo, a boa implementação de um CSC pressupõe que o processo em sua fase inicial foi bem aceito primeiramente pelos gestores das organizações, pois o reflexo de seus líderes em suas equipes são papéis relevantes para uma adesão promissora do conceito para as organizações que pretendem seguir com esse modelo de estrutura organizacional. Isso se dá porque o fator humano e cultural é variável, trazendo desafios quando a pauta é mudança organizacional. É necessário e recomendável, portanto, investigar o comprometimento organizacional, o envolvimento e o engajamento no trabalho, os quais são extremamente importantes para a prática de gestão em um Centro de Serviços Compartilhados. Nessa esfera, os conceitos apresentados fortalecerão e contribuirão na fundamentação desta pesquisa, assim como contribuirão para a verificação do nível proposto de uma organização na sua aderência em atender ao modelo de implantação dos conceitos de CSC nas diversas empresas e grupos econômicos.

2.2 Da necessidade de conhecer a maturidade da empresa para a implementação

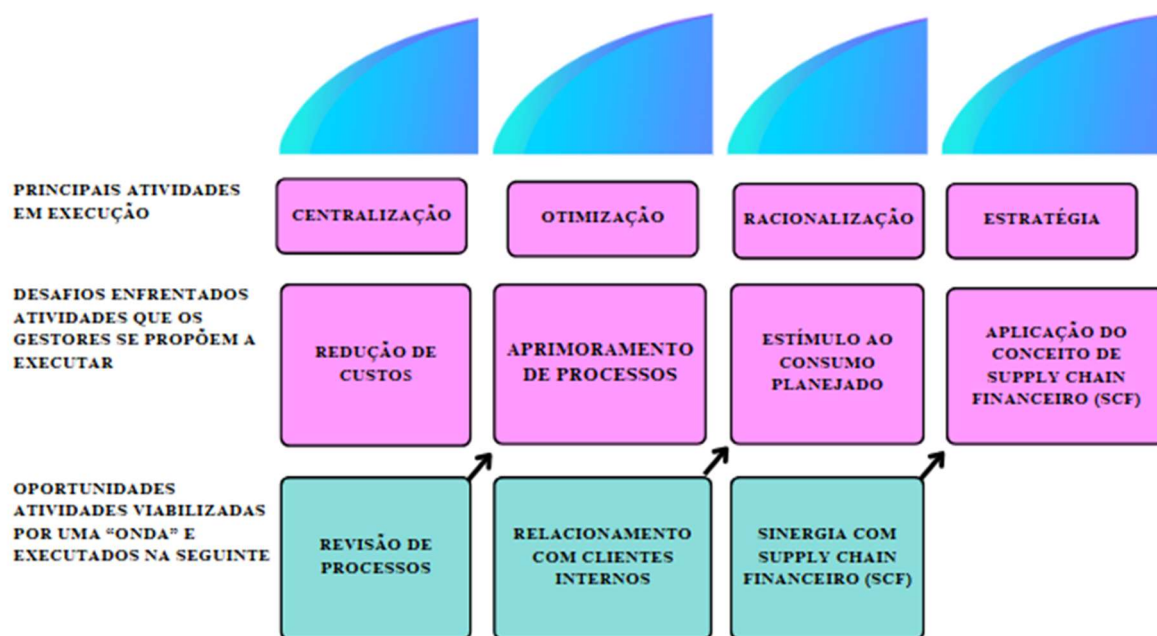
Na visão de Frederico (2014), um processo de implementação de um CSC pode ser classificado em “Quatro Ondas” de avaliação de sua maturidade, o qual pode ser aplicado a esse conceito de ganhos de escala, eficiência e nível de atendimento.

As “Quatro Ondas”, por sua vez, são elementos que representam quatro estágios do desenvolvimento de um projeto de implantação. Cada “Onda” descreve as características momentâneas do CSC que está sendo estruturado e esclarece os procedimentos em execução na etapa vigente da implantação (Frederico, 2014).

Dessa forma, segundo Frederico (2014), as quatro “Ondas” ficariam distribuídas

conforme a Figura 1:

Figura 1 – Introdução às “Quatro Ondas” de implantação e evolução do CSC



Fonte: Frederico (2014, p. 27).

Antes de se iniciar o processo de implementação de um CSC, deve ser realizada de forma preditiva uma avaliação da estrutura organizacional e sua cultura, obtendo dessa forma um diagnóstico da situação presente e, conseqüentemente, mapeando as ações que serão introduzidas. Essa etapa é o que Frederico (2014) denomina “Onda Zero” (Frederico, 2014).

Antes de dar início à elucidação da Metodologia das “Quatro Ondas”, é fundamental apresentar a etapa que antecede o projeto de implantação: o estudo de viabilidade. Por ocorrer antes da “Primeira Onda”, ele será tratado como a “Onda Zero” de implementação (Frederico, 2014).

Segundo Frederico (2014), a “Onda Zero” é uma fase preliminar de uma avaliação de maturidade. Ou seja, é nessa etapa em que se procura evidenciar a situação prévia à implementação ou à avaliação de grau de maturidade de uma organização.

- Durante a “Primeira Onda”, procura-se identificar os diversos processos da organização para direcionar à centralização das atividades transacionais. Conforme menciona Frederico (2014), é importante centralizar todos os processos em um único ponto ou lugar. É uma etapa em que a organização procura a redução de

custos, estabelecimento e revisão de processos;

- Quanto à “Segunda Onda”, a mesma autora revela que a preocupação é justamente evoluir no aspecto da eficiência, ou seja, não haver o retrocesso em decorrência da cultura anterior descentralizada e pela falha na comunicação. Nesta fase, já é perceptível o avanço do modelo. Quando o processo de adaptação da organização está avançado, a entidade está pronta para desenvolver e avançar nas próximas fases de implementação do CSC. Neste momento, a busca pela otimização e aprimoramento dos processos são evidentes;
- Na “Terceira Onda”, segundo Frederico (2014), a atenção é voltada para os processos de demanda interna, tornando o CSC uma espécie de “máquina de serviços” em que serão demandadas solicitações de serviços com o foco direcionado para os clientes internos. É nessa fase que se busca fazer os acordos de serviços e demandas, os chamados SLAs (*Service Level Agreement*), assim como também os SLAs Reversos, cujos acordos são firmados entre cliente – agente – cliente (acordos de mão dupla). Nessa etapa, a racionalização é bem presente dentro da organização em uma busca pelo consumo planejado;
- A “Quarta Onda”, segundo a mesma referência da autora, consiste em vivenciar a sinergia entre o CSC e todo o processo de *Supply Chain Finance* (SCF), ou seja, toda cadeia de suprimento financeiro, desde a sua origem até a sua aplicação final. É o momento de vivenciar a fase da estratégia da organização, demonstrando um grau elevado de maturidade organizacional da instituição, visto que pouquíssimas organizações chegaram a essa referência de amadurecimento.

Para que todo o processo de implementação de um CSC seja realizado de forma eficaz e com uma cultura organizacional já amadurecida e aderente, para o modelo proposto neste estudo, as normas e melhores práticas de mercado, assim como também o acompanhamento e fiscalização do cumprimento das regras de acordo preestabelecidos, são de grande importância neste cenário. Com isso, é visível a conjunção com os princípios de modelos de governança corporativa aplicados nas organizações que pleiteiam a migração para esse modelo centralizado, assim como também as regras e compliance estabelecidas na entidade. Geralmente, a aplicação dos acordos de serviços, as já mencionadas SLAs, são reflexos dessas normas e de acordos firmados.

2.3 Da necessidade de conhecer o ciclo de vida organizacional (CVO)

Há em toda organização, no decorrer de sua existência, um ciclo de vida e de mudança. Assim como acontece com as pessoas naturais (pessoas físicas), as empresas de um modo geral também passam por fases caracterizadas como ciclo de vida organizacional. Segundo Lezana e Grapeggia (2006), o processo de desenvolvimento de uma empresa corresponde a etapas que devem ser superadas desde a sua criação até a consolidação.

Uma das diversas formas de estudar a organização são os modelos de Ciclo de Vida das Organizações (CVO), que explicam, ao mesmo tempo, a evolução da empresa e os diferentes papéis desempenhados pelo seu fundador (Lezana; Grapeggia, 2006).

Em etapas das fases de ciclo de vida, ressaltamos a dimensão “Maturidade”, que é abordada na fase final do modelo proposto por Larry Greiner (1972). Ressalta Lezana e Grapeggia (2006) que, nesta fase, o crescimento por colaboração, os recursos humanos e a capacidade de aprendizagem são elementos motores da ação organizacional. No entanto, é de grande importância mencionar que as organizações com muito tempo de idade de existência não significam que são empresas maduras, ou seja, não há correlação direta categórica que a situação “tempo” esteja vinculada a estágios de evolução ou maturidade organizacional. No entanto, deve-se respeitar o tempo de desenvolvimento de cada organização no sentido de saber que o ritmo desse desenvolvimento é característica única atribuída a um processo de desenvolvimento de maturidade dessas companhias. Para muitas organizações, o ciclo de vida organizacional relata um processo desde o surgimento ou constituição da organização (nascimento em comparação à pessoa natural) até uma fase de declínio (morte) ou para uma fase de retomada de direção (novo rumo; redirecionamento estratégico para a perenidade).

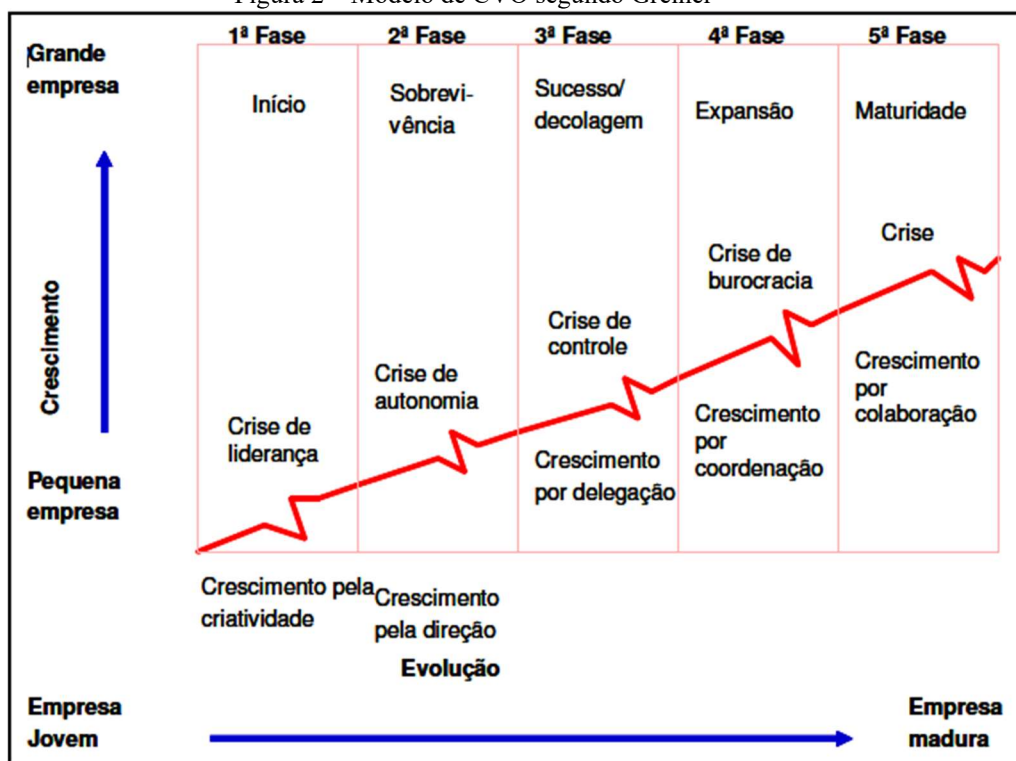
Segundo Costa Filho (2018), apesar das organizações passarem por constantes mudanças e adaptações ao longo do tempo, cabe ressaltar que o estágio no qual a organização se encontra não se relaciona exatamente com a idade cronológica que possui.

Muitos estudiosos procuraram identificar etapas e dimensões de ciclo de vida das organizações. Alguns deles afirmam que a primeira dessas fases é o nascimento, relatando o início da existência desta organização, período geralmente muito tenso pelas expectativas de retorno imediato dessas empresas por conta dos *shareholders* (acionistas). Em uma fase intermediária, observa-se que as empresas de um modo geral passam por etapas diversas em um caminho de maturação de sua organização. Em seguida, após alcançar o estágio de estabilização de sua maturidade, outras fases podem surgir como caminhos estratégicos

predefinidos pelos *C-Level* da organização para alcançar melhores resultados e posicionamento no mercado, inclusive com a utilização de ferramentas estratégicas de acompanhamento de resultados. Segundo Frezatti *et al.* (2010), a existência de artefatos de controle gerencial pode aumentar a assertividade e a confiabilidade dos gestores, impactando e beneficiando seu relacionamento com os investidores e acionistas. Contudo, há situações em que tais organizações também passam por um processo de declínio em que podem recomeçar um processo de rejuvenescimento ou iniciar um novo ciclo operacional.

A busca e o entendimento desse processo de ciclo de vida organizacional levam a análises do processo de maturidade organizacional como um todo, podendo ser observado nas organizações, em diferentes estágios de ciclo de sua vida corporativa. A evolução natural em busca de melhores resultados impostos pelo mercado exige que a busca do desenvolvimento enfatize o processo de passagem pelas etapas de maturidade percorridas pelo ciclo de vida das organizações. Esse processo faz parte do desenvolvimento, amadurecimento e da perenidade destas organizações em busca da sobrevivência mercadológica e de melhores posicionamento e resultados financeiros. O modelo de Greiner (1998) sugere que o CVO está dividido em 5 (cinco) fases de desenvolvimento e que nem todas as organizações conseguem atingir todas as fases conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Modelo de CVO segundo Greiner



Fonte: Adaptado de Greiner (1998, p. 402).

2.4 Evidências de Governança Corporativa e *Compliance* para uma boa implementação do CSC

Em um ambiente com um CSC como uma unidade gestora de serviços transacionais para as suas Unidades de Negócio (UN), é fundamental entender que a aplicação das melhores práticas de Governança Corporativa tem como intenção implícita replicar às demais UN's (Unidades de Negócios) as melhores práticas implantadas no Centro Compartilhado.

A Governança Corporativa é constituída de práticas já amplamente adotadas nas grandes organizações, principalmente em empresas listadas em Bolsa de Valores. Geralmente, as regras são rígidas e em níveis de controle em escala, ou seja, a cada classificação de Governança aos Níveis N1, N2 e Novo Mercado¹, relatam-se regras específicas para adesão. O alcance desses níveis atrai ainda mais investidores ao negócio. Nesses termos, uma empresa que atende às exigências expostas, conforme os níveis de Governança Corporativa mencionados, demonstra um grau elevado de maturidade e alinhamento às regras e *compliance* estabelecidas. Dessa forma, assegura-se que as organizações com um CSC em sua estrutura, as quais mantêm a cultura de aplicar as práticas de Governança Corporativa, demonstram um indicador de maturidade organizacional de grande relevância.

A implantação de três segmentos especiais para listagem de ações, denominados Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado, teve por objetivo proporcionar um ambiente de negociação que estimule o interesse dos investidores e a valorização das companhias. O que distingue cada um deles é o grau de comprometimento com as regras específicas de governança (Almeida *et al.*, 2010).

Quanto à necessidade de avaliar o grau de maturidade nas organizações, verifica-se que existem estágios de evolução das organizações nesse processo de contiguidade organizacional, minimizando os riscos com uma boa gestão da instituição. No entanto, para que isso se realize, é necessário observar como fatores e melhores práticas de Governança podem, de fato, proporcionar uma aderência e uma evolução do modelo e, consequentemente, uma evolução de sua maturidade do CSC com o passar do tempo. O conceito de Governança Corporativa é bastante amplo e há diversas correntes interpretativas sobre o assunto. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), em seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, menciona que:

¹ Os níveis N1, N2 e Novo Mercado são segmentos de mercado com critérios estabelecidos de governança corporativa.

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral (IBGC, 2023, p. 17).

As boas práticas aplicadas em muitas organizações têm como finalidade assegurar os interesses das organizações em busca de seus objetivos, procurando eliminar os riscos que possam interferir na continuidade dessas estruturas. A aplicação de *Compliance* como um dos pré-requisitos de práticas de Governança Corporativa são indispensáveis para contribuir nessa evolução de maturidade e de controle nesse processo. O conceito de *compliance* é também bastante amplo.

O sistema de compliance deve ser entendido como um conjunto de processos interdependentes que contribuem para a efetividade do sistema de governança e que permeiam a organização, norteados as iniciativas e as ações dos agentes de governança no desempenho de suas funções (IBGC, 2023, p.11).

Segundo Bergamini Jr (2005, p. 19), a *compliance* requer a implementação de um programa e de uma infraestrutura direcionada para assegurar a integridade do fluxo de informações vertical entre as unidades de negócios e a alta administração das organizações. O alinhamento das normas internas em um nível operacional e estratégico, assim como também o alinhamento às normas e regras externas à organização, são elementos de práticas e de evidências de Governança Corporativa.

Tais controles obtidos com as regras e normas instituídas pela aplicação das práticas de Governança Corporativa demandam um alinhamento com o mercado, pois um dos pontos fundamentais em um processo de *compliance* é justamente a redução do risco institucional. A permanência de uma organização no mercado requer a adesão às melhores práticas aplicadas pelas organizações já maduras em processo de Governança Corporativa, por meio de um isomorfismo dos modelos aplicados no ambiente corporativo. As ameaças e conflitos já vivenciados por inúmeras organizações no decorrer da história das organizações, como, por exemplo, no caso emblemático da Enron², na década de 90 e 2000, proporcionaram às práticas de Governança Corporativa se tornarem uma ferramenta para a inibição de incidência das fraudes e conflitos de interesse nessas organizações.

² Apesar de ter incorrido há muito tempo (mais de 23 anos), o caso Enron é considerado emblemático, do qual se originou um grande movimento das instituições em blindar que novos episódios se repetissem no mercado.

Conforme Bergamini Jr. (2005, p. 15), na definição tradicional, o ambiente é constituído por uma situação permanente e contínua em todas as áreas da empresa, visando à redução dos riscos e ao aumento da eficácia dos processos. Com o passar do tempo, uma organização que já tenha um CSC implantado tende a evoluir com uma gestão aplicada a contribuir para um ambiente de melhoria contínua na organização.

No entanto, o processo de vivência das melhores práticas de Governança Corporativa propiciará maior segurança, minimização dos riscos e, conseqüentemente, um amadurecimento institucional, o que sinalizará mais profissionalismo para o mercado em seus clientes externos, como também para os clientes internos no caso das unidades de negócios vinculados ao grupo econômico com um CSC instituído para atender aos níveis de acordo de serviços entre eles estabelecidos.

Como visto, as organizações que têm suas políticas e condutas direcionadas às melhores práticas de Governança Corporativa, e com as regras e *compliance* bem definidos e monitorados, demonstram um grau de maturidade mais evoluído em comparação com as organizações que não instituíram essas práticas em sua cultura. Dessa forma, podemos assegurar que a Governança Corporativa e o estabelecimento de normas e regras (*compliance*) são indicativos de maturidade contida nas organizações com essa cultura.

2.5 Inovação Gerencial mediante modelos de gestão para percepção de maturidade

O processo de implementação de um modelo de CSC nas organizações proporciona uma melhoria nos aspectos transacionais, trazendo mais eficiência e eficácia no desempenho das funções administrativas. Contudo, o processo de constituição desse modelo não é uma tarefa fácil de implementação nas organizações, pois envolve mudanças associadas a diversos obstáculos a serem vencidos e superados. Nesse sentido, um dos pontos fundamentais nesse processo é a medição ou avaliação do grau de maturidade das organizações que iniciam a constituição do seu CSC. Dessa forma, é necessária uma avaliação do modelo de gestão previamente em vigor para avaliar o seu grau de aderência organizacional para o novo modelo.

Segundo Frederico (2014), a definição de avaliação de maturidade em uma determinada organização para um CSC pode ser mensurada pelo grau de definição, por seu **gerenciamento**, por seu **controle** e pela **eficácia** dos seus diferentes critérios que assim o compõem. Ainda segundo Frederico (2014), existem 5 (cinco) elementos integrantes em um processo de maturidade: integração da equipe; gestão por processos; custeio e cobrança; nível de serviços; e relacionamento com clientes internos. A seguir, detalhamos esses elementos de dimensões

segundo a autora:

- A **integração da equipe** é um ponto bem relevante, pois é possível identificar por meio das pessoas se o nível de aderência à missão, visão e valores está bem consolidado. Além disso, a cultura deve estar bem relacionada às pessoas da organização, principalmente à questão da concepção da prestação de serviços. Outro fator de identificação interna da maturidade por meio das pessoas é verificar se as métricas e seus indicadores de desempenho estabelecidos pela organização estão bem difundidos. Outro fator importante é a averiguação da gestão das equipes, avaliando o clima organizacional pela influência direta de seus gestores;
- Para Frederico (2014), a **gestão por processo** é um fator importante que sinaliza de forma eficaz o nível de maturidade das organizações. Quando uma empresa não tem processos bem definidos, podemos entender que a entidade está em um nível baixo, inexistente ou em desenvolvimento. A análise de métricas e indicadores que possam viabilizar o estágio de processos em uma determinada organização pode sinalizar se há um nível de maturidade e um nível de organização já institucionalizada;
- No tocante ao **custeio e cobrança** nos CSCs recém-constituídos, quando não há uma estrutura bem definida para a questão dos reembolsos, observa-se que essas organizações com o modelo implementado estão em uma fase de maturidade preliminar, procurando identificar o melhor processo para estabelecer os critérios de custeio e cobrança a serem adotados;
- Segundo Frederico (2014), o **nível de serviço** está vinculado aos indicadores de desempenho de serviços e identifica a transição do nível baixo para os níveis mais elevados de consolidação da maturidade. Os estágios de aplicação dos indicadores devem ser aprimorados e em comum acordo com os clientes consumidores do CSC, até mesmo para determinação dos níveis de serviço reversos (SLAs Reversos);
- Por fim, há o **relacionamento com clientes internos**, voltado para o envolvimento dos *stakeholders* das unidades de negócios vinculados ao modelo do CSC. Nesse momento, o relacionamento com clientes internos evolui de acordo com o desenvolvimento da maturidade do CSC. O fator de governança está relacionado diretamente com o desenvolvimento da maturidade da organização. São gerados canais de comunicação efetiva que formalizem e facilitem esse processo junto aos

clientes consumidores dos serviços compartilhados de cada unidade de negócio vinculado.

Quadro 1 – Modelo de dimensionamento de maturidade conforme as “Quatro Ondas” de implantação e evolução do CSC

Critério do Diagnóstico	Situação em que se encontra o CSC sob avaliação	Circunstância da situação vigente	Opção assinalada pelo responsável
Integração da Equipe	Equipe PARCIALMENTE Integrada	- Capacitação do pessoal quanto aos conceitos culturais do CSC em andamento; - Indicadores e metas para o time em desenvolvimento	
	Equipe TOTALMENTE Integrada	- Equipe com entendimento pleno dos conceitos associados ao CSC; - Time CSC praticando a utilização de metas e indicadores de desempenho processuais para a gestão de sua rotina.	
	Equipe TOTALMENTE Integrada e FIDELIZADA pelos valores do CSC	- Identificação da equipe com relação à missão, à visão e aos valores do CSC; - Domínio de conhecimento sobre indicadores de desempenho e metas processuais por parte do time; - Colaboradores alinhados plenamente à cultura de prestação de serviços e à gestão por processos, de modo que as unidades consumidoras sejam entendidas como clientes internos.	
Gestão por Processos	Processos NÃO MAPEADOS	- Mapeamento e redesenho de processos; - Indicadores de desempenho relativos aos processos: inexistentes ou em desenvolvimento.	
	Processos PADRONIZADOS	- Processos que já se encontram padronizados, documentados e publicados; - Indicadores de desempenho e metas já são aplicados à melhoria contínua.	
	Processos PADRONIZADOS e medidos na VISÃO DOS CLIENTES	- São criados indicadores processuais e metas, alinhados à visão dos clientes, com o objetivo de mensurar o desempenho do CSC; - Tais indicadores e metas são desdobrados de modo a abranger a dinâmica dos processos e subprocessos presentes no escopo do CSC.	
Custeio e Cobrança	Repasse de custos INEXISTENTE	- Associação dos centros de custos aos processos e subprocessos ainda não consolidada; - Não existe repasse de custos para as unidades consumidoras.	
	Crítérios de RATEIO SIMPLES	- Associação dos centros de custos aos processos e subprocessos do CSC já consolidada e gerenciada; - O repasse de custos para clientes internos é baseado em critérios de rateio simples.	
	Estímulo à RACIONALIZAÇÃO DO CONSUMO	- Os custos são repassados aos clientes em função de seus consumos por transação de cada processo/subprocesso; - Instalação de um modelo de repasse que incentiva os clientes a planejarem e a contratarem seus hábitos de consumo e inaugura	

		o conceito de “Educação da Demanda”.	
Nível de Serviço	Níveis de Serviços NÃO MEDIDOS	Ainda não existem indicadores de desempenho associados aos níveis de cada processo.	
	Indicadores DEFINIDOS	- Já existem indicadores de desempenho atribuídos aos diferentes níveis de serviços de cada processo; - Apesar disso, tais indicadores não são discutidos com os clientes e não existe uma estrutura de governança que gerencie os acordos entre o CSC e as unidades consumidoras.	
	Estabelecimento de SLA, SLA REVERSO E OLA	- Os níveis de serviço, níveis de serviço reversos e níveis operacionais com área de interface são totalmente acordados, discutidos e fechados com os clientes e fornecedores do CSC; - Existe uma estrutura de governança formalizada, apta a fazer a gestão de tais acordos.	
Relacionamento com Clientes Internos	Relacionamento NÃO FORMALIZADO	Não existem modelos e dinâmicas formais de relacionamento com os clientes internos.	
	Canais de relacionamento PARCIALMENTE FORMAIS	- O relacionamento com os clientes é mantido exclusiva e diretamente pelos responsáveis pelos processos e gestores do CSC; - Não existe uma estrutura clara e consolidada para suportar a manutenção desse relacionamento.	
	Canais FORMAIS de relacionamento	- Desoneração dos gestores e dos responsáveis pelos processos por meio da formalização de canais de atendimento; - Criação de Call Centers e portais de autoatendimento e a nomeação de gerentes de conta auxilia na consolidação da cultura de que o CSC é uma entidade que presta serviços para a organização.	

Fonte: Frederico (2014, p. 60).

Uma expressão bastante conhecida é o *Business Process Management* (BPM), que traz inovação gerencial como forma de modelo prescritivo. Tais processos levam em consideração a avaliação da situação atual para um processo de melhoria interna e controle dos procedimentos já instituídos dentro da organização.

Segundo Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), o objetivo básico do modelo de maturidade é delinear os estágios existentes no caminho da maturidade organizacional. Argumentam ainda Pöppelbuß e Röglinger (2011) que os princípios básicos para aplicação de um modelo *designer* para uso descritivo e prescritivo são agrupados em três formas:

Figura 3 – Estrutura de DP gerais para modelos de maturidade

3. PRINCÍPIOS DE PROJETO PARA FINS PRESCRITIVOS DE USO DP 3.1 Medidas de melhoria para cada nível de maturidade (e nível de granularidade) DP 3.2 Cálculo de decisão para selecionar medidas de melhoria DP 3.3 Metodologia de adoção orientada a grupo de alvos
2. PRINCÍPIOS DE PROJETO PARA FINS DESCRITIVOS DE USO DP 2.1 Critérios verificáveis intersubjetivamente para cada nível de maturidade (e nível de granularidade) DP 2.2 Metodologia de avaliação orientada para o grupo alvo
1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE PROJETO DP 1.1 Fornecimento de informações básicas DP 1.2 Definição de construtos centrais relacionados à maturidade e amadurecimento DP 1.3 Definição de constructos centrais relacionados ao domínio de aplicação DP 1.4 Documentação orientada por grupo de <i>tags</i>

Fonte: Pöppelbuß e Röglinger (2011).

Os princípios básicos do modelo *design* apresentado no primeiro grupo pode ser subdividido em quatro estágios. No estágio DP 1.1, segundo Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), os princípios básicos de design, as documentações do modelo de maturidade, devem fornecer as orientações básicas para a aplicabilidade do BPM. O modelo deve ser medido ao ponto de identificar diferença no processo de medição de maturidade composta pela experiência empírica vinculada. No estágio DP 1.2, segundo os mesmos autores, os construtos centrais relacionados à maturidade já devem ser definidos com a observância de níveis de granularidade em que a maturação do processo pode ser observada. Já no estágio DP 1.3, o autor relata que os modelos de maturidade devem definir as construções centrais ligadas aos termos e definições comuns. Por fim, no estágio DP 1.4, as informações básicas e as construções centrais devem ser documentadas e, conseqüentemente, comunicadas ao público-alvo.

A utilização do modelo de *design* para fins descritivos, conforme o modelo de Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), apresentado no segundo grupo, menciona que, no Estágio DP 2.1, o modelo de maturidade na perspectiva descritiva deve atender aos critérios de avaliação verificáveis ao nível de granularidade. Já no estágio DP 2.2 – “*Target group-oriented assessment methodology*” (Metodologia de avaliação orientada para o grupo-alvo) –, a metodologia de avaliação deve apresentar um modelo de procedimento na organização; ademais, os critérios de avaliação devem estar bem claros.

No entanto, no grau de maturidade, em que é possível a aplicação do modelo para fins prescritivos, observa-se que o nível de granularidade apresentado no terceiro grupo, para o modelo de *design* proposto, está para três níveis. Na fase DP 3.1, o modelo de maturidade deve

seguir um propósito de incluir medidas de melhorias no processo de cada estágio anterior ao nível de granularidade. Na etapa DP 3.2, segundo Röglinger, Pöppelbuß e Becker (2012), os modelos de maturidade prescritivos devem incluir mensuração, ou seja, cálculo de decisão, que normalmente se reportam a medidas de desempenho organizacional. Finalmente, no estágio DP 3.3, deve-se buscar uma metodologia de adoção dos modelos de procedimentos, inserir no processo de melhoria e se enquadrar no modelo de cálculo de decisão. As aplicações de estágios anteriores devem reportar de forma positiva aos conhecimentos obtidos durante a maturação.

A métrica é ponto essencial para se buscar a quantificação e, conseqüentemente, os resultados propostos para quaisquer análises gerencial e de processos. Segundo Magalhães (2018), métricas são essenciais para uma organização de serviços compartilhados eficientes e eficazes em direção à melhoria contínua. A métrica estabelece os níveis de desempenho de um modelo de maturidade. Ainda segundo Magalhães (2018), a medição de custo, tempo, ciclo, produtividade, qualidade dos serviços, entre outros fatores, são pressupostos para a criação de indicadores.

Quanto aos parâmetros para métrica de avaliação de maturidade, como o custo, quando mensurado e medido, pode-se afirmar que o controle, assim como a redução dos custos, são um pressuposto de maturidade em um CSC. A qualidade de serviços, as SLAs (Acordo de níveis de serviços), quanto melhor avaliados pelos clientes, melhor a avaliação desse resultado. Assim, trata-se também de fatores mensuráveis de medição de maturidade organizacional.

Contudo, falar de inovação gerencial também traz no contexto organizacional a relação com o uso de tecnologias. Para os CSCs, a busca do uso das RPA (*Robotic Process Automation*), por exemplo, é cada vez mais aplicado dentro dessas estruturas. Na otimização dos processos e melhoria na entrega dos serviços acordados, pode-se perceber o potencial de mensuração de maturidade pela implementação das RPAs nos processos internos desse modelo.

2.5.1 Uso de RPAs como indicador de maturidade

Entre muitos benefícios mencionados em uma utilização do modelo de CSC, sem dúvidas está a promoção de inovação que esse modelo propicia em uma organização em fase de implementação. Dessa forma, todo o esforço em constituir um CSC pressupõe proporcionar melhor desempenho organizacional para todo o grupo econômico vinculado em sua inovação. A finalidade de um CSC é trazer à organização sempre o melhor desempenho. Em um ambiente competitivo, observa-se que o desempenho operacional requer cada vez mais investimento em processos que gerem diferenciais pela melhoria contínua da organização. A inovação

tecnológica é, por exemplo, nesse contexto, um fator primordial.

Muitos fatores podem proporcionar a inovação no cenário corporativo, em especial pelo modelo de um CSC. Nesse sentido, a tecnologia tem cada vez mais contribuído para otimizar os processos, com o avanço de ferramentas de comunicação e interação social (principalmente pós pandemia da Covid-19, que propulsionou o avanço das ferramentas de conferências e trabalhos *home office*), como a ferramenta de RPA, buscando sempre maior automação, gerando eficiência e velocidade no processamento de dados.

Com o surgimento de ferramentas de automação, as organizações trouxeram mais eficiência em suas atividades transacionais. Segundo Santi e Póvoa (2021), a busca da crescente produtividade com a redução dos custos, aliada à inteligência artificial e *machine learning*, fez surgir as conhecidas RPAs. Para o autor, as *Robotic Process Automation* são *softwares* que realizam qualquer atividade que uma pessoa natural poderia realizar na área computacional. A aplicação dessa tecnologia desenha um avanço de amadurecimento de uma inteligência competitiva, visto que a otimização de processos em decorrência da aplicação dessa ferramenta proporciona ganhos de escala operacional em um CSC.

Como o conceito do CSC envolve a centralização dos serviços transacionais em um grupo econômico, a aplicação das RPAs tende a uma distribuição nos diversos departamentos da organização. Quanto maior a distribuição das automações nos setores, melhor e mais produtiva tende a ser a organização. Os setores da organização que estão em constante desenvolvimento de implantação de automação são:

- Financeiro: uma RPA já bastante utilizada no segmento financeiro e de grande relevância no aspecto de otimização é o sistema de “VAN” (*Value Added Network*), que proporciona uma comunicação do banco com a organização na troca de arquivos de forma segura e eficiente com a transação de grandes dados financeiros (contas a pagar e contas a receber);
- Fiscal: grande utilização de automação em rotinas de cumprimento de obrigações acessórias ao fisco, transacionando informações fiscais de forma automatizada para a base do governo;
- Compras: a otimização fundamental em toda a cadeia de suprimentos (*Supply Chain*), gerando segurança, eficiência e agilidade, garantindo como consequência a cadeia de suprimentos financeiros (*supply chain finance – SCF*), processo de ponta a ponta da compra ao fornecedor até a fase de pagamento, proporcionando uma melhoria e melhor gestão financeira por meio do setor de compras da

organização;

- Recursos humanos: as RPAs são voltadas para o processo de coleta de dados, processos de admissão e avaliação de candidatos com os perfis predefinidos, proporcionando mais assertividade no processo de contratação e controle de *Headcount* (“contagem de cabeças” em uma empresa) da organização inteiramente, além de proporcionar, mediante as plataformas automatizadas, tendências para proporcionar a evolução dos colaboradores;
- Contabilidade: RPAs voltadas para geração de automação de lançamentos e registros contábeis automáticos diretamente ligados ao sistema ERP da organização, ou seja, robotização que faz a interconexão dos demais departamentos geradores de dados e evidências;
- Atendimento ao cliente: ferramentas com automação de comunicação, CRM automatizado com geradores de dados robustos, *chatbots* e ferramentas de medição das SLAs para acompanhamento de indicadores de avaliação de qualidade de serviços.

Outros setores ou departamentos, como o de *marketing*, utiliza a inteligência artificial de forma estratégica. Quando confrontados com dados extraídos da rede mundial de computadores (Internet), são direcionadas campanhas de forma digital para públicos específicos. Imaginemos que todo grupo econômico com suas diversas unidades de negócio podem se beneficiar dessas inovações de forma centralizada, com baixo custo, sendo rateados entre as unidades de negócios, tornando o CSC de fato um projeto inovador em nível de gestão em estrutura organizacional.

Segundo Santi e Póvoa (2021), o processo de automação e digitalização das organizações, trazendo inovação tecnológica para o seu contexto, proporcionará uma constante evolução para escalar nas organizações. Isso não significa que haverá substituição do homem pela tecnologia. Mas essas inovações, como a RPA, trarão liberdade para muitas pessoas e transformação de suas atividades, tornando as pessoas mais analistas e, dessa forma, resgatando o relacionamento entre áreas das empresas e cada vez mais automatizando as atividades de *backoffice*, tendendo à total inserção nessa realidade no futuro.

Ainda segundo Santi e Póvoa (2021), na grande tendência de *machine learning* e inteligência artificial, as RPAs são protagonistas das estratégias da digitalização. Segundo o mesmo autor, as RPAs são muito promissoras, pois tais processos já eram utilizados antes dessa tecnologia, ao exemplo das macros do Excel ou programação em VBA. Tais recursos

simulavam a execução de tarefas outrora executadas de forma manual. Assim, Santi e Póvoa (2021) argumentam que os *softwares* de RPA são as próximas “macros de Excel” com um potencial elevado e se inserindo no conceito de BPM (*Business Process Management*).

2.5.2 Indicadores de desempenho para RPA como forma de mensuração de maturidade

É de grande importância no estabelecimento de processos que envolvam a automação de rotinas executadas anteriormente de forma manual a oportunidade de mensurar com indicadores que demonstrem essa evolução. Segundo Santi e Póvoa (2021), alguns dos principais indicadores são:

- Quantidade de automações: identificação da quantidade de automações ativas, em desenvolvimento, em testes ou em espera;
- Horas de automações: número de horas automatizadas por processos;
- HCs automatizados: quantidade de *headcount* automatizado, sejam pessoas remanejadas para outras áreas e atividades ou contratações evitadas;
- Número de processos automatizados: quantidade de processos finalizados pela rotina e utilização do *bot*, mensurando o tempo médio gasto de tratamento pela robotização;
- Percepção de qualidade: qual a percepção de qualidade pelo usuário final pela utilização da automação;
- Execuções: processos em que não foi possível a automação no momento por conta de algum processo sistêmico e que exigem a interferência humana para análises;
- Automações por licença / % utilização de licenças: cada licença de RPA equivale a 24 horas de trabalho. Por não executar atividades simultâneas, é importante controlar o % de utilização das licenças.

Dessa forma, entende-se que os indicadores no aspecto tecnológico para RPAs corroboram para o entendimento de que, quanto mais automatizado, maior a percepção do grau de maturidade e desenvolvimento existente em uma organização com a intenção de adotar o modelo do CSC como pressuposto de inovação gerencial.

No entanto, as relações humanas dentro desse ecossistema tecnológico têm o seu fator de importância nesse cenário, pois os colaboradores, que até então estavam voltados para as

rotinas repetitivas, passaram a se especializar e ter características de analistas na organização. Logo, observa-se que o fator humano, como dimensão de maturidade em um CSC, demonstra aspectos relevantes para análises de maturidade e de superação em um processo de mudança cultural e organizacional.

2.6 Fator Humano em um processo de mudança

Um dos pontos de grande relevância em uma análise de maturidade é a avaliação do grau de resistência à mudança por parte dos colaboradores em uma organização quando estão inseridos em um processo de quebra de paradigma organizacional. O ser humano, pela sua natureza, tende à acomodação em suas rotinas laborais, tornando-se a ruptura paradigmática um fator de grande resistência na organização. Segundo Magalhães (2018, p. 80), tratando-se de cultura organizacional, as pessoas estão diretamente envolvidas no ambiente; o ser humano é geralmente encontrado na “zona de conforto”. No entanto, quando há o patrocínio por parte dos acionistas, tudo tende a ficar mais favorável, mais fácil, tornando a mudança do paradigma organizacional um parâmetro ou pressuposto de criação de métricas para avaliação de maturidade em um processo de evolução para aplicação do conceito do CSC. Quando há o apoio dos líderes da organização, o processo de maturidade organizacional fica mais evidente nesse cenário colaborativo.

O correto gerenciamento da mudança em relação às questões culturais é fator crítico de sucesso para o bom andamento dos trabalhos de implantação de um CSC, visto que a cultura organizacional corresponde à personalidade da empresa, compreendendo um conjunto de modelos de crenças, valores, comportamentos e filosofia que foram desenvolvidos com o passar do tempo, daí a necessidade de uma coalizão e patrocínio forte da alta direção e dos comitês diretivos da organização (Magalhães, 2018, p. 80).

No entanto, as ações promovidas pela organização no sentido de proporcionar a mudança e, ao mesmo tempo, produzir efeitos que incentivem os colaboradores a manterem uma produtividade pela motivação são um fator importante. As ações produzidas pela empresa no sentido de incentivar, treinar e reter os colaboradores são diferenciais aplicáveis que estimulam o desenvolvimento humano e a baixa resistência às mudanças em um ambiente laboral. Segundo Frederico (2014, p. 76):

É importante que estes colaboradores expandam sua visão para compreender que sua atividade, por mais específica que seja, contribui significativamente para o andamento de operações estratégicas da organização.

Ainda segundo Frederico (2014), as maiores dificuldades em uma implementação de um CSC não são de ordens técnicas, e sim relacionadas com a transposição das barreiras culturais. A gestão de mudanças e a gestão de pessoas são aspectos de grande relevância para assegurar o bom andamento do projeto de implementação, que passa pela recepção da tratativa de garantir a realização do processo.

Segundo Magalhães (2018, p. 79), as barreiras para uma implantação de um CSC passam, em essência, pelos mesmos obstáculos em uma iniciativa de mudanças em qualquer outro tipo de empresa. Geralmente, segundo o mesmo autor, as barreiras ao processo de mudança estão em volta de três pontos nas pessoas: quando fixam no que fazem e esquecem do por que estão fazendo; quando decoram suas rotinas e entram em uma zona de conforto; e quando fixam no que fazem e não como poderiam evoluir ou melhorar.

Nesse cenário, é importante identificar alternativas que contribuam para a quebra de paradigmas que dificultem um processo de implementação de um CSC. Para isso, é de grande importância o investimento feito aos colaboradores em nível de treinamento e benefícios.

2.6.1 Benefícios e treinamentos como ação preditiva de auxílio à mudança

Quando há incentivo ao desenvolvimento dos colaboradores em uma organização com um CSC em implementação, evidencia-se uma política positiva e preventiva a fim de manter os colaboradores satisfeitos e produzir a retenção dos talentos e uma prática de formação motivadora em um ambiente profissional. Dessa forma, a prática de estímulo nas organizações por meio de benefícios e treinamentos demonstra que tais ambientes são espaços maduros, de transformação e de geração de ações positivas.

As ferramentas de gestão de mudanças, incluindo liderança, comunicação, treinamento, planejamento e sistemas de incentivos, podem ser todas utilizadas como alavancas e, quando corretamente aplicadas, podem mover grandes obstáculos com um mínimo de esforço (Martins; Amaral, 2021).

2.6.2 Métricas para fatores humanos como forma de mensuração de maturidade

A grande questão para medir a maturidade em uma organização com base em fatores humanos é evidenciar os pontos chaves observáveis em uma determinada entidade que demonstrem a baixa resistência às mudanças organizacionais. Tais fatores são aplicados para entidades em etapas preditivas de adesão ao modelo de CSC, assim como para as empresas com

o modelo já implantado. Um ponto relevante de análises de maturidade que envolve o fator humano no aspecto de resistência cultural é a transformação digital (TD). Podemos afirmar que as organizações que evoluíram com suas equipes nesse sentido observam melhores desempenhos, tornando-se mais eficientes, eficazes e, conseqüentemente, mais maduras.

Conforme menciona Sato (2018, p. 257) no livro “A Jornada CSC”, os principais elementos da cultura para uma execução mais eficiente da TD são:

- Estratégia, pois, segundo Sato (2021), definir estratégias empresariais, redesenhar a estrutura e revisar o sistema de pessoas são estratégias internas;
- A Jornada dos colaboradores, com, segundo o mesmo autor, o uso dos serviços personalizados e desenvolvidos para as equipes;
- Liderança, que consiste na preparação de um líder digital com foco em colaboração, comunicação e inspiração;
- Formação contínua para equipes, processo que, segundo Sato (2021), retrata a formação de um modelo híbrido (estruturas flexíveis e carreiras multidisciplinares para a formação contínua);
- Diversidade cognitiva, que, para Sato (2021), traduz-se em gerenciamento de equipes multigeracionais, trabalhos em rede e remoto e a gestão do conhecimento;
- Propósito, não sendo apenas um ideal, pois tem implicações práticas para a saúde e sustentabilidade na organização.

Os fatores elencados por Sato (2021) são possíveis de identificar e, dessa forma, mensurar o CSC que pratica esses pontos de TD para os seus colaboradores, superando a fase de resistência à implementação. Seriam organizações com um grau de maturidade considerável.

A transformação dentro das empresas passa também por outros aspectos relevantes, como a comunicação. Segundo Magalhães (2018, p. 88), a comunicação tem um papel fundamental no processo de mudança, desempenhando dois pontos fundamentais:

- A Persuasão, que indica o posicionamento à mudança como algo desejado pela organização;
- A Informação, alimentando as pessoas com as informações necessárias para a compreensão do processo de mudança e de adaptação na nova realidade.

Conforme menciona Magalhães (2018, p. 88), o objetivo da comunicação nesse processo para a mudança é mover os colaboradores que antes tinham uma atitude de resistência para uma posição de entendimento e aceitação. Dessa forma, é seguro indicar que, quanto mais transparente e eficaz a comunicação, maior o grau de maturidade em uma organização. Quando há o patrocínio dos gestores nesse sentido, observa-se que esse fator é possível de ser considerado como uma premissa de avaliação de grau de maturidade organizacional.

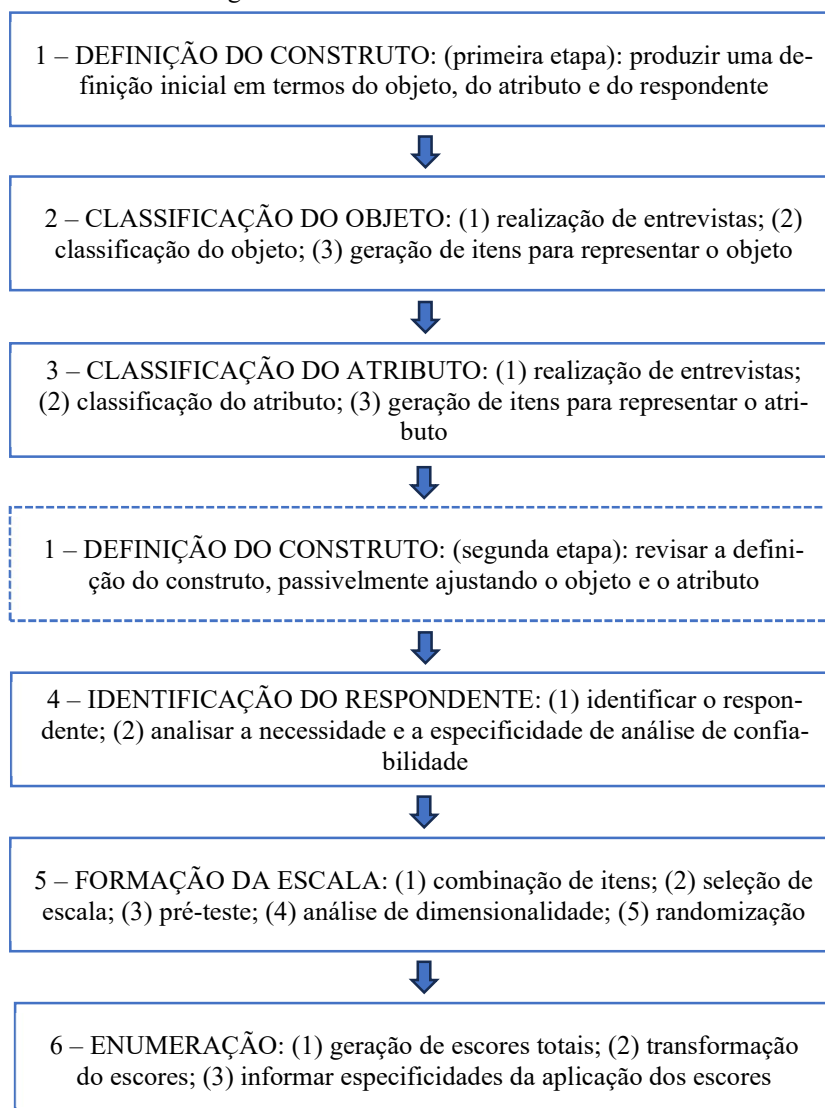
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de campo exploratório e descritivo. Trata-se de uma pesquisa empírica, qualitativa. No entanto, como o resultado proposto inclui a criação de uma métrica para avaliação de maturidade organizacional, a pesquisa também é baseada no modelo quantitativo.

Este capítulo tem como objetivo abordar a metodologia aplicada ao trabalho de pesquisa empírica como parte do desenvolvimento de uma métrica para mensuração de maturidade organizacional. Em um primeiro momento, apresentaremos as etapas percorridas entre a relação de discente e orientador em todo o processo de construção, consolidação das informações e de debates sobre os critérios para mensuração, seguido pelo *design* de validação.

O modelo de escala que melhor se adaptou à presente pesquisa, para análise da **validade do conteúdo** dos itens e da **testagem empírica** em algumas empresas selecionadas em processo de implantação do modelo do CSC, foi o modelo de construção da escala proposta baseada no paradigma de John Rossiter, do método do modelo C-OAR-SE, hierarquizada em forma de checklist. Conforme relata Costa (2011), o modelo C-OAR-SE constitui-se em uma proposta alternativa ao modelo anterior de Churchill, cujo artigo foi publicado no *Journal of Marketing Research* em 1979, sem eliminá-lo, mas aperfeiçoando o modelo potencial de referência nos processos de construção de uma escala. Ainda segundo Costa (2011), o referido modelo proposto de Rossiter é formado por seis passos fundamentais. Cada passo é constituído de um conjunto de atividades específicas, conforme demonstrado no esquema geral do método na Figura 4:

Figura 4 – Modelo C-OAR-SE de John Rossiter



Fonte: Costa (2011, p. 58).

3.1 Mensuração

A mensuração foi realizada *a priori*, por meio das dimensões: Governança Corporativa; Resultados Operacionais; Base de Inovação Tecnológica; e Fator Humano. Essas dimensões foram escolhidas com base em levantamento de pesquisa bibliográfica e, conforme o referencial teórico dessa pesquisa, foram percebidas em melhores práticas desenvolvidas de Governança Corporativa por grandes empresas listadas na Bolsa de Valores de São Paulo, principalmente em organizações com alto processo de controles internos.

Quadro 2 – Dimensões, itens e fontes

DIMENSÕES	ITENS	FONTES
Governança Corporativa	Existência da Autonomia e Controles Internos	ISE B3
	Existência da Autonomia do Conselho de Administração	ISE B3
	Existência de conduta padronizada para combater conflito de interesse	Investigação referencial bibliográfica
	Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC	Investigação referencial bibliográfica
Tecnologia da Informação	ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	Investigação referencial bibliográfica
	Ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	Investigação referencial bibliográfica
	RPA's implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	Investigação referencial bibliográfica
	Inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	Investigação referencial bibliográfica
Fator Humano	Baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	ISE B3
	Gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	ISE B3
	Liderança comprometida às mudanças	ISE B3
	Cultura de melhoria contínua	ISE B3
Resultados Operacionais	Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais	Observações empíricas e bibliográficas
	Controle dos resultados de otimização dos processos na organização	Observações empíricas e bibliográficas
	Instrumento suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização	Observações empíricas e bibliográficas
	Políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável	Observações empíricas e bibliográficas

Legenda: ISE: Índice de Sustentabilidade Empresarial

Fonte: O autor (2024).

3.1.1 Governança Corporativa

Partes dos itens extraídos foram verificados pelo questionário ISE B3 (Índice de sustentabilidade Empresarial), publicado em 2022/2023. Para a dimensão de Governança Corporativa, usamos os seguintes itens da escala:

- Existência da Autonomia e Controles Internos: este tópico significa que a organização tem a independência em sua gestão, assim como o domínio dela (ISE B3);
- Existência da Autonomia do Conselho de Administração: significa que os membros do conselho de administração têm autonomia e independência em suas decisões e julgamentos (ISE B3);
- Existência de conduta padronizada para combater conflito de interesse: refere-se à implementação de regras, modelos e diretrizes para tratar de situações em que os

interesses individuais possam conflitar com os interesses da organização;

- Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC: a auditoria independente contribui para a confiabilidade garantindo transparência na organização e no mercado.

3.1.2 Tecnologia da Informação

Os itens aqui extraídos foram verificados por investigação bibliográfica em conteúdos direcionados às empresas com um CSC no segmento de Tecnologia da Informação. Para a dimensão da Tecnologia da Informação, usamos os seguintes itens da escala:

- Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização: a verificação para esse item é que ele esteja devidamente implantado na organização e atenda ao modelo específico das rotinas para um CSC;
- Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC: significa que a empresa precisa ter um processo de *Business Intelligence* (BI) e a gestão dos dados devidamente institucionalizada com ferramentas de medição para avaliação dos acordos de serviços estabelecidos;
- Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC: aponta que a organização necessita de processos de automação ou robotização em fase de implantação ou já implantados para que os efeitos dos resultados esperados a nível de otimização sejam alcançados;
- Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado: a existência de uma equipe ou departamento voltada para pesquisa das melhores soluções tecnológicas disruptivas para alcançar melhores resultados operacionais.

3.1.3 Fator Humano

Os itens aqui também foram extraídos e adaptados segundo o modelo do questionário ISE B3 (Índice de sustentabilidade Empresarial) publicado em 2022/2023.

Para a dimensão Fator Humano, usamos os seguintes itens da escala:

- Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC: fator

contributivo para o sucesso de qualquer organização. Item fundamental para o crescimento e a sustentabilidade;

- Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC: item de fator essencial para o sucesso de uma organização no contexto de um CSC;
- Ter liderança comprometida às mudanças: quando a liderança está comprometida com a mudança em uma organização, tudo flui de forma mais harmônica em uma implantação de um CSC;
- Ter a cultura de melhoria contínua: essencial ter a busca da melhoria contínua pelos colaboradores de uma organização, gerando uma cultura de aprendizado.

3.1.4 Resultados Operacionais

Os itens aqui extraídos foram verificados com base em observações empíricas e bibliográficas aplicadas em organizações com um CSC implantado, em que são evidenciados os critérios de rateios como forma de manutenção financeira da estrutura existente. Para a dimensão “Resultados Operacionais” sobre o assunto do modelo de CSC, usamos os seguintes itens de escala:

- Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais: por meio da medição dos indicadores financeiros, é possível gerenciar a saúde econômica da organização;
- Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização: a necessidade de medir os resultados de otimização vai ao encontro de um dos objetivos em um CSC de produzir a otimização;
- Ter instrumento suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização: como o propósito de um CSC está vinculado à sua manutenção pelas demais unidades de negócio, é importante ter subsídios (relatórios) que embasem a organização das despesas a serem reembolsadas por meio de um critério de rateio;
- Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável: uma política de rateio objetiva e razoável, além de ser transparente, produz resultados operacionais de suporte equalitária entre as unidades de negócio. Para se pensar em implantar um CSC, e que traga, além de segurança jurídica, um resultado operacional, é

necessário se pensar previamente no critério de rateio das despesas em comum.

O Quadro 3 exemplifica um modelo de uma escala de avaliação nos aspectos “Pouco relevante”, “Relevante, mas não indispensável” e “Indispensável”:

Quadro 3 – Modelo de escala de validação de itens

Dos itens da dimensão “Governança Corporativa”, favor assinalar “Pouco Relevante”, “Relevante, mas não indispensável” ou “Indispensável”.			
	Pouco relevante	Relevante, mas não indispensável	Indispensável
Autonomia e controles internos			
Autonomia do conselho de administração			
Conduta e conflito de interesse			
Diversidade no conselho de administração			
Prática contábeis e financeiras			

Fonte: O autor (2024).

3.2 Validação dos itens das dimensões

3.2.1 Validade de conteúdo e face com acadêmicos

Em uma etapa preliminar de validação da escala, submetida por meio de uma avaliação de conteúdo e face, segundo menciona Costa (2011), essa validação está relacionada à aferição qualitativa do conteúdo. Essa primeira análise foi feita com a colaboração dos acadêmicos da disciplina de Mensuração e Design da Pesquisa Quantitativa da Pós-graduação do PPGA da UFPB.

Segundo Costa (2011), a validade de face consiste em uma primeira aproximação à praticidade, à pertinência e à representatividade dos itens para seus construtos a serem medidos.

3.2.2 Validade de conteúdo e face com os associados da ABSC

Posteriormente, foi submetida a uma segunda verificação do teste uma “validação de conteúdo”, argumentando, segundo Costa (2011), que a validade de conteúdo está totalmente voltada para a relevância e representatividade dos itens com o construto em análises. Dessa forma, os itens foram submetidos aos *experts* em CSC dos membros da ABSC (Associação Brasileira de Serviços Compartilhados), envolvendo um universo de aproximadamente 200 empresas com o modelo implantado. Isso foi realizado pela submissão de um questionário

estruturado. Mais adiante, serão demonstrados os resultados.

3.2.3 Ajustes diversos

Todas as premissas foram avaliadas, reestruturadas e validadas para aplicação da pesquisa empírica a ser desenvolvida em 6 (seis) organizações da região de João Pessoa. Conforme menciona Costa (2011), na etapa da validade, além de ser indispensável, o procedimento é suficiente para gerar evidências de validade de uma escala.

3.2.4 Entrevista com especialistas

Nesse momento, há uma replicação com a aplicação de uma entrevista com os especialistas no assunto sobre CSC. Esse procedimento levará em consideração a visão desses grupos de pessoas com experiência e dedicação acadêmica sobre temas voltados para o CSC, também pertencentes à ABSC.

3.3 Design da etapa de validação

3.3.1 Fechamento e teste em alguns grupos

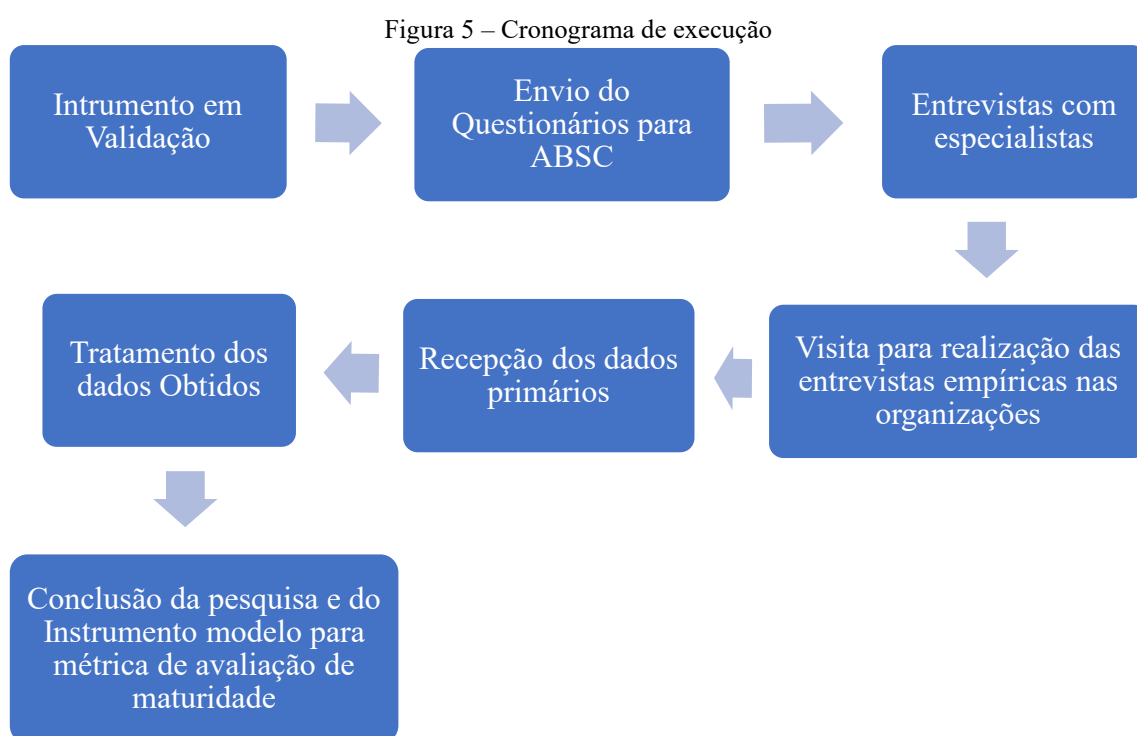
A pesquisa está direcionada às organizações que pretendem implantar o modelo CSC. Trata-se das empresas organizadas sob uma estrutura de grupo econômico, ou seja, uma empresa Matriz ou uma Holding com participação societária em outras empresas ou combinação de negócios distintos, com segmentos de atuação em diversos setores. Em princípio, para os trabalhos empíricos, são asseguradas testagens em setores como a indústria da construção civil, o ramo da educação (faculdades e escolas) e o terceiro setor. A razão da escolha desses segmentos se deu pela disponibilidade dessas organizações em passar pelo caminho de implantação do modelo do CSC em suas estruturas.

Os colaboradores com os cargos de gestão são as pessoas selecionadas para responder às questões contidas no questionário de pesquisa e para as entrevistas com cada setor das organizações dos serviços transacionais. Em um segundo momento, os dados obtidos serão tratados e analisados.

3.3.2 Fechamento do instrumento/checklist proposto

Em decorrência do processo metodológico aplicado e dos resultados dos dados obtidos entre a validação do instrumento e a elaboração dos trabalhos em campo, assim como também da obtenção dos dados frutos desta jornada de pesquisa, foi possível estabelecer um instrumento definitivo para avaliação de maturidade organizacional para a adesão do modelo de CSC. Esse instrumento é um *checklist* proposto para avaliação para trabalhos futuros de forma prescritiva a serem produzidos por empresas de consultoria, para uso interno da organização ou para outros trabalhos acadêmicos com a intenção de avaliação de pré-requisitos de medição de maturidade organizacional.

A Figura 5 demonstra um cronograma com a sequência das atividades que foram realizadas relativamente ao processo de execução da pesquisa para obtenção dos dados pretendidos e, em seguida, confecção do modelo do instrumento de avaliação da maturidade:



Fonte: O autor (2024).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, encontram-se descritos os procedimentos utilizados para o desenvolvimento da escala. O desenvolvimento da escala e análises dos resultados deste trabalho estão organizados da seguinte forma: na seção 4.1, relatamos o processo empírico para validação inicial da escala por meio de entrevista, efetuado de forma presencial com os acadêmicos do PPGA da UFPB da disciplina de Mensuração e Design da Pesquisa Quantitativa; na seção 4.2, relatamos o processo de entrevista efetuado de forma online com os especialistas da ABSC; na seção 4.3, descrevemos a submissão de validação dos itens de verificação com todos os membros da ABSC; já na seção 4.4, exploramos sobre o instrumento resultante confeccionado por meio desta pesquisa, em que abordaremos seu detalhamento e o processo de elaboração, as escolhas das organizações como teste empírico que contribuiu para a validação do instrumento, assim como a apresentação dos resultados obtidos que serviram para calibrar e validar o modelo do instrumento final.

4.1 Processo empírico para validação inicial da escala

Durante a realização da disciplina de Mensuração e Design da Pesquisa Quantitativa no segundo semestre de 2023 do PPGA, foi realizado o processo de entrevista com os demais acadêmicos presentes para a validação preliminar das dimensões e itens das dimensões. Cada colega teve a oportunidade de expressar uma opinião sobre o conteúdo e modelo do questionário exposto. Esse processo de validação de face contribuiu significativamente por meio de um debate amplo colaborativo no sentido de direcionar o instrumento para um melhor conteúdo possível conforme o foco da pesquisa para análises de maturidade.

Os participantes tiveram ainda a oportunidade de opinar sobre os itens de dimensão e subdimensão subordinada. Foi justamente nesse momento em que foram corrigidos os quesitos que não estavam claros e sem sentido para fazer parte do instrumento a ser desenvolvido. Destacamos algumas contribuições, como explorar itens de dimensão em outras entidades que já analisam o grau de maturidade organizacional, como o ISE B3 (Índice de Sustentabilidade Empresarial) e o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa).

4.2 Processo de entrevista com especialistas da ABSC

A seguir, abordaremos o processo de entrevista com os especialistas da Associação Brasileira de Serviços Compartilhados. Inicialmente, na seção 4.2.1, falaremos sobre o desenho das entrevistas, do planejamento para execução e do processo de seleção dos entrevistados. Na seção 4.2.2, falaremos de forma detalhada o processo das entrevistas realizadas. Finalmente, na seção 4.2.3, relataremos as análises sobre as dimensões escolhidas em discussão durante o processo de entrevista.

4.2.1 *Desenho das entrevistas*

A princípio, foi pensado como seria a dinâmica das entrevistas a serem realizadas com os especialistas em CSC da ABSC. Após a escolha das dimensões a serem validadas durante esse momento de entrevista, foram pesquisados na base interna da associação alguns candidatos que, além da experiência com o modelo do CSC, também tivessem uma formação acadêmica de Mestrado ou Doutorado.

Muitos dos convidados já possuíam um currículo de pesquisa bastante relevante, com artigos publicados e livros já em circulação pelo Brasil, além de participação em palestra e consultoria com o tema sobre CSC. Houve a contribuição do departamento da secretaria da associação para a indicação das pessoas a serem escolhidas. Em seguida, após identificação dos nomes pré-selecionados, foram contactados cada um dos escolhidos para formalizar o convite para a participação da entrevista pelo aplicativo de redes sociais. Todos os escolhidos colocaram-se à disposição para contribuir com o desenvolvimento desta pesquisa.

4.2.2 *Detalhamentos iniciais*

Após a validação de face no item anterior, foi programada uma reunião online pela ferramenta da plataforma MS-Teams com 4 especialistas com graus acadêmicos de mestres e doutores, sendo um entrevistado com Doutorado em Controladoria e empresário associado à ABSC, outro Doutor em Administração e autor de diversos livros voltados ao tema de CSC e *case* de sucesso na SABESP, outra participante autora de livros também voltados à temática do CSC e também associada à ABSC e um outro é Doutor, associado à ABSC e pertencente a pró-reitoria de uma Universidade. A reunião ocorreu no dia 2 de fevereiro de 2024, às 18h30, horário de Brasília, e teve a duração de 1h35min15s, gravada pelo aplicativo do MS-Teams e

armazenada de forma digital, em nuvens, no OneDrive.

Alguns tiveram conflito de agenda e apenas 2 deles conseguiram entrar na data pré-agendada. Contudo, não houve prejuízo nesse processo de entrevista, visto que os demais participantes fizeram-se presentes no processo. O roteiro seguiu com as boas-vindas aos participantes e as devidas apresentações entre as partes. Foi mencionado o objetivo do processo de entrevista e da importância da contribuição de cada participante. Em seguida, passamos para o debate e exposição da opinião e do ponto de vista individual sobre o tema das dimensões para avaliação de maturidade para a implementação de um CSC.

Durante o diálogo, cada membro expressou de forma voluntária sua visão com base em evidências empíricas sobre o que seria maturidade de um CSC e de como medir esta maturidade organizacional para uma absorção do conceito por organizações que pretendem implementar esse modelo de estrutura. Vários fatores foram colocados em discussão, levando a um enriquecimento de conteúdo e a diversas variações para alcançar um processo mais assertivo de identificação do melhor caminho para dimensionar a maturidade organizacional.

No entanto, o aspecto da liderança foi bastante evidenciado como fundamental para a condução de uma implementação do modelo proposto do CSC, pois, sem as pessoas certas, com a intenção de realizar os processos necessários à implementação, não seria possível ter o sucesso almejado durante toda a jornada. Outro aspecto bastante comentado foi a necessidade de estabelecer processos internos e institucionalizados como instrumentos necessários para a condução da organização de forma sustentável e direcionada.

4.2.3 Análises das dimensões

Em seguida, foram compartilhadas e debatidas as 4 (quatro) dimensões pré-selecionadas com todos os participantes da entrevista: Governança Corporativa; Controle Financeiro; Fator Humano e Base Tecnológica. A seguir, há o relato de cada uma dessas dimensões.

▪ **Análises dos especialistas da dimensão de Governança**

Relatando como foi o debate sobre a dimensão Governança Corporativa, ficou evidente que esse é um ponto bastante consolidado de que é realmente uma dimensão. Ademais, não há muitas dúvidas com relação à sua importância para a análise de maturidade visando à implantação de um CSC. Segundo já dito, isso deriva de grande utilização por diversas organizações, independentemente do modelo de estrutura organizacional.

Como menciona um dos entrevistados, a Governança Corporativa, além de proporcionar um ambiente de menor risco, também demonstra às empresas que a aplicam um nível de gestão profissionalizada (consequentemente, mais maduro). O modelo de Governança, segundo os debatedores na entrevista, tem que estar alinhado aos objetivos de cada CSC. Relatando o que disseram, uma questão a ser realçada consistiu em saber se devemos vincular os processos para alcançar os objetivos pretendidos como estratégia da organização. Um dos especialistas comenta: “Eu vejo maturidade muito focada na questão de alinhamento com a estratégia. Então, os processos do CSC estão alinhados à estratégia da empresa como um todo”.

Sem dúvidas, os processos bem alinhados proporcionam reflexos da dimensão Governança Corporativa, de modo que ter processos funcionando corretamente seria um fator de maturidade organizacional relevante, segundo os entrevistados. Concluímos que essa dimensão (Governança Corporativa), de forma macro, entendendo que os processos em uma organização estão implícitos no conjunto de boas práticas de governança corporativa, está adequada para fazer parte do instrumento proposto.

▪ **Análises dos especialistas da dimensão de Controle Financeiro**

O controle financeiro foi abordado com a finalidade de obtenção dos resultados, supondo a necessidade de um resultado atrelado ao propósito de implementação do modelo. Nossa suposição foi de que é necessária a gestão financeira madura para apoiar o processo de mudança para a implementação de um CSC.

Um dos especialistas mencionou que, quando se trata de um CSC monotemático financeiro, isso pode gerar confusão de entendimento comparado a outro CSC não monotemático (para a avaliação de maturidade para esta dimensão), pois um CSC típico financeiro terá, logicamente, uma maturidade bem mais avançada em sua implementação devido à sua expertise na atividade em que atua. O mesmo especialista mencionou que a absorção da expressão “Gestão de Resultado” seria mais adequada para ocupar o lugar dessa dimensão de “Controle Financeiro”. Em suas palavras:

A questão do controle financeiro é a dimensão resultados. Vamos dizer assim, ela pode ser entendida como resultados, tá!? E tem que ter resultados, você tem que ver esses resultados. A questão é... vai depender um pouco do perfil de um CSC para não confundir a gestão do CSC com a gestão da capacidade da empresa. A maturidade é de quem? É do CSC ou é da empresa? Se a gente está falando que quer avaliar a maturidade da empresa, então você tem que ter uma gestão financeira madura para apoiar o processo de mudança. A gestão de resultados, qualitativos e quantitativos, onde a parte quantitativa tem um destaque para a questão financeira. Porque tem que

dar resultado. Mas eu não colocaria a dimensão como uma dimensão financeira dos resultados. Eu colocaria uma gestão de resultados com aspectos financeiros e não financeiros.

O pesquisado argumentou, durante o debate, que o objetivo do CSC é a entrega (“Resultado”). Dessa forma, concluímos que a dimensão proposta de “Gestão de Resultado” está bem alinhada ao propósito de averiguação de grau de maturidade organizacional em substituição à dimensão anterior de “Controle Financeiro”.

▪ **Análises dos especialistas da dimensão de “Fator Humano”**

Relatando como foi o diálogo no aspecto da dimensão “Fator Humano”, observamos que a cultura de melhoria contínua foi bastante focada por um dos especialistas como aspecto relacionado à essa dimensão do fator humano. Também foi abordada a perspectiva das análises de maturidade de gestão para um CSC. Argumentou-se que seria mais simples para a produção do trabalho de dissertação de mestrado, sendo totalmente descartada a possibilidade, pontuando que o trabalho de pesquisa já está bem adiantado e que já passou pelo processo de qualificação em banca. Segundo um dos especialistas:

A liderança tem um papel enorme nesse processo de divulgar a estratégia da empresa para os níveis inferiores e ajustar e alinhar e ajudar essas pessoas, as equipes alinharem os processos para atingir os objetivos. Então, o que eu vejo em termos de níveis, liderança, processos, estratégia divulgada de uma forma ampla para que todos saibam e, é isso. É o que eu anotei aqui: liderança, estratégica e pessoas, foco em pessoas. Aí vamos para a metodologia *Lean*. Eu estou falando que os processos têm que ter pessoas envolvidas. Então, as pessoas estão empenhadas, estão envolvidas em buscar melhoria contínua.

Um dos especialistas sugeriu fazer uma consulta na Fundação Nacional da Qualidade e verificar o Modelo de Excelência da Gestão (MEG), apresentando uma lista bem extensiva de itens de construto de escala para aplicação às pessoas em nível de gestão para os modelos de gestão nas organizações:

Maturidade de gestão para um CSC. Então, você pode dividir isso em duas partes. Você avalia o que é uma maturidade de gestão, como exemplo. Não que tenha que ser isso, você pega lá o modelo do MEG (Modelo de Excelência da Gestão) da Fundação Nacional da Qualidade. Não sei se você conhece, se já viu. Ele é uma escala que aborda seis, cinco, sete ou oito temas. Um dos destaques é para a questão de Resultado, 40% da quantidade total está, 40% a 50% para questão de resultados, e avalia os demais. Então, vamos dizer assim, como raciocínio simplista, o modelo de MEG poderia ser como avaliar a gestão da empresa.

As dimensões, assim como também todos os itens das dimensões, estão, de certa forma, relacionadas entre si, a exemplo da tecnologia, em que toda a utilização desse recurso é desenvolvida pelas pessoas para melhor otimização do seu trabalho em uma organização. Dessa forma, pareceu-nos indispensável a análise de conteúdo da base tecnológica para avaliação de maturidade organizacional.

▪ **Análises dos especialistas da dimensão de “Tecnologia da Informação”**

No processo de entrevista com os especialistas, a dimensão “Tecnologia da Informação” foi bem discutida, com a preocupação de saber em qual foco estariam direcionadas as análises de avaliação de maturidade, ou seja, em que ponto poderíamos auferir se uma organização era madura sobre o aspecto de tecnologia.

Um dos especialistas levantou a hipótese de que uma organização poderia estar com uma equipe bem servida de profissionais, com diversos sistemas e ferramentas à disposição, contudo, se não estiverem alinhados e organizados, não produziria, os efeitos esperados para a entidade. Ou seja, a organização não estaria com o processo eficiente. Em suas palavras:

A base tecnológica vai suprir o processo, as demandas do processo, ter uma equipe da TI enorme, que fica o dia inteiro rodando fazendo RPA, fazendo coisas, mas que, no final das contas, eu não trago produtividade. Porque talvez estejam fazendo coisas inúteis que nem deveriam existir durante o processo. Eu posso falar que tenho uma maturidade enorme de TI, mas que estão trabalhando para coisas que não alinham à estratégia.

Entendemos que, no decorrer do diálogo, a eficiência não necessitaria de grandes investimentos em tecnologia ou em quantitativo de pessoas, mas de processos inteligentes no aspecto de promover de forma eficiente a tecnologia em benefício da estrutura organizacional. O ponto fundamental nessa dimensão é a aplicação de processos de tecnologia que consolidem uma otimização dentro da organização, eliminando o retrabalho, fazendo as tarefas manuais e rotineiras serem substituídas pelas RPAs. Nesse entendimento, a preocupação em busca da eficiência operativa com base na tecnologia vem ao encontro de modelos disruptivos em um cenário de modelo de estrutura organizacional voltada para a implementação do CSC. Dessa forma, entende-se que a dimensão “Base Tecnológica” é apropriada para avaliar o grau de maturidade nas organizações que desejam implantar o modelo CSC, pois a eficiência da entrega dos resultados por meio dessa dimensão é factível, sendo a sua implementação relevante para as análises.

4.3 Validação dos itens de verificação com oito membros da ABSC

A princípio, foi desenvolvido um questionário no formulário do Google Docs para a verificação e validação das dimensões previamente fixadas. A escala foi elaborada com a sugestão das 4 (quatro) dimensões (Governança corporativa; Resultados operacionais; Base inovação tecnológica; e Fator humano) e submetida para a análise sobre estarem adequadas ou não e qual seria a indicação de dimensão. Antes, foi sugerido que as pessoas se identificassem e relatassem sua experiência com o CSC. O perfil dos entrevistados é de liderança a nível de diretoria nas organizações com CSC. Logo após essa fase inicial, cada dimensão apontada por meio dos itens sugeridos foi posta para análise de maturidade, buscando determinar se, na percepção dos pesquisados, os itens estavam “Adequados” ou “Não Adequados”. A pergunta inicial do questionário sobre as dimensões foi: “Em sua opinião, estão adequadas? Indicaria outra? Fique à vontade para comentar”. Um dos respondentes mencionou:

Governança; Papéis Estratégico, Finalístico e Transacional (CSC, UNs e Corporativo); Foco nos Resultados Econômico-financeiros, negociação e gestão de custos e preços; Análise de Viabilidade e Localização; Faseamento e Priorização da Implantação da Gestão da demanda.

Já outro respondente respondeu: “consideraria algo relacionado a Financeiro, intenções de investimento no capital humano, infraestrutura e tecnológico”. Outro respondente afirmou: “Estão adequadas e é prática de mercado”. Ainda outro mencionou: “Principais áreas clientes”. Outro respondente comentou: “Sim, entendo que estão adequadas”; houve também um que adicionou “Cultura”; e um último respondeu: “Gestão de custos, se não estiver incorporada em resultados e governança”.

Dessa forma, entende-se que, apesar das sugestões de possíveis dimensões, as escolhidas de forma preditiva são adequadas para compor o instrumento.

4.3.1 Comentário breve sobre os itens selecionados

Em sequência, abordaremos os itens escolhidos para cada dimensão, *a priori*, para compor o instrumento de avaliação de maturidade. Os itens foram submetidos a uma pesquisa enviada para o grupo da ABSC com a finalidade de verificar se eles estão adequados ou não adequados para cada dimensão correspondente.

▪ Itens da dimensão de Governança Corporativa

Para a dimensão “Governança Corporativa”, foram selecionados inicialmente os 4 itens, cujas avaliações estão indicadas na Tabela 1. Para o item “Existência da autonomia de controles internos instituídos”, pudemos observar que a afirmação de adequação foi 7 (sete) de 8 (oito). Um dos respondentes não efetivou a resposta para este item, não restando dúvidas quanto à validação desse item para fazer parte da confecção do instrumento.

Já quanto ao item “Existência da autonomia do Conselho de Administração”, observa-se que, dos 8 (oito) respondentes, 4 (quatro) responderam que o item está adequado e 4 (quatro) responderam que não está adequado. Nesse caso, foi tomada a decisão de manter esse item mesmo apresentando uma indecisão por parte dos 8 (oito) respondentes da pesquisa, uma vez que o contexto está aderente com a literatura e a avaliação previamente realizada.

O item “Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse” obteve validação unânime por partes dos respondentes, não ficando dúvidas quanto à validação do item para fazer parte do instrumento a ser desenvolvido.

Finalmente, para o item “Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC”, a maioria dos respondentes, 6 (seis) dos 8 (oito), entendeu que o item está adequado para fazer parte do instrumento, ficando também validado.

Tabela 1 – Avaliação dos itens da dimensão Governança Corporativa

ITENS	ADEQUADO	NÃO ADEQUADO
Existência da autonomia de controles internos instituídos	7	0
Existência da autonomia do Conselho de Administração	4	4
Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse	8	0
Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC	6	2

Fonte: O autor (2024).

Para a questão complementar “Favor indique se você tem alguma outra recomendação de itens de verificação para ser analisado”, apenas um indivíduo respondeu “Talvez LGPD”. Como se observa, o resultado dessa fase relatou que a maioria sinalizou positivamente pelos itens sugeridos. Dessa forma, decidiu-se pela sua manutenção na base do instrumento a ser desenvolvido. Para o item de mais divergência – “Existência da autonomia do Conselho de Administração” –, em que 4 (quatro) responderam estar adequado e 4 (quatro) inadequado, preferimos mantê-lo no instrumento com a possibilidade de adaptar outro item após as primeiras coletas de dados. Ou seja, se o item não for claro o suficiente e gerar dúvidas de interpretação, será alterado por um de melhor compreensão.

▪ Itens da dimensão de Resultados Operacionais

Para a dimensão “Resultados Operacionais”, foram selecionados *a priori* os 4 itens, cujas avaliações estão indicadas na Tabela 2. Para o item “Ter políticas definidas para critério de rateio”, pudemos observar que a afirmação de adequação foram 7 (sete) de 8 (oito). Apenas 1 (um) dos respondentes afirmou que o item não está adequado. Assim, não restaram dúvidas quanto à validação desse item para fazer parte da confecção do instrumento de avaliação de maturidade organizacional. No entanto, após a etapa de validação do item, percebeu-se que ele ficou redundante com o item “Ter políticas de critério de rateio que seja objetivo e razoável”. Dessa forma, entendemos que seria positivo sua substituição por outro item: “Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais”. Entendemos que não haverá prejuízo, pois os itens redundantes obtiveram a mesma quantidade de votos: 7 (sete) julgaram adequados e apenas 1 (um) relatou que não estava adequado.

Para o item “Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização”, observa-se que os 8 (oito) respondentes afirmaram que o item está adequado a fazer parte do instrumento. Logo, também não restam dúvidas quanto à validação desse item para fazer parte da confecção do instrumento.

Já para o item “Ter instrumentos suporte aos reembolsos como Nota de Débito e Nota de Crédito”, houve 7 (sete) respondentes que opinaram sobre o item estar adequado e apenas 1 (um) afirmou não estar adequado. Logo, considera-se que o item está adequado para fazer parte do instrumento. Para o item “Ter políticas de critério de rateio que seja objetivo e razoável”, entende-se estar adequado, pois obteve 7 (sete) dos 8 (oito) votos a favor da adequação contra apenas 1 (um) que mencionou não estar adequado.

Tabela 2 – Avaliação dos itens da dimensão Resultados Operacionais

ITENS	ADEQUADO	NÃO ADEQUADO
Ter políticas definidas para critério de rateio	7	1
Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização	8	0
Ter instrumentos suporte aos reembolsos como Nota de Débito e Nota de Crédito	7	1
Ter políticas de critério de rateio que seja objetivo e razoável	7	1

Fonte: O autor (2024).

Para a pergunta complementar “Favor indique se você tem alguma outra recomendação de itens de verificação para ser analisado”, um dos respondentes mencionou: “SLA’s, SLO’s, e políticas validadas com Auditoria e Comitê clientes”. Já outro respondente indicou: “Controle sob o susto por transação”.

Com base nos dados levantados, entendemos que os itens da dimensão estão adequados para fazer parte do instrumento. Assim, serão mantidos os itens originais levantados, com exceção do item “Ter políticas definidas para critério de rateio”, sendo substituído pelo item “Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais”, diante da redundância dos itens anteriormente mencionados.

▪ Itens da dimensão Tecnologia da Informação

Para a dimensão “Base Inovação Tecnológica”, foram selecionados *a priori* os 4 itens, cujas avaliações estão indicadas na Tabela 3. Para o item “Ter ERP’s voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização”, a unanimidade dos respondentes julgou estar adequado para fazer parte do instrumento.

O item “Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLA’s aplicáveis a um CSC” também foi aprovado pela unanimidade dos respondentes. Já para o item “Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC”, 7 (sete) de 8 (oito) respondentes afirmaram que o item estava adequado para fazer parte do instrumento. Para o item “Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado”, 7 (sete) de 8 (oito) respondentes afirmaram que o item está adequado para fazer parte do instrumento.

Tabela 3 – Avaliação dos itens da dimensão Tecnologia da Informação

ITENS	ADEQUADO	NÃO ADEQUADO
Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	8	0
Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	8	0
Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	7	1
Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	7	1

Fonte: O autor (2024).

Para a pergunta complementar “Favor indique se você tem alguma outra recomendação

de itens de verificação para ser analisado”, apenas um dos respondentes mencionou: “Ferramenta de *task e process mining*”.

Com base nos dados levantados para esta dimensão, entendemos que todos os itens estão adequados para fazer parte do instrumento. Logo, serão mantidos os itens originais levantados.

▪ Itens da dimensão Fator Humano

Para a dimensão “Fator Humano”, foram selecionados *a priori* os 4 itens, cujas avaliações estão indicadas na Tabela 4. Quanto a todos os itens dessa dimensão, os 8 (oito) respondentes julgaram de forma unânime a sua adequação para compor o instrumento de análise de maturidade.

Tabela 4 – Avaliação dos itens da dimensão Fator Humano

ITENS	ADEQUADO	NÃO ADEQUADO
Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	8	0
Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	8	0
Ter liderança comprometida às mudanças	8	0
Ter a cultura de melhoria contínua em CSC	8	0

Fonte: O autor (2024).

Para a pergunta complementar “Favor indique se você tem alguma outra recomendação de itens de verificação para ser analisado”, um respondente mencionou: “Base de conhecimento sólida e em constante atualização”; outro mencionou: “Comitê Patrocinador”; e um terceiro respondente apontou: “Ter um programa de identificação de talentos e plano de sucessão”. Com base nos dados levantados para essa dimensão, entendemos que todos os itens estão adequados para fazer parte do instrumento. Assim, serão mantidos os itens originais levantados.

Como se observou, todas as dimensões selecionadas tiveram os seus itens analisados por uma validação de face. Com essa etapa vencida, seguiu-se para a confecção do instrumento definitivo para a medição do grau de maturidade para a implantação ou implementação de um CSC nas organizações que desejem seguir com esse modelo ou para aquelas que estão em processo de implementação ainda não concluída – ou seja, que estão justamente na fase de implantar o modelo. No item seguinte, será abordado de forma detalhada o processo de construção do instrumento, assim como as escolhas das organizações que participaram da

avaliação de maturidade. Também serão apresentados os resultados dessa fase.

4.4 Instrumento resultante

O instrumento resultante trata-se de uma ferramenta que auxiliará na medição e apuração do grau de maturidade das organizações investigadas com a finalidade de prescrever um diagnóstico que possa melhorar as ações corretivas, com a intenção de proporcionar ao grupo a superação das deficiências encontradas em determinada área.

4.4.1 Detalhamento e elaboração do instrumento

Após a fase mencionada, foi esquematizada a estrutura do instrumento de medição dos resultados. Em um primeiro momento, foram colocadas as dimensões como tópicos principais, conforme demonstrado a seguir:

- **GOVERNANÇA CORPORATIVA:** é um tema bastante debatido no meio corporativo, que busca aplicar melhores práticas de gestão ajudando na administração da organização como um todo. Essa dimensão alinha todas as práticas de mercado como um padrão já instituído na maioria das organizações no mundo. É um sistema de regras, práticas e processos que ajudam as organizações em sua gestão, definindo as relações entre os diversos *stakeholders* da organização, como por exemplo: os acionistas, diretoria, Conselho de Administração, colaboradores e a sociedade como um todo. Tem como finalidade garantir que a organização seja gerida de forma transparente, ética, responsável e eficiente, visando a criação de valor sustentável a longo prazo. A Governança Corporativa é essencial para o sucesso e a longevidade das organizações de um modo geral;
- **RESULTADOS OPERACIONAIS:** uma busca constante pelas organizações no sentido de proporcionar um desenvolvimento sustentável, proporcionando que a organização alcance o seu propósito ou objetivo social. Esse tema está relacionado à eficiência das atividades principais de uma empresa;
- **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:** uma tendência de toda organização que pretende se desenvolver de forma estratégica no mercado. O objetivo principal é a busca da otimização e do desempenho, proporcionando melhores resultados em uma organização na busca de agregar valor ao negócio como todo. Um papel crucial

nas organizações modernas, atuando como um catalisador para a inovação, eficiência e crescimento, abrangendo um amplo espectro de ferramentas, sistemas e processos que permitem a coleta, armazenamento, processamento, análise e comunicação de informações de maneira eficaz;

- **FATOR HUMANO:** não há organização sem a pessoa humana. Ainda que haja automatização de algumas rotinas recorrentes, a presença humana promove vitalidade a toda organização. Apesar do avanço tecnológico, as pessoas sempre continuam sendo essenciais, trazendo “alma” para as instituições. Em essência, o Fator Humano é o que dá vida à organização, moldando sua cultura e seus resultados. Ele é crucial para: inovação e criatividade; engajamento e produtividade; cultura e clima organizacional; atendimento ao cliente de forma humanizada e retenção de talentos. Sendo um dos ativos mais preciosos em uma organização, reconhecer sua importância é investir em desenvolvimento da organização.

