

Administração de Recursos Partilhados

2024-2025

6. AVALIAÇÃO E BENCHMARKING (EVALUATION)

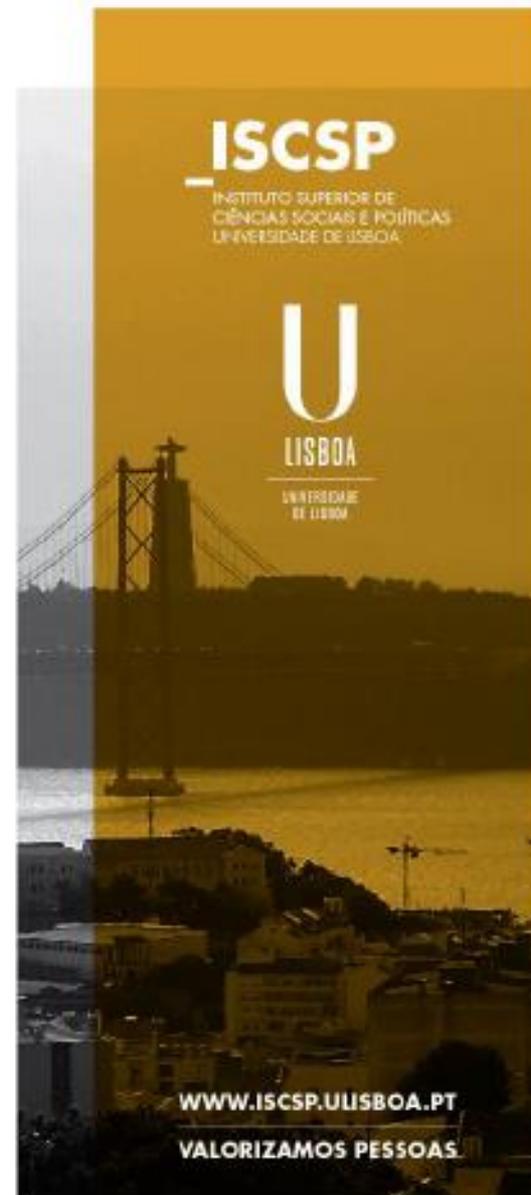
Abordagens e perspectivas de
Avaliação de Serviços Partilhados

João Rolo

jrolo@iscsp.ulisboa.pt

Sara Carrasqueiro

ssequeira@iscsp.ulisboa.pt



Objetivos de Aprendizagem

- *Entender múltiplas perspectivas de avaliação dos Serviços Partilhados*
- *Conhecer várias abordagens de avaliação dos Serviços Partilhados*
- *Entender a relevância da prática de benchmarking na avaliação e melhoria de Serviços Partilhados*

Perspectivas de Avaliação

- Os Serviços Partilhados podem ser avaliados pela perspectiva das diferentes partes interessadas
 - Organização-mãe
 - Investidores
 - Gestão da Unidade de Serviços Partilhados
 - Clientes internos
 - Clientes externos
 - Concorrência
 - Funcionários

Perspectivas de Avaliação



Perspectivas de Avaliação

- Clientes Internos e Externos

- Qualidade do serviço

- Capacidade de adaptação às necessidades específicas
 - Honestidade (oferta de serviços adequados às necessidades)
 - Tempos de Resposta
 - Continuidade dos pontos de contacto
 - Atenção personalizada e memória anterior contactos

- Clientes Externos

- *Value for Money*

- Qualidade (ver acima)
 - Preço

***Comparados com
fornecedores alternativos***

Nota: A maioria dos clientes não cria um sistema de avaliação dos fornecedores com métricas mas o seu comportamento de aquisição reflete a sua avaliação

Perspectivas de Avaliação

- Gestão da USP
 - Avaliação táctica
 - Clientes
 - Procura (encomendas) e entrega de serviços (faturação)
 - Operação – performance de pessoas, tecnologias e processos
- Organização-mãe
 - Avaliação estratégica
 - Custos com a USP
 - Efectividade de gestão
 - Qualidade de serviço

