

# Administração de Recursos Partilhados

2024-2025

## 8. IMPLEMENTAÇÃO DE SERVIÇOS PARTILHADOS (GETTING THERE)

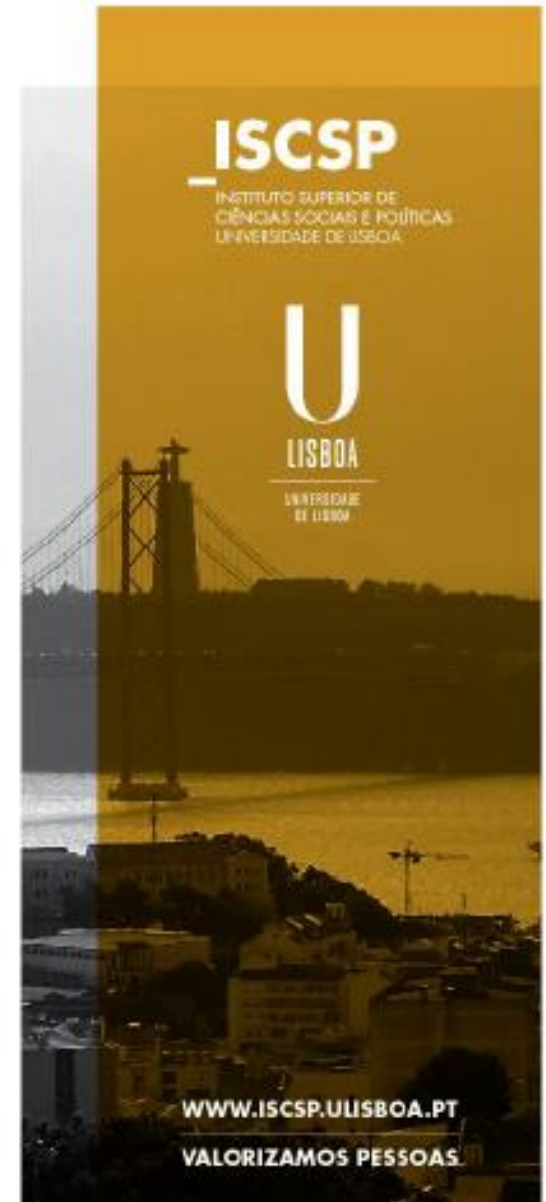
Roadmap e Etapas

João Rolo

[jrolo@iscsp.ulisboa.pt](mailto:jrolo@iscsp.ulisboa.pt)

Sara Carrasqueiro

[ssequeira@iscsp.ulisboa.pt](mailto:ssequeira@iscsp.ulisboa.pt)



# Objetivos de Aprendizagem

- *Conhecer uma abordagem prática e faseada para a implementação de Serviços Partilhados*
- *Entender aspetos práticos relevantes de implementação de Serviços Partilhados*
- *Entender a lógica de Gestão de Projetos associada à implementação de Serviços Partilhados*

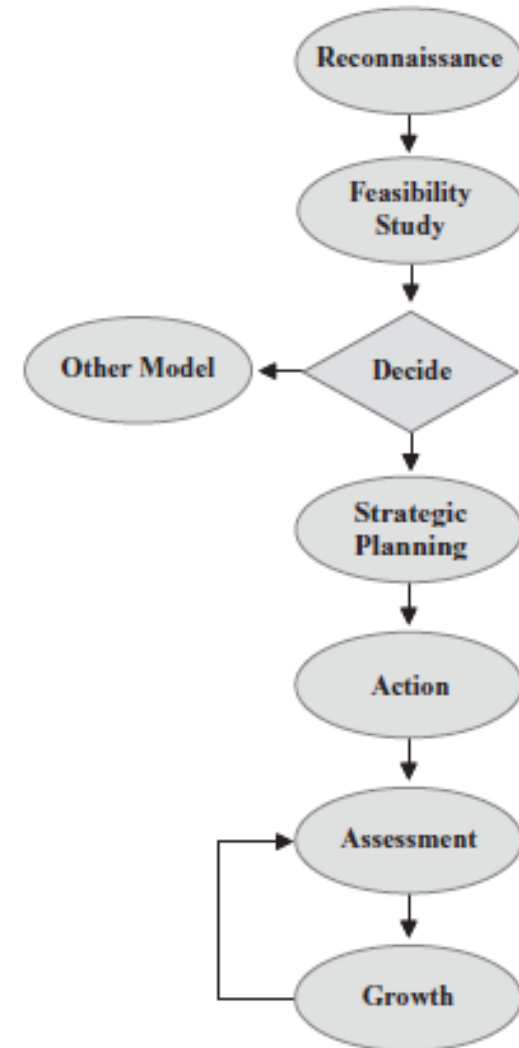
# Implementação – o que saber?

“Implementing a shared business unit requires that senior management have an understanding of

- the **corporation’s needs**,
- the characteristics of **business models** available – including shared services,
- the **technologies** involved in enabling the process and of sustaining growth,
- the **processes** involved in operating a unit,
- as well as the **legal, contractual, and economic implications** of shared services.”

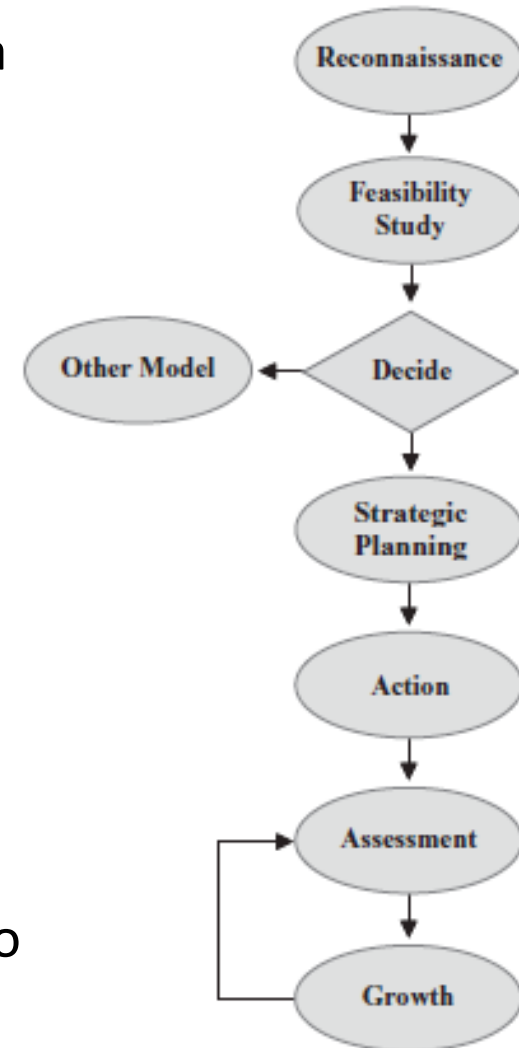
# Implementação – Roadmap

O caminho em 7 passos para implementar uma Unidade de Serviços Partilhados da perspectiva dos responsáveis da casa mãe.



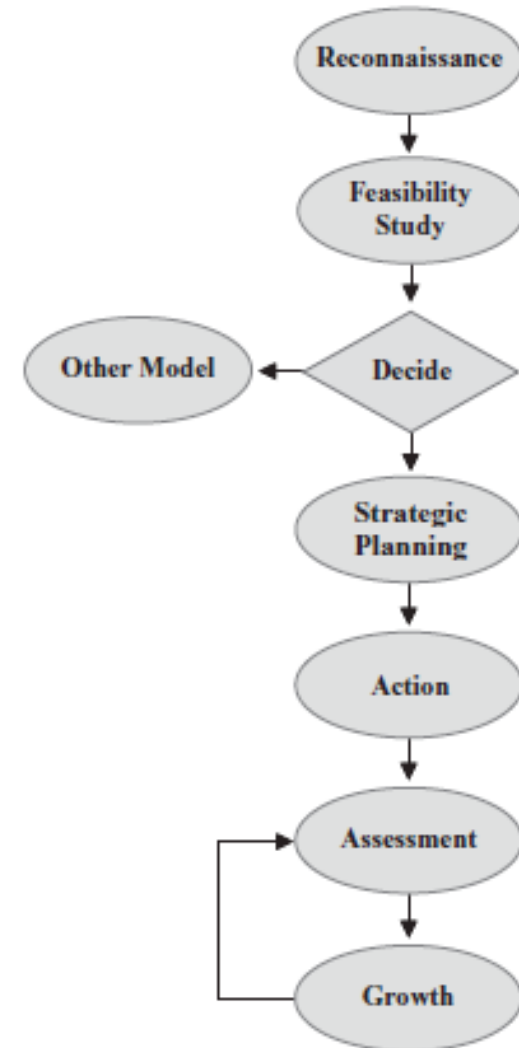
# Implementação – Roadmap

- **Reconhecimento** – Obter dados acerca da organização e do seu contexto de negócio
- **Estudo de Viabilidade** – Determinar se a futura USP é factível e sustentável
- **Decisão** – Decisão avançar com a USP ou outras abordagens de gestão
- **Planeamento** – Criar um Plano com as Acções (WBS) e os marcos de visibilidade (*milestones*) para acompanhar o progresso da USP



# Implementação – Roadmap

- **Ação** – Implementar as ações que constam do Plano
- **Avaliação** – Aplicar os benchmarks e outras técnicas de avaliação para avaliar o funcionamento e progresso da USP
- **Crescimento** – Mover para um modelo baseado em valor e adquirir liberdade em relação à empresa mãe.



# Implementação – Roadmap

## 1. Reconhecimento - Obter dados acerca da organização e do seu contexto de negócio (contextos Interno e Externo)

### Contexto Interno:

- Modelos Alternativos
- Processos de *Back-end* (Retaguarda)
- Competências *Core* (essenciais-fundamentais)
- Valores Culturais
- Agendas Escondidas
- Os principais dissidentes
- Medidas de Sucesso (KPI para a organização e para pessoas)
- Objectivos
- Trabalho Organizado (Associações Trabalhadores, Sindicatos,...)
- Problemas
- Proponentes
- Os *Stakeholders* (Todos os interessados ou como fornecedores ou como beneficiários)
- Estratégias

### Contexto Externo:

- Clientes
- Empregados
- Políticas
- Processos
- Tecnologia

# Implementação – Roadmap

**2. Estudo de viabilidade** - Calcula e determina se a futura USP é factível e sustentável. Com a informação obtida verificar se os Serviços Partilhados são economicamente, politicamente e culturalmente viáveis

Questões relacionadas com:

- Modelos Alternativos
- Requisitos de Capital
- Custo das diversas alternativas
- Empregados
- Controlo da Qualidade
- Logística – Espaços
- Sistemas Redundantes
- Requisitos de Recursos ( RH + RM + RE+ RF...)
- Segurança
- Tecnologia
- Linha do Tempo
- Formação



# Implementação – Roadmap

**3. Decisão** –avançar com a USP ou então outras abordagens de gestão para a situação. A problemática da decisão é não só avançar para serviços partilhados mas quando e como o fazer ...ou ainda analisar outras opções

## Factores presentes no acto de decidir:

- Adequabilidade dos Recursos – Existem em casa os recursos necessários e suficiente sou será necessário ir ao mercado contratar serviços de outsourcing?
- Constrangimentos em Capacidades - O crescimento previsto é assegurado pela empresa mãe ou será necessário mudar de sítio e/ou criar uma nova empresa para os processos de retaguarda ...
- Vontade em Integrar as Operações - Há vontade e interesse suficiente em todos os níveis da organização para integrar (concentrar) as operações numa unidade de serviços partilhados ...
- O Conjunto de Competências e Skills dos empregados - Os skills necessários dos empregados nesta mudança de processos e infra-estrutura tecnológica existem ...ou não existindo ...são a maior fatia de recursos solicitados ...

# Implementação – Roadmap

**3. Decisão** –avançar com a USP ou então outras abordagens de gestão para a situação. A problemática da decisão é não só avançar para serviços partilhados mas quando e como o fazer ...ou ainda analisar outras opções

Factores presentes no acto de decidir:

- Dimensão Organizacional – A organização mãe é suficiente grande para beneficiar com a nova unidade de serviços partilhados ? Qto maior ...maior será o volume de transacções de serviços de back-end, maior será o potencial benefício do modelo de serviços partilhados.
- Questões de Privacidade e Confidencialidade da Informação – Se a organização mãe pertence ao Governo em áreas de manipulação de Informação critica pode ser inviável recorrer a serviços partilhados ou em outsourcing.
- Estratégia – Como é que se encaixa a estratégia dos serviços partilhados com as outras estratégias da organização ?
- Superioridade Tecnológica – A casa mãe tem superioridade tecnológica em alguma área que vá ser aproveitada nos serviços partilhados ?
- Estabilidade na Força de Trabalho – Os empregados estão preparados para serem submetidos a redução de pessoal, a reformação ou simplesmente vão encontrar emprego fora da empresa ?

# Implementação – Roadmap

**4. Planeamento** - Criar um Plano com as Acções (WBS) e os marcos de visibilidade (milestones) para se reconhecer o andamento e progresso da USP. O Planeamento é responsável por produzir o Plano de Implementação da Unidade de Serviços Partilhados com as metas a atingir em que datas e com que recursos e custo

Factores Chave desta Fase da Implementação :

- Benchmarks
- Contingências
- Controlo
- Especificações Funcionais
- Ciclo de Vida
- Expectativas de desempenho
- Gestão de Projectos
- RFP (Request for Proposal) – Caderno de Encargos especialmente para aspectos tecnológicos – Aplicações e Infra-estruturas Tecnológicas
- Especificações de requisitos
- Tecnologia
- Linha do tempo
- Equipa de Transição
- Transições
- Avaliação dos Fornecedores e dos Fornecimentos

# Implementação – Roadmap

## 5. Acção - Implementar as Acções que constam do Plano.

As acções em marcha ( ... e apresentadas no ponto anterior – Planeamento) têm de ser executadas quer pela empresa mãe quer pela unidade de serviços partilhados

### Empresa-mãe:

- Contratar / Contractos (Com a USP)
- Recursos Humanos
- SLA (\*) – Documento de Trabalho para ambas as partes
- Transferência de Bens – Fisicamente e Legalmente
- Selecção de Fornecedor e Fornecimentos ( para a Implementação)

### Unidade de Serviços Partilhados:

- Processos de Back End
- Contratos ( USP e Fornecedores Externos)
- Desenvolvimento - actividades e tarefas plano
- Recursos Humanos
- SLA-.....
- Integração dos Sistemas
- Transferência de Bens
- Selecção de Fornecedores e Fornecimentos

# Implementação – Roadmap

**6. Avaliação** – Aplicar os Benchmarks/outras técnicas para avaliar do funcionamento e progresso da USP

A Avaliação é um processo muito importante na evolução da unidade de serviços partilhado

Tarefas fundamentais deste processo relacionadas quer com a empresa Mãe quer com a USP:

- Benchmarks
- Gestão de Problemas
- Terminar Serviços (sign off)
- SLA – Service Level Agreements - Contratos de prestação de serviços com indicadores de monitorização da prestação do serviço

# Implementação – Roadmap

**7. Crescimento** - Mover para um sistema baseado em valor e adquirir liberdade em relação à empresa mãe.

Este Processo de Evolução está associado ao Processo anterior de Avaliação

## Empresa-mãe:

- Cultura Corporativa
- Correções
- Maior amplitude na perspectiva da Gestão

## Unidade de Serviços Partilhados:

- Correções
- Clientes Externos
- Maturidade
- Possibilidade de dar em Outsourcing os processos de *back-end*
- Manutenção de Sistemas de Informação criando mais valor

# Temas relevantes

- **RFP – Request for Proposal (Caderno de encargos)**
- **Risk Management (Gestão do Risco)**
- **Change Management (Gestão da Mudança)**
- **Predictors of Success (Factores indicativos de Sucesso)**
- **Project Management (Gestão de Projeto)**

# Temas relevantes – Contratação Externa

Nas diversas fases da implementação da USP é uma boa prática desenvolver consultas ao mercado - um (ou diversos) RPF consoante a ajuda que se pretende do mercado

**1- Pode-se fazer um caderno formal com as especificações para a construção do estudo de viabilidade da futura USP**

**2- Pode-se fazer um caderno formal com as especificações para o novo serviço – unidade de serviços partilhados - **que poderá ser respondido pelos fornecedores** (consultores organizacionais, consultores em processos, consultores de tecnologia e fornecedores de infra-estruturas tecnológicas e materiais)**

A construção de cadernos de encargos obriga internamente a empresa mãe a sistematizar as ideias (serviços e projecções financeiras) sobre a unidade de serviços partilhados – serve de agente de mudança e de veículo de comunicação em relação à transformação que vai ocorrer.



# Temas relevantes – Contratação Externa

## **3- Um caderno de encargos deve apresentar e pedir aos fornecedores:**

- Informação que permita a avaliação do fornecedor
- Preço – itens parcelares para apresentação do preço e formato de apresentação ex: time material; preço estimado por esforço a realizar mas com possibilidades de ajustamento , preço fixo, outros custos ( deslocações e estadias)
- Requisitos de funcionamento da USP (o que é desejado ? e o como deve responder ?...)
- Especificações funcionais (capacidades funcionais, sistema Informático, seguranças, capacidade evolutiva dos sistemas, documentação, instalação e formação, gestão do projecto, apoio e suporte, estabilização, segurança)
- Planos de desenvolvimento detalhados – faseamento do trabalho – calendários com milestones, desde a assinatura do contrato até à conclusão do fornecimento.
- Questões contratuais – clausulas de monitorização, de rescisão, de alterações,...para além das clausulas normais de entendimento do que vai ser feito e o como vai ser feito – e peças como licenciamentos com terceiros havendo um prime contractor ou não

# Temas relevantes – Contratação Externa

## 4- Um RFP deve endereçar ainda :

- As regras que estarão presentes no processo de avaliação das respostas dos vários fornecedores ao RFP
- As regras com o formato de resposta que pretende que seja cumprido pelos fornecedores quando estiverem a responder ao RFP
- As regras sobre o processo de obter o RFP e de entregar a resposta

# Temas relevantes – Gestão de Risco

**Na implementação dos serviços partilhados é uma boa prática estar atento aos factores e Variáveis de Risco**

“One of the primary tactics in managing risk is learning to predict where problems can arise, and to recognize them as soon as possible.”

As Áreas de Risco para a os Serviços Partilhados são:

- Gestão
- Politicas
- Financeira
- Legislação
- Tecnologia
- Marketing

# Temas relevantes – Gestão de Risco

## Gestão

Estratégia de implementação  
Liderança  
Volatilidade do Mercado  
Marketing e Vendas  
Complexidade estrutura Reporte  
Requisitos de Recursos  
Sistema de Compensação  
Foco da USP  
Fornecedores

## Políticas

Regulamentação Interna  
(Doméstica) – Países  
Regulamentação Internacional  
Standards Organizacionais (SCQ,  
ISO, ITIL,...)

## Financeiro

Práticas de contabilização criativas  
Concorrência  
Ambiente Económico  
Investimentos em Infra-estruturas  
Parceiros Estratégicos  
Pressão Temporal

## Legislação

Privacidade dos Dados do Cliente  
( ex: Comissão Nacional Protecção de  
Dados)  
Propriedade Intelectual  
Fraude  
Riscos Internacionais

## Tecnologia

Armazenamento  
Capacidade  
Interfaces (Integrações)  
Rapidez de Resposta  
Escalabilidade  
Segurança  
Standards  
Usabilidade

## Marketing

Expectativas muito elevadas  
Pontos de contacto limitados

# Temas relevantes – Gestão da Mudança

- Gerir a mudança numa organização significa gerir pessoas, tecnologias e regras operacionais.
- Só se consegue com uma força de trabalho comprometida.
- A USP tem como força de trabalho inicial os profissionais que saíram da casa mãe.
- É crítico gerir as expectativas dos empregados e o processo de mudança cultural.

# Temas relevantes – Gestão da Mudança

## Gerir a força de trabalho numa unidade de Serviços

### Partilhados inclui

- Reconhecimento - Reconhecer o contributo das Pessoas para a USP
- Consistência – Os empregados almejam consistência nas suas actividades profissionais. Ameaças constantes em relação à estruturação da sua actividade conduz a improdutividade.
- Emoções – Os empregados são emotivos e não criaturas lógicas.
- Justeza – A valorização da senioridade em relação a resultados de desempenho da função tem de ser devidamente explicado
- Primeira Impressão – A impressão inicial colhida com as primeiras acções de gestão dão o mote sobre a forma como a gestão vai ocorrer.

# Temas relevantes – Gestão da Mudança

## Gerir a força de trabalho numa unidade de Serviços

### Partilhados inclui

- Mentalidade de Rebanho - Empregados têm receio de ser afastados do Grupo por isso aceitam responsabilidades que normalmente não aceitariam.
- Paz de espírito – Uma vez que os empregados querem paz de espírito todas as incertezas relacionados com a função devem ser tratados rapidamente
- Valor relativo – Empregados tendem a fazer juízos e tomar decisões com base em valores relativos e não absolutos . Ex: O meu colega ...
- Simplicidade - Os empregados gostam de simplicidade. Estarem ligados a estruturas complexas com reportes complexos induz falta de produtividade
- Estrutura – Os empregados querem uma estrutura. Estarem afectos a equipas que se movem constantemente pode induzir níveis de stress elevados

# Temas relevantes – Fatores indicativos de Sucesso

- Liderança Efectiva
- Força de Trabalho Efectiva
- Oportunidades no Mercado
- Excelência Operacional
- Superioridade Tecnológica



# Temas relevantes – Gestão de Projeto

- A implementação de Serviços Partilhados (processo pela qual se faz a deslocalização da função das filiais para a USP) é sempre um PROJETO
- A realização contínua da função é um PROCESSO
- A melhoria / reengenharia dos processos pode ser encarada como um PROJETO

# Temas relevantes – Gestão de Projeto

- Projeto
  - “A temporary endeavour undertaken to create a unique product, service, or result”, PMI
    - Âmbito – novo produto ou serviço
    - Budget – recursos finitos
    - Duração – data de início e de fim
  - O fim de um projeto frequentemente inicia um/vários novos processos
- Processo
  - On-going, sem data de início/fim
  - Repetíveis
  - Orientados a um cliente (interno ou externo)

# Temas relevantes – Gestão de Projeto

- Metodologias

- Existem várias metodologias para garantir que um projeto (conjunto de atividades interdependentes) é entregue dentro do prazo, âmbito e custo previstos

- Exemplo

- Waterfall
- Gantt chart
- Caminho crítico
- Agile

- PMBok (PMI) – Fases



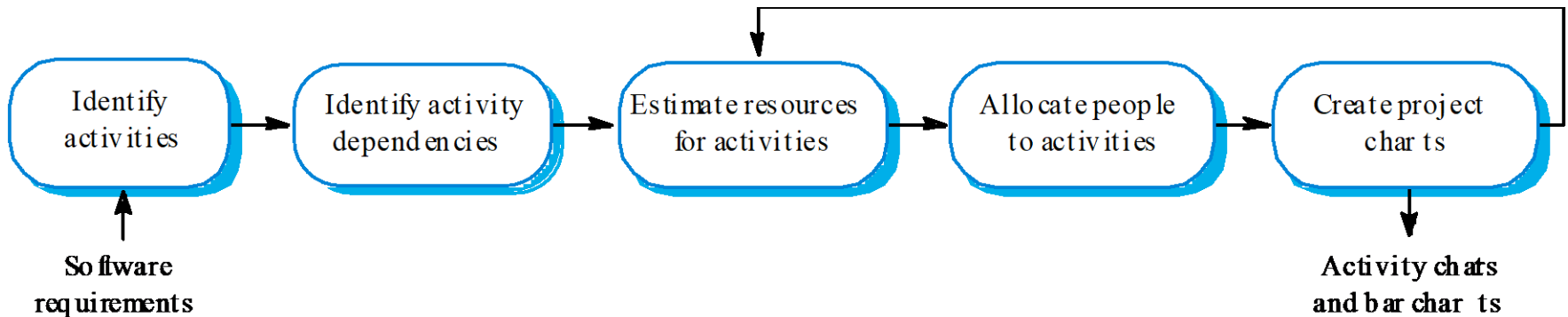
# Temas relevantes – Gestão de Projeto

## – PMBok (PMI) – Domínios

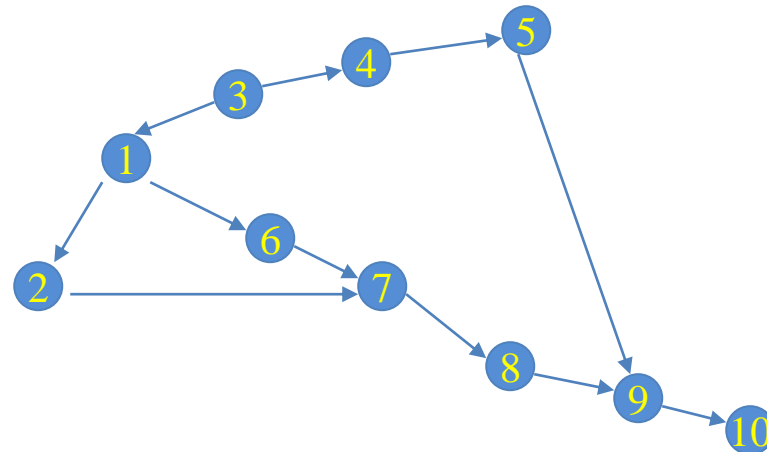


# Temas relevantes – Gestão de Projeto

- Planeamento e Controlo

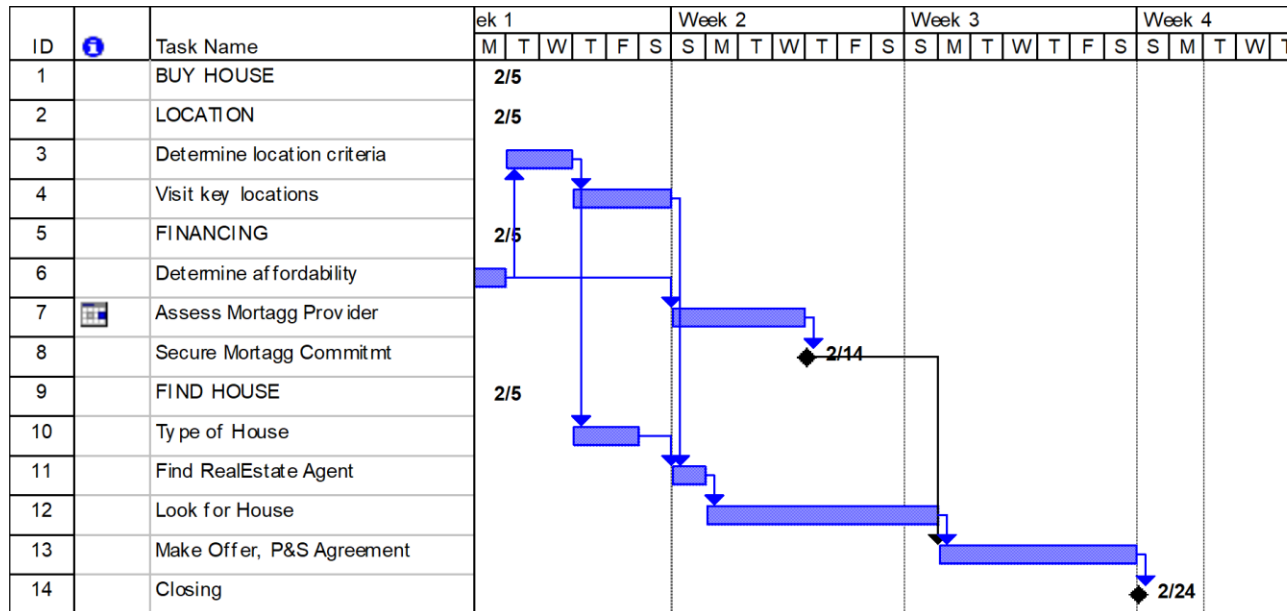


TASK	PREDECESSOR
1-criteria	3
2-visit loc.	1
3-affordability	
4-mortgage co	3
5-mortg lock	4
6-type of hse	1
7-real est agent	2, 6
8-look for hse	7
9-offer, P&S	5, 8
10-closing	9



# Temas relevantes – Gestão de Projeto

- Planeamento e Controlo



- Caminho crítico: a série de atividades que determina a duração do projeto

# Conclusão

- Implementar um modelo de Serviços Partilhados é um Projeto
- Existe Risco associado a este projeto
- Com uma metodologia faseada, a gestão do risco e da mudança é mais controlada

**[WWW.ISCSP.U LISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.U LISBOA.PT)**