Após as dimensões, foram estruturados os itens no instrumento depois de terem passado por etapas de validação em grupos de especialistas. O Quadro 4 demonstra a configuração do instrumento com os itens das dimensões selecionadas para este trabalho:

Quadro 4 – Dimensões e seus itens

GOVERNANÇA CORPORATIVA
Existência da autonomia de controles internos instituídos (exemplo: medição de atendimentos realizados)
Existência da autonomia do Conselho de Administração
Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse
Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC
RESULTADOS OPERACIONAIS
Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais
Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização
Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização
Ter políticas de critério de rateio objetivo e razoável
TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização
Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC
Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC
Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado
FATOR HUMANO
Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC
Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC
Ter liderança comprometida a mudanças
Ter a cultura de melhoria contínua em CSC

Fonte: O autor (2024).

Após essa etapa de definição dos itens da dimensão, foram propostos os subitens (itens de validação de níveis) para enquadrar a escala de verificação de 1 a 5 (em que 1 representa o nível mais baixo de maturidade e 5 representa o nível mais alto) de maturidade para a implantação do modelo de um CSC na organização. Essa fase foi estabelecida por um conjunto de motivos: experiência empírica; consulta a outros instrumentos de medição de grau de maturidade já existentes (como o caso da pesquisa do modelo do MEG - Modelo de Excelência na Gestão - da Fundação Nacional da Qualidade); e consulta aos pares em consultoria. A validação desses itens foi submetida à análise crítica de especialistas e acadêmicos da disciplina de Mensuração e Design da Pesquisa Quantitativa (ofertada no PPGA/UFPB no segundo semestre de 2023).

Quadro 5 – Níveis de maturidade para a dimensão Governança Corporativa

1	GOVERNANÇA CORPORATIVA
1.1	Existência da autonomia de controles internos instituídos
1	Não existe autonomia de controles internos
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação
3	Existe de um modo não institucionalizado na organização
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e medição para gerenciamento
1.2	Existência da autonomia do Conselho de Administração
1	Não existe autonomia do Conselho de Administração
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação
3	Existe de um modo não institucionalizado na organização
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e medições para gerenciamento
1.3	Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse
1	Não existe conduta padronizada de combater conflito de interesse
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação
3	Existe de um modo não institucionalizado na organização
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada
5	Existe de forma avançada, institucionalizada com medição para acompanhamento
1.4	Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC
1	Não existe auditoria independente na organização
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação
3	Existe, mas não há o entendimento de continuidade
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e contínua

Fonte: O autor (2024).

Para cada nível dos itens da dimensão Governança Corporativa, os graus em ordem

crescente de 1 a 5 procuraram justamente seguir do menor nível de governança para o maior nível de governança, relacionado, portanto, a um grau de maturidade da organização. Em nosso entendimento foi mais simples a elaboração dos níveis para essa dimensão, visto que é bastante contemplada em outros instrumentos existentes, como o modelo de pesquisa do questionário ISE da B3. O resultado desta dimensão será somado com os resultados das demais dimensões e calculada a média aritmética para obtenção do escore total.

Quadro 6 – Níveis de maturidade para a dimensão Resultados Operacionais

2	RESULTADOS OPERACIONAIS
2.1	Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais
1	Não existe a prática de utilização dos indicadores financeiros na organização
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação
3	Existem indicadores, mas não muito utilizados
4	Existem indicadores e são utilizados pela organização
5	Existem indicadores e são utilizados pela organização de forma estratégica
2.2	Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização
1	Não existe controle dos resultados de otimização dos processos
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação
3	Existe de modo muito amplo e genérico
4	Existe de forma estruturada
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e com medição para gerenciamento
2.3	Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização
1	Não existem instrumentos de reembolso
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação
3	Existem de modo muito amplo e genérico
4	Existem de forma estruturada na organização
5	Existem de forma avançada, institucionalizada e de ampla utilização pelas unidades de negócios
2.4	Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável
1	Não existem políticas de critério de rateio
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação
3	Existem de modo muito amplo e genérico
4	Existem de forma estruturada e mensurada por departamento
5	Existem de forma avançada e mensurada através de medição de SLA's

Fonte: O autor (2024).

Para cada nível dos itens do Resultado Operacional, os graus foram também em ordem crescente, de 1 a 5, de modo a indicar a evolução do menor nível de maturidade na escala usada. Com efeito, quanto maiores forem os benefícios em nível dos resultados financeiros e não financeiros, maior será o nível para essa dimensão. A fonte de informação e o processo de avaliação foram realizados dentro do processo de entrevista para validação do instrumento. O resultado desta dimensão será somado com os resultados das demais dimensões e calculada a média aritmética para obtenção do escore total.

Quadro 7 – Níveis de maturidade para a dimensão Tecnologia da Informação

3	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
3.1	Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização
1	Não existem ERPs na organização
2	Existem ERPs, mas não estruturados para as rotinas de um CSC
3	Existem ERPs estruturados para um CSC, mas recém-implantados
4	Existem ERPs estruturados para um CSC e em plena atividade
5	Existem ERPs robustos e estruturados para um CSC, gerando informações relevantes de gestão do CSC
3.2	Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC
1	Não existem ferramentas de medição de métricas
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação
3	Existem de modo muito amplo e genérico
4	Existem de forma estruturada e mensurada por departamento
5	Existem de forma avançada e mensurada, gerando informações de controle e indicadores confiáveis
3.3	Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC
1	Não existem RPAs implantadas
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação
3	Existem RPAs de forma muito preliminar
4	Existem de forma estruturada em alguns departamentos
5	Existem de forma avançada nos departamentos, gerando efeitos da otimização dos processos
3.4	Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado
1	Não possui
2	Não possui, mas há iniciativa de implantação
3	Possui de forma preliminar a nível de benchmarking
4	Possui de forma institucionalizada através de um departamento específico
5	Possui de forma institucionalizada através de um departamento específico e com ferramentas adequadas

Fonte: O autor (2024).

Para cada nível dos itens da dimensão Base de Inovação Tecnológica, os graus em ordem crescente de 1 a 5 foram orientados a evidenciar o grau de existência de fundamentos tecnológicos voltados para o modelo CSC, como nível de otimização para resultados e medição desses resultados (quanto maior o grau de existência de nível, maior será a percepção da maturidade organizacional). A fonte de informação e o processo de avaliação foram realizados também dentro do processo de entrevista para validação do instrumento por especialistas em CSC. O resultado desta dimensão será somado com os resultados das demais dimensões e calculada a média aritmética para obtenção do escore total.

Quadro 8 – Níveis de maturidade para a dimensão Fator Humano

4	FATOR HUMANO
4.1	Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC
1	Existe cultura organizacional com alta resistência às mudanças
2	Existe resistência à mudança por desconhecimento do cenário
3	Existe cultura aberta à mudança na organização
4	Existe cultura com mudanças organizacionais já em andamento
5	Existe cultura de mudança organizacional favorável e com o patrocínio da liderança
4.2	Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC
1	Não existem políticas de gestão do conhecimento e treinamento dos colaboradores
2	Não existem políticas institucionalizadas, mas há espaço para iniciativas
3	Existe gestão do conhecimento e treinamentos, mas não focadas em temas sobre CSC
4	Existem políticas de gestão do conhecimento
5	Existem políticas de gestão do conhecimento e treinamento para os demais colaboradores
4.3	Ter liderança comprometida às mudanças
1	Não existem evidências de patrocínio por conta da liderança
2	Existe conscientização da liderança, mas sem iniciativa
3	Existem iniciativas de lideranças de forma isolada
4	Existe incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização
5	Existe incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização e gestão de mudanças
4.4	Ter a cultura de melhoria contínua em CSC
1	Não existe cultura de melhoria na organização
2	Não existe cultura de melhoria, mas é perceptível a necessidade da busca do aprimoramento
3	Existem algumas iniciativas de melhoria contínua, mas ainda não faz parte da cultura da organização
4	Existe cultura de melhoria contínua
5	Existe cultura de melhoria contínua e há programas institucionalizados de incentivos à prática

Fonte: O autor (2024).

Por fim, para cada nível dos itens da dimensão Fator Humano, os graus em ordem crescente de 1 a 5 foram voltados a evidenciar a evolução orgânica nos aspectos dos colaboradores, da liderança e dos incentivos ao desenvolvimento humano de uma forma geral. Nesse sentido, presumimos que, quanto maior o grau de existência de nível, maior será a percepção da maturidade organizacional. A fonte de informação e o processo de avaliação foram realizados também dentro do processo de entrevista para validação do instrumento por especialistas em CSC. O resultado desta dimensão será somado com os resultados das demais dimensões e calculada a média aritmética para obtenção do escore total.

Após essa etapa, seguimos para a mensuração agregada dos níveis de maturidade. Para isso, após discussões e observação de outros instrumentos de escalas em literaturas disponíveis, definiu-se o seguinte:

- Em cada dimensão, serão tomados os escores médios;
- Com esses escores, arbitramos que: o NÍVEL 1 de maturidade corresponde a uma

pontuação que vai de 1 (um) a 1,9 (um vírgula nove); o NÍVEL 2, que corresponde ao valor de 2 (dois) a 2,9 (dois vírgula nove); o NÍVEL 3 de maturidade corresponde ao valor de 3 (três) a 3,9 (três vírgula nove); o NÍVEL 4 de maturidade corresponde ao valor de 4 (quatro) a 4,9 (quatro vírgula nove).

A Tabela 5 demonstra os níveis de maturidade e sua escala de mensuração e correlação com o grau de maturidade organizacional pelo qual se pretende medir. Dessa forma, com a aplicação do instrumento, o grau de maturidade fica assim descrito como mencionado na Tabela 5: o nível 1 correspondendo ao grau de “Inicial”; o nível 2 correspondendo ao grau de “Básico”; o nível 3 correspondendo ao grau de “Maturidade Intermediário”; e o nível 4 correspondendo ao grau de “Maturidade Avançada e Inovadora”. O resultado geral é a somatória dos escores obtidos nas dimensões e calculado a média aritmética.

Tabela 5 – Escala para cálculo de nível de maturidade

CLASSIFICAÇÃO	MENSURAÇÃO	RESULTADOS ESPERADOS
1	DE 1 a 1,9 pontos	INICIAL
2	DE 2 a 2,9 pontos	BÁSICO (em processo de maturação)
3	DE 3 a 3,9 pontos	MATURIDADE INTERMEDIÁRIO
4	DE 4 a 4,9 pontos	MATURIDADE AVANÇADA E INOVADORA

Fonte: O autor (2024).

Após a fase de confecção da primeira versão do instrumento, seguiu-se para as escolhas das empresas para a aplicação do instrumento na experiência empírica. A princípio, foram selecionadas 3 (três) organizações do ramo educacional, 1 (uma) organização do ramo educacional do terceiro setor e 2 (duas) do segmento da construção civil. No subtópico seguinte, retrataremos de forma mais analítica como se deu a vivência empírica.

4.4.2 Escolha das organizações e dos líderes para a pesquisa de campo

Para seguir com as escolhas das organizações para a implantação de um CSC, primeiramente, fez-se uma busca em grupos econômicos já conhecidos no mercado paraibano. No entanto, presume-se um grau mínimo de maturidade organizacional pela estrutura societária previamente já instituída. Em seguida, observou-se a intenção desses grupos para a implantação do modelo proposto do Centro de Serviços Compartilhados. Os grupos organizacionais selecionados estão descritos na Tabela 6 na coluna “DENOMINAÇÃO”; as atividades

principais de cada grupo estão relacionadas na coluna “ATIVIDADE”; a quantidade de empresas pertencentes a cada grupo está na coluna “QTD UNID.”; o setor dos entrevistados está mencionado na coluna “SETOR ENTREVISTADO”; e o tempo de existência da organização está contida na coluna “TEMPO DA ORG”.

Tabela 6 – Relação das organizações

ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES DA EXPERIÊNCIA EMPÍRICA				
DENOMINAÇÃO	ATIVIDADE	QTD. UNID.	SETOR ENTREVISTADO	TEMPO DA ORG.
Grupo Interativo Organizacional	Educacional	4	Diretoria executiva	25 anos
Fundação Cidade Viva	Educacional	7	Diretoria executiva	17 anos
Grupo Vila	Educacional	4	Diretoria executiva	11 anos
PUC/Campinas	Educacional	6	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Serviços Compartilhados	84 anos
Grupo Massai	Incorporadora	16	Diretoria executiva/Financeiro	28 anos
Grupo GP	Incorporadora	9	Financeiro e Controladoria	14 anos

Fonte: O autor (2024).

4.4.3 Apresentação e análise dos resultados

Com base na experiência empírica nas organizações selecionadas, encontram-se os resultados esperados da aplicação da pesquisa conforme Tabela 7. Por questões de sigilo e resguardo das instituições participantes, foram substituídos os nomes das organizações pela expressão “ORG”. A aplicação da pesquisa foi realizada para todos os grupos econômicos envolvidos, com base em uma visita presencial na sede de cada organização. Ao chegar, o primeiro passo foi conhecer as instalações de cada participante. Em seguida, foi proporcionada uma sala específica e apropriada para a realização da entrevista. Antes de começar com os respondentes, foi explicada de forma breve a intenção da pesquisa e os efeitos pretendidos com a aplicação do instrumento, assim como seria feita a condução das perguntas, em que solicitei que o respondente discorresse de forma natural o seu ponto de vista em forma de um diálogo para cada questionamento realizado.

A duração da pesquisa ficou em média em 30 minutos. Em alguns casos, o entrevistado desenvolveu bem o processo de arguição, levando o processo a uma duração de até 1 (uma) hora. Os resultados obtidos estão apresentados conforme Tabela 7 de forma sintetizada para todas as organizações participantes:

Tabela 7 – Resultados observados de maturidade das organizações

ORGANIZAÇÃO	ENTREVISTADOS	GC	RO	BT	FH	MÉDIA	DIAGNÓSTICO
ORG1	CEO	2,8	2,5	2,8	4,3	3,1	MATURIDADE INTERMEDIÁRIA
ORG2	CEO	2,8	3,8	1,5	3,5	2,9	BÁSICO
ORG3	Gestores CSC	4,0	2,5	3,0	2,5	3,0	MATURIDADE INTERMEDIÁRIA
ORG4	CEO/Ger. Financeiro/Ger. Com.	4,0	3,3	3,5	3,8	3,6	MATURIDADE INTERMEDIÁRIA
ORG5	Ger. Financeiro/Ger. Controladoria	2,8	3,0	1,3	2,0	2,3	BÁSICO
ORG6	CEO	3,5	4,5	3,3	3,8	3,8	MATURIDADE INTERMEDIÁRIA

Fonte: O autor (2024).

Os resultados refletiram de forma satisfatória o que se esperava do instrumento de avaliação de maturidade organizacional para a implantação do modelo de um CSC. Das empresas pré-selecionadas, conseguimos obter os resultados demonstrando desde a maturidade em seu menor nível até seu maior nível, dentro dos limites estabelecidos na escala. Duas organizações obtiveram o grau de maturidade básica, enquanto quatro conseguiram o grau de maturidade, conforme já mencionado na Tabela 7.

4.4.4 Apresentação de dois casos da pesquisa empírica

Aqui será feita a exposição de dois casos: o primeiro, em que a organização obteve um resultado positivo ao nível de maturidade; o outro, em que a organização obteve o menor resultado de maturidade. Os dois exemplos foram entidades observadas, em que foi possível comparar o conhecimento empírico desses exemplos com o resultado alcançado pelo instrumento, consolidando dessa forma que o instrumento alcance o objetivo pretendido e confirme aquilo já observado dessas entidades, ou seja, captando o que se propõe a captar, que é a maturidade organizacional para a absorção do modelo CSC.

▪ Caso 1 – Teste do instrumento em empresa com alta maturidade

Uma das empresas selecionadas a participar do processo da pesquisa foi a Universidade da PUC-Campinas, da qual recebemos o convite para fazer uma visita à instituição e conhecer de forma empírica o modelo de seu CSC, constituído desde 2022. Para efeitos de maturidade, não levamos em consideração o tempo de constituição das organizações para a implantação do modelo, pois, para aplicar o modelo proposto, pode-se levar anos no processo de consolidação até atingir o grau de maturidade, como visto em tópicos anteriores desta pesquisa.

Como já tinham sido pré-selecionadas as organizações que participariam da pesquisa, foi formalizado, para o corpo de gestão dessas entidades, o acompanhamento nessa experiência empírica na PUC em Campinas/SP. A visita ocorreu no dia 26 de abril de 2024 e a equipe foi recebida por todos os gestores pertencentes ao CSC da instituição.

Inicialmente, com a presença dos gestores visitantes, foi feita uma apresentação de forma individualizada sobre o funcionamento da organização e suas estruturas, conforme a responsabilidade de cada área, tendo sido feita a partilha de experiências, vivências, dificuldades no processo. Foi informado que, visando que as decisões fossem mais assertivas, a universidade procurou, antes do início do processo de constituição do CSC, uma consultoria especializada para auxiliar na implantação do modelo de forma mais segura.

Entre muitos pontos abordados, desde o organograma institucional, os setores que foram concentrados, a segurança perimetral da instituição, os sistemas que utilizam e o ecossistema com empresas incubadoras e startups, observamos também o fortalecimento da cultura e o alinhamento com a Mantenedora da organização.

Com base em observação da experiência, antes mesmo de aplicar o instrumento de avaliação de maturidade, observou-se que a PUC Campinas, apesar de apenas 2 (dois) anos de vivência com o modelo de CSC, constatou um grau de maturidade em seu CSC. A aplicação do instrumento de avaliação de maturidade organizacional constatou essa indicação da maturidade, fortalecendo o entendimento de que o instrumento fruto desta pesquisa está calibrado para a finalidade proposta.

Como se observa, a ORG3 obteve o grau de “MATURIDADE INTERMEDIÁRIO”. O diagnóstico apontou os seguintes resultados, conforme Quadro 9:

Quadro 9 – Escala de maturidade da ORG3

Dimensão Governança Corporativa – Escore médio 4	
Item - Existência da autonomia de controles internos instituídos	A análise apontou que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore de 3
Item - Existência da autonomia do Conselho de Administração	A análise apontou que existe de forma estruturada e institucionalizada, obtendo um escore de 4
Item - Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse	A análise apontou que existe de forma estruturada e institucionalizada, obtendo um escore de 4
Item - Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC	A análise demonstra que existe de forma avançada, institucionalizada e contínua, obtendo um escore de 5
Dimensão Resultados Operacionais – Escore médio 2,5	
Item - Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais	A análise apontou que existem indicadores, mas não muito utilizados, obtendo um escore de 3
Item - Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização	A análise demonstrou que não existe, mas há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2

Item - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização	A análise apontou que existem de modo muito amplo e genérico, obtendo um escore de 3
Item - Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável	A análise demonstrou que não existem, mas há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Dimensão Tecnologia da Informação – Escore médio 3	
Item - Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	A análise apresentou que existem ERPs estruturados para um CSC, mas recém-implantados, obtendo um escore de 3
Item - Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	A análise apontou que existem de modo muito amplo e genérico, obtendo um escore de 3
Item - Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	A análise demonstrou que não existem, mas há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	A análise apontou que possui de forma institucionalizada através de um departamento específico, obtendo um escore de 4
Dimensão Fator Humano – Escore médio 2,5	
Item - Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	A análise apontou que existe cultura organizacional com alta resistência às mudanças, obtendo um escore de 1.
Item - Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	A análise demonstrou que não há políticas de gestão do conhecimento, obtendo um escore de 4.
Item - Ter liderança comprometida às mudanças	A análise apontou que existem iniciativas das lideranças de forma isoladas, obtendo um escore de 3.
Item - Ter a cultura de melhoria contínua em CSC	A análise demonstrou que não há cultura de melhoria, mas é perceptível a necessidade da busca do aprimoramento, obtendo um escore de 2.

Fonte: O autor (2024).

Dessa forma, com o grau de maturidade alcançada pela obtenção do nível 3, como ações prescritivas para essa organização, recomenda-se a implantação, mas observação dos pontos sensíveis de melhoria apontados pelo instrumento para alavancar o resultado em um processo de desenvolvimento contínuo, procurar ações de melhoria e alinhamento voltadas para o modelo de CSC, investir em treinamento e gestão de projetos e trabalhar a cultura organizacional. Para uma melhor visualização, o Gráfico 1 demonstra em que a organização precisa investir uma atenção maior com a intenção de melhorar o seu status de maturidade.

Gráfico 1 – Resultado do diagnóstico da ORG3



Fonte: O autor (2024).

▪ Caso 2 – Teste do instrumento em empresa de baixa maturidade

Outro grupo participante do processo empírico foi a ORG5, tendo seguido o mesmo protocolo utilizado nos demais entrevistados. Apesar de já ter inicialmente um CSC constituído, foi possível verificar que a organização, conforme os critérios estabelecidos pela ferramenta, não tem maturidade sugerida para a implantação do modelo de um CSC, pois faltaram pontos essenciais que gerassem evidências e, desta forma, segurança na validação dos dados da organização.

Como se observa, a ORG5 obteve o grau de “BÁSICO” de maturidade. O diagnóstico apontou os seguintes resultados, conforme Quadro 10:

Quadro 10 – Escala de maturidade da ORG5

Dimensão Governança Corporativa – Escore médio 2,75	
Item - Existência da autonomia de controles internos instituídos	A análise apontou que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore de 3
Item - Existência da autonomia do Conselho de Administração	A análise apontou que não existe, mas há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse	A análise apontou que não existe, mas há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC	A análise demonstra que existe de forma estruturada e institucionalizada, obtendo um escore de 4
Dimensão Resultados Operacionais – Escore médio 3	
Item - Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais	A análise apontou que existem indicadores e são utilizados pela organização, obtendo um escore de 4
Item - Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização	A análise demonstrou que existe de modo muito amplo e genérico, obtendo um escore de 3
Item - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização	A análise apontou que não existem, mas há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável	A análise demonstrou que existem de modo muito amplo e genérico, obtendo um escore de 3
Dimensão Tecnologia da Informação – Escore médio 1,25	

Item - Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	A análise apresentou que existem ERPs na organização, obtendo um escore de 1
Item - Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	A análise apontou que não existem ferramentas de medição de métricas, obtendo um escore de 1
Item - Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	A análises demonstrou que não existem, mas há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	A análise apontou que não possui, obtendo um escore de 1
Dimensão Fator Humano – Escore médio 2	
Item - Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	A análise apontou que tem a cultura organizacional com alta resistência às mudanças, obtendo um escore de 1
Item - Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	A análise demonstrou que não há políticas de gestão do conhecimento e treinamento dos colaboradores, obtendo um escore de 1
Item - Ter liderança comprometida às mudanças	A análise apontou que há iniciativas de lideranças de forma isolada, obtendo um escore de 3
Item - Ter a cultura de melhoria contínua em CSC	A análise demonstrou que há algumas iniciativas de melhoria contínua, mas ainda não faz parte da cultura da organização, obtendo um escore de 3

Fonte: O autor (2024).

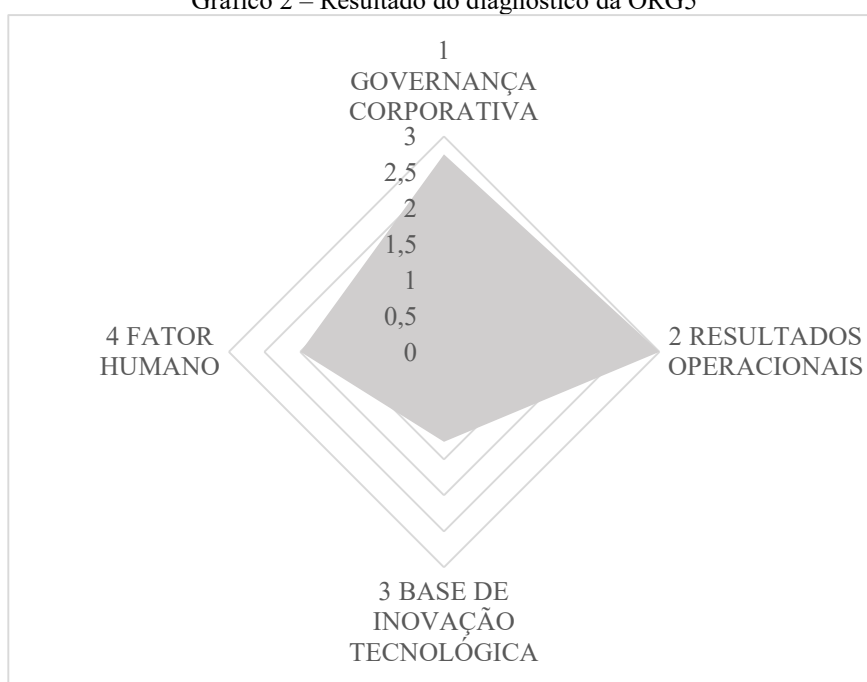
Dessa forma, com o grau de imaturidade alcançada pela obtenção do nível 2, recomendam-se as análises dos pontos sensíveis apontados pelo instrumento de diagnóstico para efetivar um plano de ação de correção dos indicadores apontados, a contratação de uma consultoria especializada para ajudar no processo de implantação do modelo CSC, refazer o diagnóstico periodicamente para acompanhar a evolução de sua maturidade e implantar o modelo por departamento, ou seja, aos poucos, de forma gradativa. Alguns pontos observados para dada dimensão foram:

- **Governança Corporativa:** para esta dimensão, a organização avaliada apresentou baixa autonomia por parte dos líderes para os controles internos, sendo, em muitos casos, as decisões tomadas pelos proprietários da organização, demonstrando sérios problemas de governança no aspecto de conflito de agência. Há um Conselho de Administração, porém em estágio inicial, necessitando passar por um processo de crescimento profissional do Conselho.
- **Tecnologia da Informação:** no aspecto da tecnologia da informação, a organização não demonstra interesse em investir em tecnologia, principalmente nas que estão sendo aplicadas no mercado voltado para o modelo de CSC.
- **Fator Humano:** a pesquisa demonstrou que a organização tem um alto nível de resistência por parte dos líderes, dificultando quaisquer ações ou movimento de mudança organizacional. Não há políticas significativas de treinamentos e nem desenvolvimento dos colaboradores. A liderança apresenta baixo desempenho de

comprometimento às mudanças necessárias. Há políticas internas de melhoria contínua, no entanto, ainda de forma muito incipiente, não gerando os resultados pretendidos para proporcionar o desenvolvimento organizacional no caminho de crescimento do grau de maturidade. Geralmente, as iniciativas de melhoria contínua partem de uma exigência do mercado externo.

- **Resultados Operacionais:** a organização demonstrou um forte posicionamento em busca de resultados financeiros, no entanto, a falta de controles internos leva a organização a ter ferramentas inadequadas de acompanhamento gerencial.

Gráfico 2 – Resultado do diagnóstico da ORG5



Fonte: O autor (2024).

4.5 Comentários

A confecção da escala elaborada em um processo sistemático por meio desta pesquisa acadêmica indicou que os métodos adotados buscaram evidenciar a validação da escala e os protocolos adotados ofereceram o rigor necessário à sua validação, havendo desta forma convergência nos resultados esperados. Segundo Costa (2011, p. 139), os métodos de desenvolvimento de escalas são, em verdade, caminhos desenvolvidos para oferecer rigor à busca de validação de uma escala. Dessa forma, a escala fruto do desenvolvimento dessa pesquisa mostrou-se em plena validação, alcançando o seu objetivo pretendido.

O tipo de validação aplicada nesse processo foi a validade de translação, que consiste

em analisar de forma exaustiva a estrutura da escala. Costa (2011, p. 107) dispõe que a validade de translação normalmente é baseada em procedimentos qualitativos, e que essa etapa de validação é sempre a primeira a ser realizada. Ainda segundo o mesmo autor, essa validação possui dois momentos específicos: o primeiro é a validação de conteúdo do instrumento e o segundo momento é a validação de face, que analisa a forma como o instrumento se apresentará.

Nessa pesquisa, como já mencionado no capítulo 3, o modelo adotado como protocolo para validação da escala foi o C-OAR-SE, de John Rossiter. Segundo Costa (2011, p. 109), é um procedimento considerado como validação de conteúdo metodologicamente rigoroso. Dessa forma, podemos afirmar enfaticamente, contribuindo para o entendimento de que a escala também está ratificada em nível metodológico e científico. Assim, nesses termos, chegamos ao modelo proposto de avaliação de maturidade, satisfazendo o objetivo principal deste estudo que é de propor um instrumento de mensuração de maturidade organizacional para os pretendentes à adoção do modelo CSC, contribuindo para a solução do problema da pesquisa de como mensurar e diagnosticar o nível de maturidade dos grupos econômicos candidatos ao modelo.

Dessa forma, o modelo produzido está apto a ser aplicado de forma preditiva em diversos trabalhos realizados por consultores, administradores, acadêmicos e demais usuários interessados. No Quadro 11, está demonstrada a estrutura completa do instrumento:

Quadro 11 – Instrumento completo de diagnóstico de maturidade

<u>INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC</u>				
Denominação:				
Atividade da organização:				
Quantidade de Unidades:				
Tempo de constituição da organização:				
Cargo dos respondentes:				
	DIMENSÕES/ITENS	NÍVEL	ESCORE	MÉDIA
1	GOVERNANÇA CORPORATIVA			
1.1	Existência da autonomia de controles internos instituídos			
1	Não existe autonomia de controles internos			
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação			
3	Existe de um modo não institucionalizado na organização			
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada			
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e medição para gerenciamento			
1.2	Existência da autonomia do Conselho de Administração			
1	Não existe autonomia do Conselho de Administração			
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação			
3	Existe de um modo não institucionalizado na organização			
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada			

5	Existe de forma avançada, institucionalizada e com medições para gerenciamento			
1.3	Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse			
1	Não existe conduta padronizada de combater conflito de interesse			
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação			
3	Existe de um modo não institucionalizado na organização			
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada			
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e com medição para acompanhamento			
1.4	Utilização de auditoria independente na organização candidata à adoção do modelo CSC			
1	Não existe auditoria independente na organização			
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação			
3	Existe, mas não há o entendimento de continuidade			
4	Existe de forma estruturada e institucionalizada			
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e contínua			
2	RESULTADOS OPERACIONAIS			
2.1	Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais			
1	Não existe a prática de utilização dos indicadores financeiros na organização			
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação			
3	Existem indicadores, mas não muito utilizados			
4	Existem indicadores e são utilizados pela organização			
5	Existem indicadores e são utilizados pela organização de forma estratégica			
2.2	Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização			
1	Não existe controle dos resultados de otimização dos processos			
2	Não existe, mas há iniciativa de implantação			
3	Existe de modo muito amplo e genérico			
4	Existe de forma estruturada			
5	Existe de forma avançada, institucionalizada e com medição para gerenciamento			
2.3	Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização			
1	Não existem instrumentos de reembolso			
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação			
3	Existem de modo muito amplo e genérico			
4	Existem de forma estruturada na organização			
5	Existem de forma avançada, institucionalizada e de ampla utilização pelas unidades de negócios			
2.4	Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável			
1	Não existem políticas de critério de rateio			
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação			
3	Existem de modo muito amplo e genérico			
4	Existem de forma estruturada e mensurada por departamento			
5	Existem de forma avançada e mensurada através de medição de SLA's			

3	BASE DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA			
3.1	Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização			
1	Não existem ERP's na organização			
2	Existem ERP's, mas não estruturados para as rotinas de um CSC			
3	Existem ERP's estruturados para um CSC, porém recém-implantados			
4	Existem ERP's estruturados para um CSC e em plena atividade			
5	Existem ERP's robustos e estruturados para um CSC gerando informações relevantes de gestão do CSC			
3.2	Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC			
1	Não existem ferramentas de medição de métricas			
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação			
3	Existem de modo muito amplo e genérico			
4	Existem de forma estruturada e mensurada por departamento			
5	Existem de forma avançada e mensurada, gerando informações de controle e indicadores confiáveis			
3.3	Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC			
1	Não existem RPAs implantadas			
2	Não existem, mas há iniciativa de implantação			
3	Existem RPAs de forma muito preliminar			
4	Existem de forma estruturada em alguns departamentos			
5	Existem de forma avançada nos departamentos, gerando efeitos da otimização dos processos			
3.4	Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado			
1	Não possui			
2	Não possui, mas há iniciativa de implantação			
3	Possui de forma preliminar a nível de benchmarking			
4	Possui de forma institucionalizada através de um departamento específico			
5	Possui de forma institucionalizada através de um departamento específico e com ferramentas adequadas			
4	FATOR HUMANO			
4.1	Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC			
1	Existe cultura organizacional com alta resistência às mudanças			
2	Existe resistência à mudança por desconhecimento do cenário			
3	Existe cultura aberta à mudança na organização			
4	Existe cultura com mudanças organizacionais já em andamento			
5	Existe cultura de mudança organizacional favorável e com o patrocínio da liderança			
4.2	Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC			
1	Não existem políticas de gestão do conhecimento e treinamento dos colaboradores			
2	Não existem políticas institucionalizadas, mas há espaço para iniciativas			

3	Existe gestão do conhecimento e treinamentos, mas não focadas em temas sobre CSC			
4	Existem políticas de gestão do conhecimento			
5	Existem políticas de gestão do conhecimento e treinamento para os demais colaboradores			
4.3	Ter liderança comprometida às mudanças			
1	Não existem evidências de patrocínio por conta da liderança			
2	Existe conscientização da liderança, mas sem iniciativa			
3	Existem iniciativas de lideranças de forma isolada			
4	Existe incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização			
5	Existe incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização e gestão de mudanças			
4.4	Ter a cultura de melhoria contínua em CSC			
1	Não existe cultura de melhoria na organização			
2	Não existe cultura de melhoria, mas é perceptível a necessidade da busca do aprimoramento			
3	Existem algumas iniciativas de melhoria contínua, mas ainda não faz parte da cultura da organização			
4	Existe cultura de melhoria contínua			
5	Existe cultura de melhoria contínua e há programas institucionalizados de incentivos à prática			
	DIAGNÓSTICO			
	RESULTADO DA MÉDIAS		Total	
	DE 0 a 1,99 pontos = INICIAL			
	DE 2 a 2,99 pontos = BÁSICO (em processo de maturação)			
	DE 3 a 3,99 pontos = MATURIDADE INTERMEDIÁRIA			
	DE 4 a 4,99 pontos = MATURIDADE AVANÇADA E INOVADORA			

Fonte: O autor (2024).

1 – Condições do local de aplicação

Recomenda-se que seja realizada internamente nas organizações, restritamente em uma sala de reunião só com as pessoas-chaves envolvidas. Também pode ser realizada a aplicação no setor da área responsável com a expertise para as dimensões mencionadas, ou seja, o instrumento pode ser aplicado em uma organização em um departamento da organização que tem a desenvoltura para responder pela dimensão. Dessa forma, o instrumento pode ser aplicado para respondentes diferentes ou setores diferentes dessa organização. Outra possibilidade de aplicação do processo seria a autoanálise efetuada por meio de uma plataforma a ser disponibilizada. Essa condição seria uma forma mais restritiva e limitaria uma segunda fase do processo para análises e prescrições a serem realizadas pelo especialista detentor da metodologia.

2 – Respondente preferencial por dimensão

Como mencionado no tópico anterior, as dimensões podem ser respondidas por mais de uma pessoa ou mais de um departamento, pois é possível que existam pessoas com mais expertise em uma determinada dimensão do que outra. Exemplo disso é a dimensão do “Fator Humano”, cujo encarregado geralmente é o setor de DHO (Desenvolvimento Humano e Organizacional), com mais conhecimento técnico do que outras pessoas da mesma organização.

3 – Forma de apresentação de resultados

Os resultados frutos da aplicação do instrumento de análises de maturidade organizacional devem ser feitos por meio de relatórios confeccionados ao término do processo com ações prescritivas sugeridas através do diagnóstico obtido com a finalidade de contribuir para o processo de melhoria contínua da organização e para a evolução do grau de maturidade da organização.

Como recomendação à aplicação do instrumento, sugerimos que sempre seja aplicado no manuseio do entrevistador, consultor ou pesquisador e nunca pelo entrevistado, para evitar possíveis vieses de imparcialidade durante o processo. A participação da pessoa que está conduzindo o processo é de extrema importância, garantindo a independência do processo e mais assertividade no diagnóstico. No entanto, se disponibilizado para a autoavaliação, por exemplo, se o instrumento estiver disponível aos acessos para as organizações em um portal no ambiente da web, recomendamos enfaticamente que seja enviado, no mesmo ambiente, um comunicado no sentido em conscientizar que as informações obtidas são produtos resultantes de sinceras respostas imputadas na plataforma. Também recomendamos enfaticamente que as interpretações obtidas do diagnóstico de análises de maturidade sejam analisadas e interpretadas por profissionais com conhecimento técnico específico para propor possíveis ações prescritivas para a melhoria contínua da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente corporativo, além de ser muito vasto, possibilita um campo bastante interessante para o desenvolvimento de diversas pesquisas, inclusive voltadas para modelos organizacionais e de análises de maturidade. Com um problema a ser estudado de como mensurar e diagnosticar o nível de maturidade organizacional de grupos econômicos com a finalidade de implantar um modelo de CSC, esta pesquisa focou em responder, como solução para um problema, uma estratégia de como mensurar e diagnosticar o nível de maturidade organizacional pelos pretendentes à adoção de um modelo de CSC.

5.1 Resgate e discussão dos objetivos

O interesse pela solução do problema de pesquisa foi fruto de uma necessidade percebida pelo pesquisador para implantação da estrutura organizacional de um CSC em grupos econômicos de como mensurar e diagnosticar o nível de maturidade de um grupo econômico para absorver o modelo proposto. Oriundo tanto do campo da experiência empírica como também da literatura, veio a necessidade de um instrumento que assegurasse aos usuários a análise do grau de maturidade organizacional de grupos econômicos para a implantação de um CSC.

O objetivo principal deste estudo foi de mensurar e diagnosticar o nível de maturidade de grupos econômicos que têm a pretensão de implantar um CSC. Vinculado a esse objetivo, analisar e compreender os estágios institucionais das organizações requeridas para adoção do modelo CSC é um fator de grande necessidade, caracterizando-se como objetivo específico, para fazer frente ao processo de implantação do modelo de forma mais assertiva, entendendo o momento em que cada organização se encontra quanto à maturidade. Dessa forma, foi realizado, além da revisão da literatura, o processo empírico nas organizações escolhidas, inclusive uma viagem para uma organização situada em Campinas/SP, para a obtenção e entendimento do nível de maturidade posteriormente diagnosticado. Os resultados obtidos foram satisfatórios e demonstraram que, entre as organizações, diversos níveis de grau de maturidade foram detectados, apontando uma variação dentro da escala definida.

Desenvolver um instrumento de mensuração de maturidade dos grupos empresariais para implementação de um CSC que permita entender melhor e com mais precisão esse momento institucional de cada grupo candidato à adoção do modelo é algo complementar na obtenção dos resultados almejados, o que configurou um segundo objetivo específico. Com a

confeção do instrumento, foi realizado o processo empírico nas organizações para a aplicação diretamente com as pessoas-chaves para a obtenção do grau de maturidade. Os resultados obtidos apontaram para a eficácia do instrumento, sendo possível dimensionar o escore para enquadramento do grau de maturidade às organizações que participaram da experiência. Finalizando os objetivos, concluímos a escala demonstrada no Quadro 10 desta pesquisa.

Dessa forma, a relação entre a necessidade de medir o estágio, *a priori*, de maturidade organizacional fez emergir a associação ao produto fruto do objetivo desta pesquisa, que é a elaboração do instrumento que auxilie o processo de execução dos trabalhos empíricos. Após sua conclusão, entendemos que a confecção desse instrumento veio, de fato, contribuir de forma mais efetiva para a obtenção dos resultados pretendidos, medindo em uma escala o escore para cada grau de maturidade diagnosticado.

Os resultados dos trabalhos empíricos com o uso da ferramenta produzida foi um processo rico e uma experiência positiva, pois tivemos a oportunidade de chegar aos resultados pretendidos. O instrumento apresenta-se, portanto, de forma flexível para a obtenção dos dados por dimensões de maturidade, com informações indicando as necessidades de cada organização em específico.

Em suma, a pesquisa, seguindo os protocolos cabíveis de um trabalho científico, conseguiu atingir seus objetivos de mensurar e diagnosticar o nível de maturidade organizacional de grupos econômicos com a pretensão de implantar um CSC e de produzir um instrumento de mensuração do nível de maturidade organizacional para medir o estágio de maturidade destas organizações, onde foi possível aplicar empiricamente em alguns grupos organizacionais pré-selecionados, atestando a sua eficácia na produção dos resultados de diagnóstico. O instrumento, já devidamente validado, está preparado para ser utilizado por outros usuários, sejam consultores, acionistas, conselheiros ou demais *stakeholders*, gerando resultados e ações prescritivas.

5.2 Impactos

Esta pesquisa contribuiu para trazer ao universo acadêmico mais discussão sobre temas voltados para o contexto de CSC. Acadêmicos que optarem por desenvolver pesquisas direcionadas ao tema em questão poderão se beneficiar do instrumento como ferramenta de produção de levantamento de dados para contribuir nos resultados em suas pesquisas com as métricas desenvolvidas. Também poderão se basear no levantamento bibliográfico fruto da revisão da literatura aqui exposta, em que temos diversas referências de autores especialistas

na temática. A pesquisa fruto desta dissertação poderá ainda servir como base para dimensionamento de outras pesquisas complementares ou de referência para estudos de outros temas correlacionados com o universo corporativo com a ajuda da métrica desenvolvida.

Esse instrumento proposto pode ainda ser utilizado como base em atividades de consultorias e profissionais autônomos para medição e avaliação pelas empresas contratantes, com o intuito de medir e conhecer o cenário de maturidade da organização, levando a ações prescritivas por meio do diagnóstico obtido da aplicação do instrumento nesse campo de atuação. Também pode ser indicado para uso interno por gestores em suas organizações com a finalidade de monitorar, de forma tempestiva, o grau de maturidade organizacional, servido para uma melhor forma de gestão por esses usuários que, com o instrumento, conseguirão medir os resultados para as devidas análises e para as devidas ações prescritivas.

O instrumento aqui desenvolvido também pode ser útil para quem está procurando o aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal para se tornar ainda mais especialista no desenvolvimento profissional em nível de gestão ou como consultor de empresas, provendo para este público o entendimento das fases e ondas de maturação das organizações e até de seu ciclo de vida operacional.

5.3 Limitações e recomendações

Conforme tentamos mostrar, é possível analisar e compreender os estágios institucionais antes de optar para adoção de implantação do modelo CSC pelo instrumento aqui proposto. Mas as ações prescritivas sugeridas para cada nível de maturidade não foram o objetivo desta pesquisa. Foi possível evidenciar os possíveis caminhos como sugestão para corrigir as falhas identificadas a cada nível de maturidade detectada e proporcionar o realinhamento da entidade em busca de aperfeiçoar os pontos de melhoria em busca de seu objetivo na constituição de um CSC.

Como limitação da pesquisa, observa-se que a amostra da pesquisa foi restrita a modelos de grupos econômicos em processo de implantação ou desenvolvimento de um CSC. Nesses termos, recomendamos novas pesquisas com amostras mais diversificadas para outros tipos de estruturas organizacionais para a averiguação e comparação dos impactos nos resultados para cada modelo de organização. Este modelo de diagnóstico de maturidade é um instrumento simples para detectar o estágio inicial para seguir com o propósito de implantar o modelo de um CSC, no entanto, há outras metodologias que analisam de forma mais profunda e ampla a situação institucional das organizações, que não é o foco desta pesquisa que são as ações de

natureza preditiva. Há também a limitação da pesquisa em analisar de forma mais profunda os aspectos macroeconômicos ou outros fatores externos que influenciam, diretamente ou indiretamente, o desenvolvimento organizacional, como, por exemplo, o ciclo de vida organizacional, que pode ser um sinalizador de continuidade dessas organizações. Todos esperam que as instituições sejam perenes no cumprimento de seus objetivos, no entanto, conhecer de forma mais profunda, com a finalidade de evitar riscos à sua existência, o estudo do ciclo de vida organizacional, é uma ação preditiva para resguardar a organização de impactos negativos em seus resultados e sustentabilidade. Desse modo, aponta-se também para a possibilidade de pesquisas futuras a análise dos fatores de continuidade, por meio da análise do ciclo de vida organizacional como fator de maturidade.

As tendências de evolução após o estágio de maturidade organizacional também não foram analisadas nesta pesquisa, assim como os efeitos de um CSC no *Core Business* das organizações. Ou seja, não analisamos até que ponto os efeitos das atividades principais das entidades estão recebendo influência significativa das atividades transacionais, efeitos analisáveis pós-estágio das análises de maturidade organizacional. Essa preocupação serve de recomendação e objeto de outros estudos científicos.

REFERÊNCIAS

- ABSC – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS. **Estudo sobre o mercado brasileiro de serviços compartilhados**. São Paulo: Relatório CSC, 2021. 79 p.
- ALMEIDA, Moisés A.; SANTOS, Josete F.; FERREIRA, Lúcio F. V. M.; TORRES, Fernando J. V. Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas brasileiras de capital aberto não listadas na Bolsa. **Revista Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 5. p. 907-924, set/out. 2010
- BAUM, Marcos S.; ANTONNIUK, Patrícia D. Serviços compartilhados: uma abordagem para a redução das despesas administrativas. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 9., 2002, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ABC, 2022. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2780/2780>. Acesso em: 8 ago. 2023.
- BERDEJO, Ludwig M. A. **Fatores de resistência ao processo de implementação de um centro de serviços compartilhados**: uma abordagem segundo a teoria institucional. 2009. 184 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/D.12.2009.tde-09102009-102733. Acesso em: 31 ago. 2023.
- BERGAMINI JR., Sebastião B. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 149-187, dez. 2005. Disponível em: <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13474>. Acesso em: 9 set. 2023.
- COSTA FILHO, Francisco Carlos da. **Gerenciamento de Resultado**: o impacto do ciclo de vida organizacional e da adoção do IFRS. 2018. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2018.
- COSTA, Francisco J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. 1. ed. Rio de Janeiro: Ciência Moderna Ltda, 2011. 386 p.
- DANTAS, Denise R.; SAMBIASE, Marta F. O potencial estratégico de um centro de serviço compartilhado. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – 3ES, 9., online, set. 2020. **Anais [...]**. [s. l.]: ANPAD, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.21714/2177-2452_3Es2020. Acesso em: 09 out. 2023.
- FREDERICO, Vanessa K. S. **Centro de Serviços Compartilhados**: melhores práticas. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Interciência, 2014. 126 p.
- FREZATTI, Fábio *et al.* Perfil de planejamento e ciclo de vida organizacional nas empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 383-399, 2010.
- GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 50, n. 4, p. 37-46, 1972.
- GUERREIRO, Rodrigo V.; SOAVINSKY, Elza R. W. A utilização de centros de serviços compartilhados como estratégia competitiva. **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 8, 2013. Disponível em:

<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/712>. Acesso em: 17 ago. 2023.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. 80 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 335 p.

LEAL, Luís A. Governança. In: MUNIZ, Antonio *et al.* **Jornada CSC: unindo práticas e experiências que potencializam o mundo dos Centros de Serviços Compartilhados**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2021. p. 65-69.

LEZANA, Álvaro G. R.; GRAPEGGIA, Mariana. Diagnóstico da fase do ciclo de vida organizacional. **Revista Produção Online**, [s. l.], v. 6, n. 3, 2006. DOI: 10.14488/1676-1901.v6i3.635. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/635>. Acesso em: 30 ago. 2023.

LÓFTI, Samir; CASTRO, Maria C.; GOMES, Victor V. **Centro de serviços compartilhados: principais conceitos e práticas**. Nova Lima: FDC Executive, 2014. p. 2-4. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/professoresepesuisa/publicacoes>. Acesso em: 5 jul. 2023.

MAGALHÃES, Carlos. **Centro de serviços compartilhados: estratégias para maximizar o valor de sua organização**. 2 ed. São Paulo: All Print Editora, 2018.

MARTINS, Vicente P.; AMARAL, Francisco P. A consolidação da prática de serviços compartilhados. **eGesta**, Santos, v. 4, n. 1, p. 158-189, jan./mar. 2008.

MUNIZ, Antonio *et al.* **Jornada CSC: unindo práticas e experiências que potencializam o mundo dos Centros de Serviços Compartilhados**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2021. 384 p.

PÖPPELBUß, Jens; RÖGLINGER, Maximilian. What makes a useful maturity model?: a framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. European Conference on Information Systems – ECIS, 19., jun. 2011, Helsinki. **Anais [...]**. Helsinki: AIS, 2011. Disponível em: <https://www.fim-rc.de>. Acesso em: 09 out. 2023.

QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shared Services: mining for corporate gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000. 256p.

RODRIGUES, Sergio Ricardo. **Adoção e implementação de centro de serviços compartilhados sob a óptica da teoria institucional: o caso de um grupo de serviços de tecnologia da informação**. 2016. 98f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016. Disponível em: <http://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26342>. Acesso em: 12 set. 2023.

RÖGLINGER, Maximilian; PÖPPELBUß, Jens; BECKER, Jörg. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328-346, 2012.

ROVETTA, João P. A. P. **Estudo de caso: implementação do modelo de Centro de Serviços Compartilhados em empresas brasileiras**. 2019. 124 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Escola de Engenharia, Niterói, 2019.

SANTI, Leandro; PÓVOA, Tiago. Automação e RPA: Estratégia com o olhar de futuro. *In: MUNIZ, Antonio et al. Jornada CSC: unindo práticas e experiências que potencializam o mundo dos Centros de Serviços Compartilhados*. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2021. p. 205-215.

SATO, Haroldo. A perspectiva humana na transformação digital. *In: MUNIZ, Antonio et al. Jornada CSC: unindo práticas e experiências que potencializam o mundo dos Centros de Serviços Compartilhados*. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2021. p. 253-258.

SCHULMAN, Donniel *et al.* **Shared Services**: agregando valor às unidades de negócios. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

SILVA, José A. T.; SANTOS, Roberto F. ; SANTOS, Neusa M. B. **Criando valor com serviços compartilhados**: aplicação do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 22-96.

SOUZA, Anfrísio. Visão de futuro dos CSCs brasileiros. *In: MUNIZ, Antonio et al. Jornada CSC: unindo práticas e experiências que potencializam o mundo dos Centros de Serviços Compartilhados*. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2021. p. 321-323.

TOLBERT, Pamela; ZUCKER, Lynne. **A institucionalização da teoria institucional**: handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

VILHENA, Renata P. ; BRITO, Adriane R. ; VALLE, Afonso C. C. A. Implantação de um centro de serviços compartilhados (CSC) no governo do estado de Minas Gerais: pioneirismo, desafios, modernização e inovações. *In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA*, 7., 2014, Brasília. **Anais [...]**. Brasília: CONSAD, 2014. Disponível em: <https://www.consad.org.br/documentos/?filter=true&ano=2014>. Acesso em: 9 ago. 2023.

WALSH, Peter; MCGREGOR-LOWNDES, Myles; NEWTON, Cameron J. Shared Services: lessons from the public and private sectors for the nonprofit sector. **The Australian Journal of Public Administration**, Hoboken, v. 57, n. 2, p. 200-212, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2008.00582.x>. Acesso em: 9 set. 2023.

APÊNDICE A – OUTROS DADOS DE PESQUISA

Como se observa, a ORG1 obteve o grau de “MATURIDADE INTERMEDIÁRIO”. O diagnóstico apontou os seguintes resultados para a dimensão Governança Corporativa, conforme as análises a seguir:

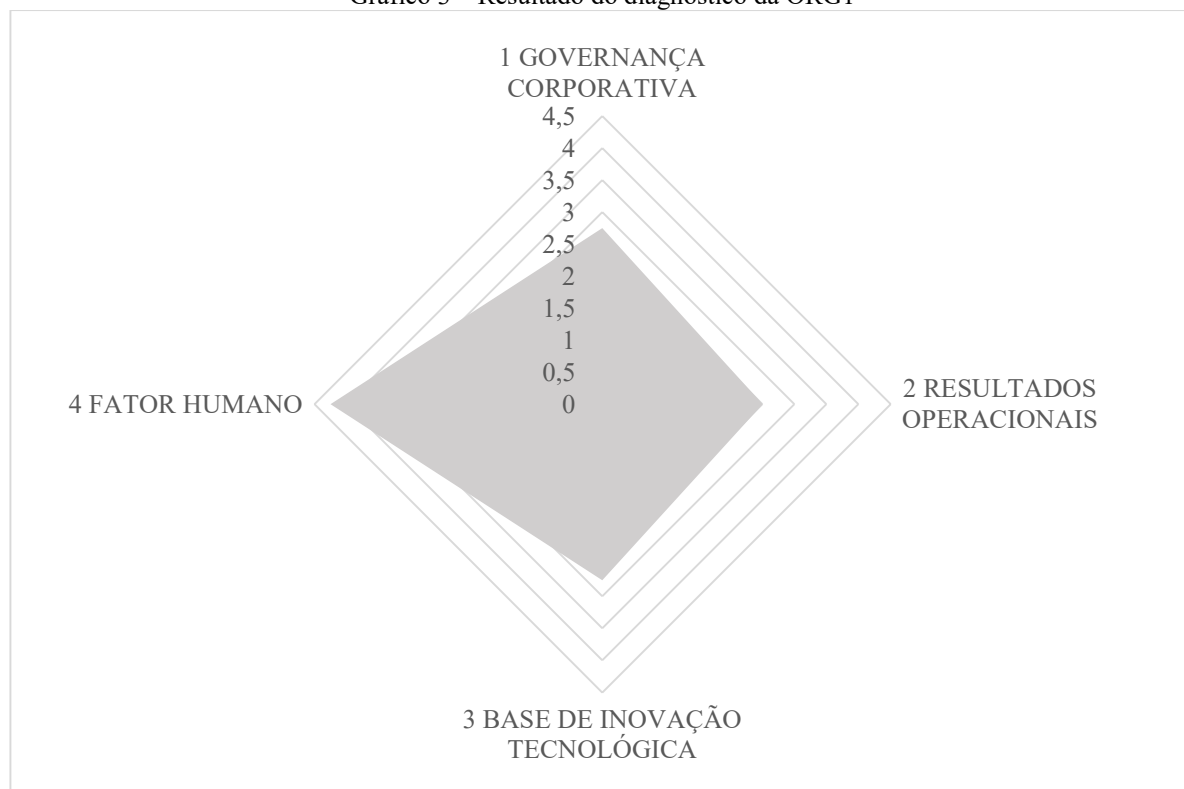
Quadro 12 – Escala de maturidade da ORG1

Dimensão Governança Corporativa – Escore médio 2,75	
Item - Existência da autonomia de controles Internos instituídos	A análises apontou que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore de 3
Item - Existência da autonomia do conselho de Administração	A análises apontou também que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore de 3
Item - Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse	A análises apontou também que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore de 3
Item - Utilização de auditoria independente na organização candidata a adoção do modelo CSC	A análises demonstra a não existe porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Dimensão Resultados Operacionais – Escore médio 2,5	
Item - Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais	A análises apontou que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização	A análises demonstrou também que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização	A análises apontou que existe de um modo muito amplo e genérico, obtendo um escore de 3
Item - Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável	A análises demonstrou que também existe de um modo muito amplo e genérico na organização, obtendo um escore de 3
Dimensão Base de Inovação Tecnológica – Escore médio 2,75	
Item - Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	A análises apresentou que há ERPs, porém não estruturados para as rotinas de um CSC, obtendo um escore de 2
Item - Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	A análises apontou que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	A análises demonstrou que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore de 2
Item - Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	A análises apontou que possui de forma institucionalizada através de um departamento específico e com ferramentas adequadas, obtendo um escore de 5
Dimensão Fator Humano – Escore médio 4,25	
Item - Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	A análises apontou que tem a cultura de mudança organizacional favorável e com o patrocínio da liderança, obtendo um escore de 5
Item - Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	A análises demonstrou que há gestão do conhecimento e treinamentos, porém não focadas em temas sobre CSC, obtendo um escore de 3
Item - Ter liderança comprometida às mudanças	A análises apontou que há incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização e gestão de mudanças, obtendo um escore de 5
Item - Ter a cultura de melhoria contínua em CSC	A análises demonstrou que há cultura de melhoria contínua, obtendo um escore de 4

Fonte: O autor (2024).

Desta forma, com o grau de maturidade alcançada pela obtenção do nível 3, recomenda-se a implantação do modelo do CSC. Deve-se sempre procurar o caminho da melhoria contínua, investir em treinamentos e em gestão de projetos, assim como também trabalhar a cultura organizacional.

Gráfico 3 – Resultado do diagnóstico da ORG1



Fonte: O autor (2024).

Como se observa, a ORG2 obteve o grau de “BÁSICO”. O diagnóstico apontou os seguintes resultados para a dimensão Governança Corporativa, conforme as análises a seguir:

Quadro 13 – Escala de maturidade da ORG2

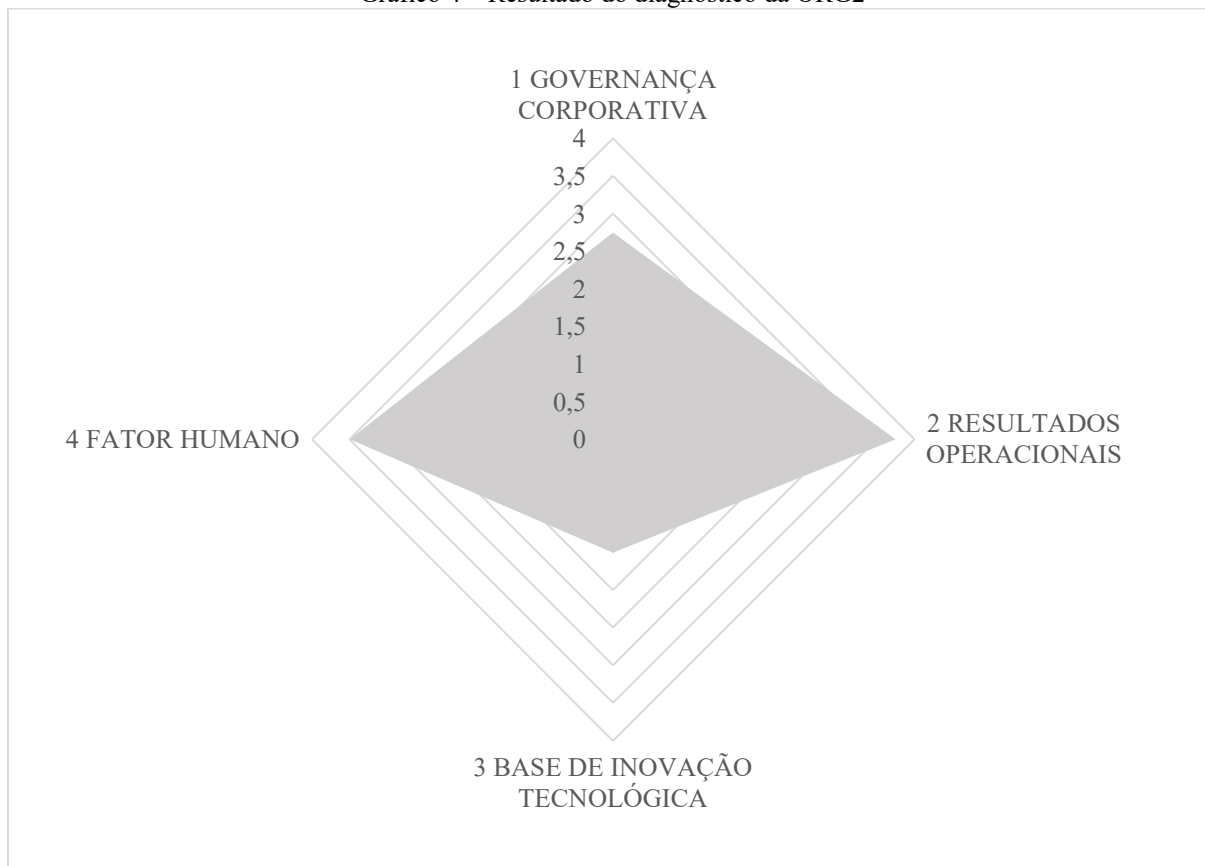
Dimensão Governança Corporativa – Escore médio 2,75	
Item - Existência da autonomia de controles Internos instituídos	A análises apontou que Existe de forma estruturada e institucionalizada, obtendo o escore 4
Item - Existência da autonomia do conselho de Administração	A análises apontou também que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo o escore 2
Item - Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse	A análises apontou que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore 3
Item - Utilização de auditoria independente na organização candidata a adoção do modelo CSC	A análises demonstra que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2
Dimensão Resultados Operacionais – Escore médio 3,75	
Item - Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais	A análises apontou existem indicadores e são utilizados pela organização de forma estratégica,

	obtendo um escore 5
Item - Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização	A análises demonstrou também que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2
Item - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização	A análises apontou que existe de forma estruturada na organização, obtendo escore 4
Item - Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável	A análises demonstrou que existe de forma estruturada e mensurada por departamento, obtendo um escore 4
Dimensão Base de Inovação Tecnológica – Escore médio 1,75	
Item - Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	A análises apresentou que há ERPs, porém não estruturados para as rotinas de um CSC, obtendo um escore 2
Item - Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	A análises apontou que não há ferramentas de medição de métricas, obtendo um escore 1
Item - Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	A análises demonstrou que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2
Item - Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	A análises apontou que não possui, obtendo um escore 1
Dimensão Fator Humano – Escore médio 3,5	
Item - Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	A análises apontou que há cultura aberta à mudança na organização, obtendo um escore 3
Item - Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	A análises demonstrou que não há políticas institucionalizadas, porém há espaço para iniciativas, obtendo um escore 2
Item - Ter liderança comprometida às mudanças	A análises apontou que há incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização e gestão de mudanças, obtendo um escore 5
Item - Ter a cultura de melhoria contínua em CSC	A análises demonstrou que há Cultura de melhoria contínua, obtendo um escore 4

Fonte: O autor (2024).

Dessa forma, com o grau de imaturidade alcançada pela obtenção do nível 2, recomendam-se as análises dos pontos sensíveis apontados pelo instrumento de diagnóstico para efetivar um plano de ação de correção dos indicadores baixos, a contratação de uma consultoria especializada para ajudar no processo de implantação do modelo CSC, novo diagnóstico periódico para acompanhar a evolução de sua maturidade e implantação de um modelo por departamento, ou seja, de forma gradativa.

Gráfico 4 – Resultado do diagnóstico da ORG2



Fonte: O autor (2024).

Como se observa, a ORG4 obteve o grau de “MATURIDADE INTERMEDIÁRIO”. O diagnóstico apontou os seguintes resultados para a dimensão Governança Corporativa, conforme as análises a seguir:

Quadro 14 – Escala de maturidade da ORG4

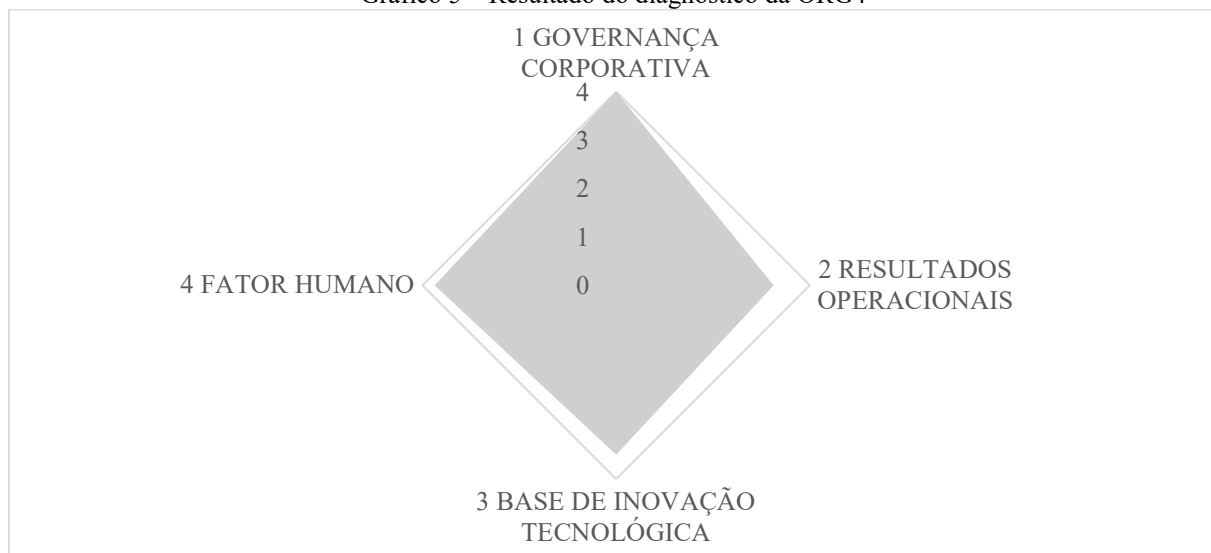
Dimensão Governança Corporativa – Escore médio 4	
Item - Existência da autonomia de controles Internos instituídos	A análises apontou que existe de forma avançada, institucionalizada e medição para gerenciamento, obtendo um escore 5
Item - Existência da autonomia do conselho de Administração	A análises apontou também que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore 3
Item - Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse	A análises apontou que existe de forma estruturada e institucionalizada, obtendo um escore 4
Item - Utilização de auditoria independente na organização candidata a adoção do modelo CSC	A análises demonstra que existe de forma estruturada e institucionalizada, obtendo um escore 4
Dimensão Resultados Operacionais – Escore médio 3,25	
Item - Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais	A análises apontou que existem indicadores e são utilizados pela organização, obtendo um escore 4
Item - Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização	A análises demonstrou que existe de forma avançada, institucionalizada e com medição para gerenciamento, obtendo um escore 5
Item - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização	A análises apontou que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2

Item - Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável	A análises demonstrou que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2
Dimensão Tecnologia da Informação – Escore médio 1,75	
Item - Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	A análises apresentou que há ERPs porém não estruturados para as rotinas de um CSC, obtendo um escore 2
Item - Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	A análises apontou não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2
Item - Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	A análises demonstrou que existe de forma avançada nos departamentos gerando efeitos da otimização dos processos, obtendo um escore 5
Item – Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	A análises apontou que possui de forma institucionalizada através de um departamento específico e com ferramentas adequadas, obtendo um escore 5
Dimensão Fator Humano – Escore médio 3,75	
Item – Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	A análises apontou que há cultura de mudança organizacional favorável e com o patrocínio da liderança, obtendo um escore 5
Item - Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	A análises demonstrou que não há políticas institucionalizadas, porém há espaço para iniciativas, obtendo um escore 2
Item - Ter liderança comprometida às mudanças	A análises apontou que há incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização e gestão de mudanças, obtendo um escore 5
Item - Ter a cultura de melhoria contínua em CSC	A análises demonstrou que há algumas iniciativas de melhoria contínua, porém ainda não faz parte da cultura da organização, obtendo um escore 3

Fonte: O autor (2024).

Dessa forma, com o grau de maturidade alcançada pela obtenção do nível 3, recomenda-se a implantação. Porém, deve-se observar os pontos sensíveis para melhorar o resultado, procurar ações de melhoria contínua voltadas para o modelo de CSC, investir em treinamento e gestão de projetos e trabalhar a cultura organizacional.

Gráfico 5 – Resultado do diagnóstico da ORG4



Fonte: O autor (2024).

Como se observa, a ORG6 obteve o grau de “MATURIDADE INTERMEDIÁRIO”. O diagnóstico apontou os seguintes resultados para a dimensão Governança Corporativa, conforme as análises a seguir:

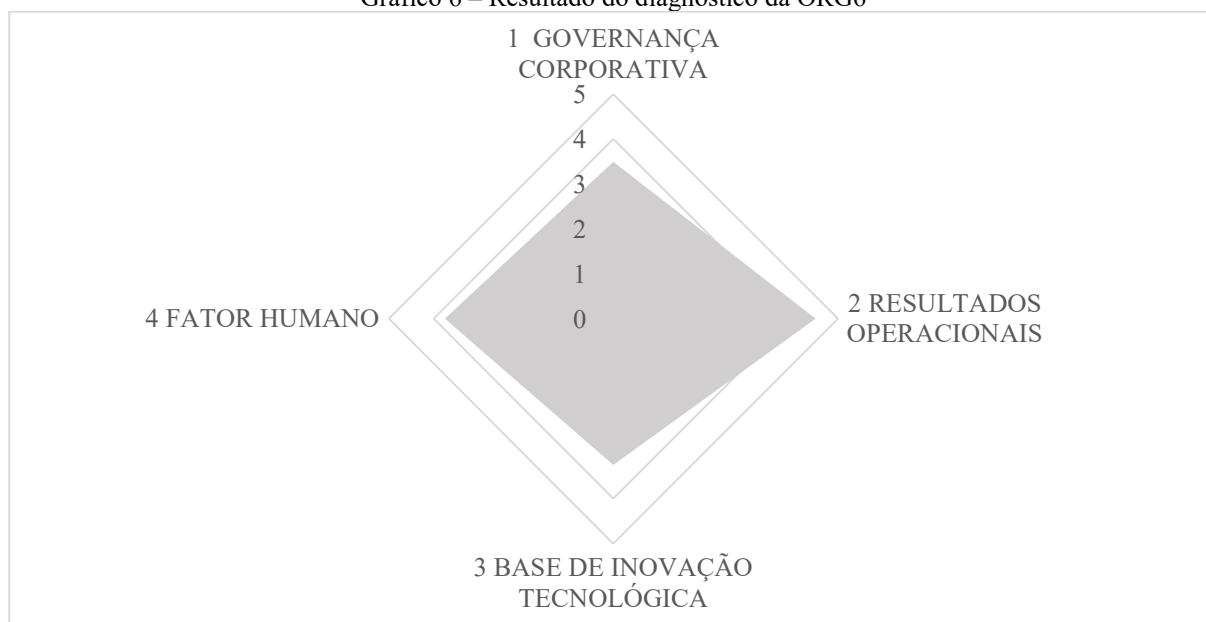
Quadro 15 – Escala de maturidade da ORG6

Dimensão Governança Corporativa – Escore médio 3,5	
Item - Existência da autonomia de controles Internos instituídos	A análises apontou que existe de forma avançada, institucionalizada e medição para gerenciamento, obtendo um escore 4
Item - Existência da autonomia do conselho de Administração	A análises apontou também que existe de um modo não institucionalizado na organização, obtendo um escore 3
Item - Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse	A análises apontou que existe de forma estruturada e institucionalizada, obtendo um escore 5
Item - Utilização de auditoria independente na organização candidata a adoção do modelo CSC	A análises demonstra que não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2
Dimensão Resultados Operacionais – Escore médio 4,25	
Item - Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais	A análises apontou que existem indicadores e são utilizados pela organização, obtendo um escore 5
Item - Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização	A análises demonstrou que existe de forma avançada, institucionalizada e com medição para gerenciamento, obtendo um escore 5
Item - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização	A análises apontou que existe de forma estruturada na organização, obtendo um escore 4
Item - Ter políticas de critério de rateio e que seja objetivo e razoável	A análises apontou que existe de forma estruturada e mensurada por departamento, obtendo um escore 4
Dimensão Tecnologia da Informação – Escore médio 3,25	
Item - Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização	A análises apresentou que há ERPs porém não estruturados para as rotinas de um CSC, obtendo um escore 2
Item - Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC	A análises apontou não existe, porém há iniciativa de implantação, obtendo um escore 2
Item - Ter RPAs implantadas ou em implantação para otimização dos processos do CSC	A análises demonstrou que existe de forma estruturada em alguns departamentos, obtendo um escore 4
Item - Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado	A análises apontou que possui de forma institucionalizada através de um departamento específico e com ferramentas adequadas, obtendo um escore 5
Dimensão Fator Humano – Escore médio 3,75	
Item - Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC	Existe Cultura aberta à mudança na organização, obtendo um escore 3
Item - Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC	A análises demonstrou que não há políticas institucionalizadas, porém há espaço para iniciativas, obtendo um escore 2
Item - Ter liderança comprometida às mudanças	A análises apontou que há incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização e gestão de mudanças, obtendo um escore 5
Item - Ter a cultura de melhoria contínua em CSC	A análises demonstrou que existe Cultura de melhoria contínua e há programas institucionalizados de incentivos à prática, obtendo um escore 5

Fonte: O autor (2024).

Dessa forma, com o grau de maturidade alcançada pela obtenção do nível 3,75, recomenda-se a implantação. Porém, deve-se observar os pontos sensíveis para melhorar o resultado, procurar ações de melhoria contínua voltadas para o modelo de CSC, investir em treinamento e gestão de projetos e trabalhar a cultura organizacional.

Gráfico 6 – Resultado do diagnóstico da ORG6



Fonte: O autor (2024).

APÊNDICE B – AVALIAÇÃO DE DIMENSÕES DE MÉTRICAS DE MATURIDADE

Avaliação de Dimensões para Métricas de Maturidade de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

B *I* U  

Descrição do formulário

QUESTÕES INICIAIS

Descrição (opcional)

1. Fique à vontade para se identificar.

Texto de resposta longa

2. Qual sua experiência e conhecimento de CSC?

Texto de resposta longa

3. Sobre as dimensões relevantes para análise de maturidade PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM CSC, escolhemos:

- 1. Governança Corporativa;**
- 2. Resultados Operacionais;**
- 3. Base Inovação Tecnológica;**
- 4. Fator Humano**

Em sua opinião, estão adequadas? Indicaria outras? Fique à vontade para comentar

Texto de resposta longa

DETALHANDO AS DIMENSÕES

Consideramos as 4 dimensões acima e buscamos detalhá-las em itens. Por favor, analise a relevância para os itens subordinadas as dimensões para a implementação de um modelo de CSC. Indique, em sua visão, se os itens escolhidos são "Adequado" ou "Não Adequado".

...

1. Para analisar a maturidade concernente da dimensão **"Governança Corporativa"**, diga se os itens de verificação abaixo estão adequados ou não adequados?

	Adequado	Não Adequado
Existência da autonomia de contr...	☐	☐
Existência da autonomia do cons...	☐	☐
Existência de conduta padroniza...	☐	☐
Utilização de auditoria independe...	☐	☐

Favor indique se você tem alguma outra recomendação de itens de verificação para ser analisado.

Texto de resposta longa

...

2. Para analisar a maturidade concernente da dimensão **"Resultados Operacionais"**, diga se os itens de verificação abaixo estão adequados ou não adequados?

	Adequado	Não Adequado
Ter políticas definidas para critéri...	☐	☐
Ter controle dos resultados de oti...	☐	☐
Ter instrumentos suporte aos ree...	☐	☐
Ter políticas de critério de rateio ...	☐	☐

Favor indique se você tem alguma outra recomendação de itens de verificação para ser analisado.

Texto de resposta longa

3. Para analisar a maturidade concernente da dimensão **"Base Inovação Tecnológica"**, diga se os itens de verificação abaixo estão adequados ou não adequados? *

	Adequado	Não Adequado
Ter ERPs voltados para o modelo...	☐	☐
Ter ferramentas de medição de ...	☐	☐
Ter RPAs implantados ou em imp...	☐	☐
Possuir inteligência competitiva ...	☐	☐

...

Favor indique se você tem alguma outra recomendação de itens de verificação para ser analisado.

Texto de resposta longa

4. Para analisar a maturidade concernente da dimensão **"Fator Humano"**, diga se os itens de verificação abaixo estão adequados ou não adequados? *

	Adequado	Não Adequado
Ter baixa resistência à mudança ...	☐	☐
Ter gestão do conhecimento e tr...	☐	☐
Ter liderança comprometida à m...	☐	☐
Ter a cultura de melhoria contínu...	☐	☐

Favor indique se você tem alguma outra recomendação de itens de verificação para ser analisado.

Texto de resposta longa

APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE ANÁLISE DE MATURIDADE



HOME

AF GROUP

SOLUÇÕES

PUBLICAÇÕES

NOSSOS CANAIS

ÁREA DO CLIENTE

ÁREA DO PARTNER

Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

1.1 - Existência da autonomia de controles Internos instituídos

☐ Não existe autonomia de controles internos
☐ Não existe, porém há iniciativa de implantação
☐ Existe de um modo não institucionalizado na organização
☐ Existe de forma estruturada e institucionalizada
☐ Existe de forma avançada, institucionalizada e medição para gerenciamento

PRÓXIMA



HOME

AF GROUP

SOLUÇÕES

PUBLICAÇÕES

NOSSOS CANAIS

ÁREA DO CLIENTE

ÁREA DO PARTNER

Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

1.2 - Existência da autonomia do conselho de Administração

☐ Não existe autonomia do conselho de Administração
☐ Não existe, porém há iniciativa de implantação
☐ Existe de um modo não institucionalizado na organização
☐ Existe de forma estruturada e institucionalizada
☐ Existe de forma avançada, institucionalizada e medições para gerenciamento

PRÓXIMA



HOME

AF GROUP

SOLUÇÕES

PUBLICAÇÕES

NOSSOS CANAIS

ÁREA DO CLIENTE

ÁREA DO PARTNER

Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

1.3 - Existência de conduta padronizada de combater conflito de interesse

☐ Não existe conduta padronizada de combater conflito de interesse
☐ Não existe, porém há iniciativa de implantação
☐ Existe de um modo não institucionalizado na organização
☐ Existe de forma estruturada e institucionalizada
☐ Existe de forma avançada, institucionalizada com medição para acompanhamento

PRÓXIMA

GRUPO GP
Acesso à Internet



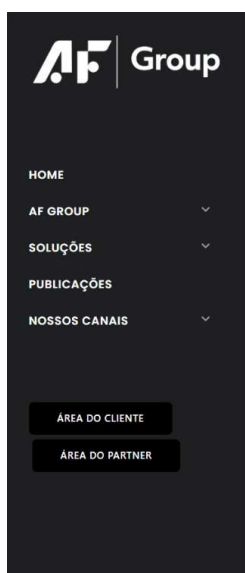
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

1.4 - Utilização de auditoria independente na organização candidata a adoção do modelo CSC

- ☐ Não existe auditoria independente na organização
- ☐ Não existe, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Existe, porém não há o entendimento de continuidade
- ☐ Existe de forma estruturada e institucionalizada
- ☐ Existe de forma avançada, institucionalizada e contínua

PRÓXIMA



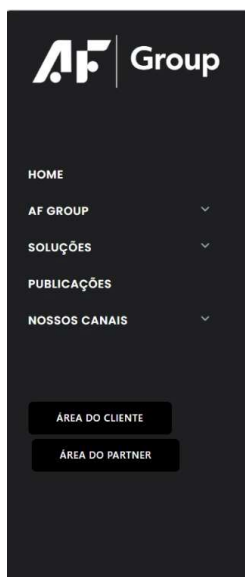
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

2.1 - Ter indicadores financeiros para medir os resultados operacionais

- ☐ Não existe a prática de utilização dos indicadores financeiros na organização
- ☐ Não existe, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Existem indicadores, porém não muito utilizados
- ☐ Existem indicadores e são utilizados pela organização
- ☐ Existem indicadores e são utilizados pela organização de forma estratégica.

PRÓXIMA



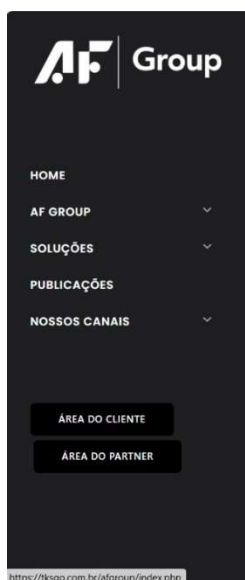
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

2.2 - Ter controle dos resultados de otimização dos processos na organização.

- ☐ Não existe controle dos resultados de otimização dos processos
- ☐ Não existe, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Existe de modo muito amplo e genérico
- ☐ Existe de forma estruturada
- ☐ Existe de forma avançada, institucionalizada e com medição para gerenciamento

PRÓXIMA



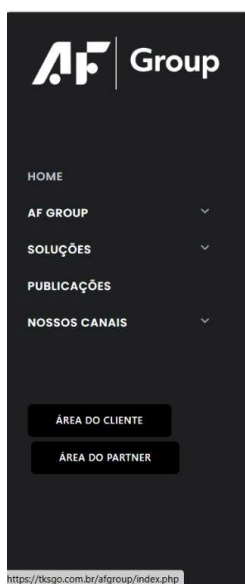
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

2.3 - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização.

- ☐ Não existe controle dos resultados de otimização dos processos
- ☐ Não existem, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Existem de modo muito amplo e genérico
- ☐ Existem de forma estruturada na organização
- ☐ Existem de forma avançada, institucionalizada e de ampla utilização pelas unidades de negócios

PRÓXIMA



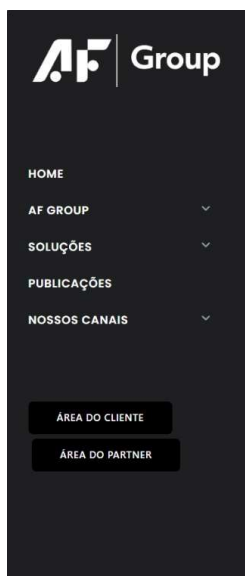
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

2.4 - Ter instrumentos suporte e relatórios para os reembolsos das despesas da organização.

- ☐ Não existem políticas de critério de rateio
- ☐ Não existem, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Existem de modo muito amplo e genérico
- ☐ Existem de forma estruturada e mensurada por departamento
- ☐ Existem de forma avançada e mensurada através de medição de SLA's

PRÓXIMA



Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

3.1 - Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização Ter ERPs voltados para o modelo CSC devidamente implantados na organização .

- ☐ Não Existem ERPs na organização
- ☐ Existem ERPs porém não estruturados para as rotinas de um CSC
- ☐ Existem ERPs estruturados para um CSC, porém recém implantados
- ☐ Existem ERPs estruturados para um CSC e em plena atividade
- ☐ Existem ERPs robustos e estruturados para um CSC gerando informações relevantes de gestão do CSC

PRÓXIMA



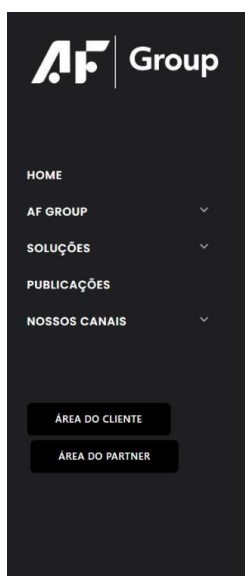
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

3.2 - Ter ferramentas de medição de métricas e avaliação das SLAs aplicáveis a um CSC

- ☐ Não Existem ferramentas de medição de métricas
- ☐ Não Existem, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Existem de modo muito amplo e genérico
- ☐ Existem de forma estruturada e mensurada por departamento
- ☐ Existem de forma avançada e mensurada gerando informações de controle e indicadores confiáveis

PRÓXIMA



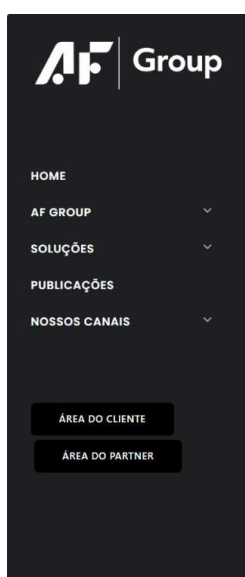
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

3.3 - Ter RPAs implantados ou em implantação para otimização dos processos do CSC

- ☐ Não Existem RPA's implantados
- ☐ Não Existem, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Existem RPA's de forma muito preliminar
- ☐ Existem de forma estruturada em alguns departamentos
- ☐ Existem de forma avançada nos departamentos gerando efeitos da otimização dos processos

PRÓXIMA



Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

3.4 - Possuir inteligência competitiva voltada para melhores resultados de mercado

- ☐ Não possui
- ☐ Não possui, porém há iniciativa de implantação
- ☐ Possui de forma preliminar a nível de benchmarking
- ☐ Possui de forma institucionalizada através de um departamento específico
- ☐ Possui de forma institucionalizada através de um dpto específico e com ferramentas adequadas

PRÓXIMA



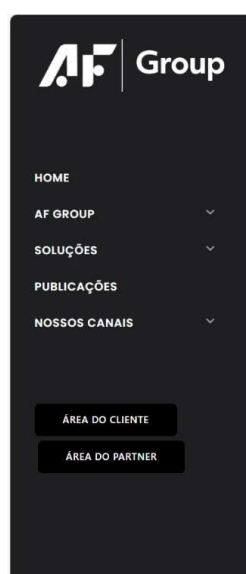
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

4.1 - Ter baixa resistência à mudança organizacional para adoção de um CSC.

- ☐ Existe Cultura organizacional com alta resistência às mudanças
- ☐ Existe resistência à mudança por desconhecimento do cenário
- ☐ Existe Cultura aberta à mudança na organização
- ☐ Existe Cultura com mudanças organizacionais já em andamento
- ☐ Existe Cultura de mudança organizacional favorável e com o patrocínio da liderança

PRÓXIMA



Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

4.2 - Ter gestão do conhecimento e treinamentos para os colaboradores sobre o tema CSC

- ☐ Não Existem políticas de gestão do conhecimento e treinamento dos colaboradores
- ☐ Não Existem políticas institucionalizadas, porém há espaço para iniciativas
- ☐ Existem gestão do conhecimento e treinamentos, porém não focadas em temas sobre CSC
- ☐ Não Existem políticas de gestão do conhecimento
- ☐ Não Existem políticas de gestão do conhecimento e treinamento para os demais colaboradores

PRÓXIMA



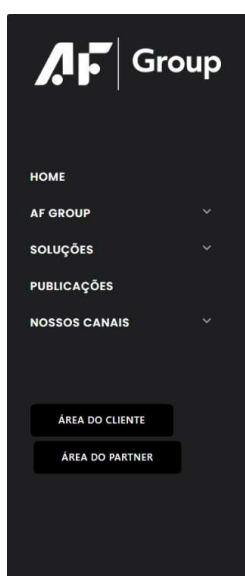
Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

4.3 - Ter liderança comprometida às mudanças

- ☐ Não Existem evidências de patrocínio por conta da liderança
- ☐ Existe conscientização da liderança, mas sem iniciativa
- ☐ Existem iniciativas de lideranças de forma isolada
- ☐ Existe incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização
- ☐ Existe incentivo de comprometimento da liderança por parte da organização e gestão de mudanças

PRÓXIMA



Avaliação

INSTRUMENTO DE ANÁLISES DE MATURIDADE PARA IMPLANTAÇÃO DE UM CSC

4.4 - Ter a cultura de melhoria contínua em CSC.

- ☐ Não Existe cultura de melhoria na organização
- ☐ Não Existe cultura de melhoria, porém é perceptível a necessidade da busca do aprimoramento
- ☐ Existem algumas iniciativas de melhoria contínua, porém ainda não faz parte da cultura da organização
- ☐ Existe Cultura de melhoria contínua
- ☐ Existe Cultura de melhoria contínua e há programas institucionalizados de incentivos à prática

ENVIAR