Nota: A Gestão da USP e a Organização-mãe recorrem geralmente a benchmark para proceder à avaliação dos SP

Perspectivas de Avaliação

- Empregados
 - Condições de trabalho (horário)
 - Oportunidades de desenvolvimento
 - Cultura
 - Ordenado e incentivos
 - Reconhecimento
 - Respeito dos clientes
 - Respeito da gestão
 - Segurança
 - Ambiente de trabalho

Exemplo de benchmarks:



Nota: Os profissionais de uma USP estão sob pressão para superar os seus pares

Perspectivas de Avaliação

- Investidores externos
 - Análise financeira
 - Equipa de gestão
 - Categoria do serviço (potencial de interesse no mercado)
 - Sinergias com outros investimentos

- Concorrentes
 - Reputação da Gestão
 - Quota de mercado
 - Empregados
 - Rentabilidade, Processos internos e Tecnologia

Abordagens da Avaliação

- A abordagem de avaliação reflecte a Perspectiva do avaliador
- É impossível satisfazer em completo todas as partes interessadas (interesses concorrentes)
- Medidas quantitativas + medidas qualitativas
- Estabelecer SLA - *Service Level Agreements* é muito importantes para ajustar as metas às expectativas
- Só se deve gastar energia a avaliar SE a gestão pretende
ACTUAR EM RESPOSTA

Benchmarking

- Avaliar os Serviços contra normas da indústria, competição ou/e anos anteriores para formular uma AVALIAÇÃO RELATIVA
- 4 fatores-chave
 - FOCO: geralmente contempla satisfação de clientes, operação, qualidade, financeira e satisfação dos funcionários
 - NORMAS: internas (intercomparação entre áreas/equipas), externas (SLA) ou da indústria
 - FERRAMENTAS: por exemplo controlo de processo estatístico
 - PROCESSO: tamanho da amostragem, período de análise, repetibilidade dos resultados, independência...

Benchmarking

- *Exemplo*

Deloitte.

2015 Global Shared
Services survey
Survey results

Deloitte Consulting LLP
March 2015

The image shows four green seedlings of increasing size, arranged from left to right. Each seedling is planted in a small mound of dark soil. The seedlings represent growth and progress, with the largest one on the far right.

Depois da Avaliação

- Essencial obter feedback e fazer avaliações periódicas afim de FAZER MELHORIAS/ADAPTAÇÕES/CORREÇÕES a tempo útil de EVITAR RISCOS NEGATIVOS ou de POTENCIAR PONTOS FORTES
 - Evitar saída massiva de funcionários
 - Evitar perda de clientes para a concorrência
 - Evitar desinteresse de investidores
 - Melhorar processos internos com impacto nos níveis de serviço e satisfação dos clientes
 - Potenciar vantagens competitivas para aumentar carteira de clientes
 - Potenciar vantagens atractividade para contratar/reter os melhores profissionais
 - Potenciar vantagens para atrair mais investidores
 - ...

Depois da Avaliação

- Exemplos de Ações desencadeadas após Avaliação
 - Tecnologias
 - Adopção de tecnologias inovadoras
 - Automação
 - Processos
 - Iniciativas *lean* (aumentar a eficiência focando nos aspetos críticos que trazem valor aos clientes)
 - Definição de SLA de acordo com as boas práticas do mercado , comparáveis mas exequíveis
 - Pessoas
 - Reafecção de pessoas / downsizing devido a automação
 - Definição de bónus indexados a compromissos / metas
 - Investimento na melhoria do espaço de trabalho

Conclusão

- A recolha de feedback das partes interessadas é essencial para qualquer empresa
- A recolha deste feedback de forma sistematizada e comparada, por exemplo através de benchmark, permite obter informação sobre tendências e aspetos positivos ou negativos face à concorrência
- A avaliação periódica permite obter informação a tempo de desencadear as ações necessárias para melhorar a competitividade
- Não é possível agradar igualmente todas as partes interessadas mas é crucial conseguir um equilíbrio

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT