

INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA

ALINE KRANHOLDT
HELENA ALICE DA COSTA

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM UM GRUPO OFTALMOLÓGICO

Joinville
2020

ALINE KRANHOLDT
HELENA ALICE DA COSTA

DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE
SERVIÇOS COMPARTILHADOS EM UM GRUPO OFTALMOLÓGICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar, Campus Joinville do Instituto Federal de Santa Catarina para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Gestão Hospitalar.

Orientador: Marcelo Rodrigo Pezzi.

Joinville
2020

Kranholdt, Aline.

Descrição do Processo de Implantação de um Centro de Serviços Compartilhados em um Grupo Oftalmológico. Aline Kranholdt, Helena Alice da Costa. – Joinville, SC, 2020.
53 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Curso de Gestão Hospitalar, Joinville, 2020.
Orientador: Marcelo Rodrigo Pezzi.

1. Centro de Serviços Compartilhados. 2. Implantação. 3. Gestão em Saúde. I. Costa, Helena Alice da. III. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Santa Catarina. IV. Título.

“Há dois tipos de pessoas que vão te dizer que você não pode fazer a diferença neste mundo: as que têm medo de tentar e as que têm medo de que você se dê bem” - Ray Gofort

AGRADECIMENTOS

Gostaríamos de agradecer às nossas famílias, pelo apoio e compreensão neste momento tão importante de nossas vidas acadêmicas.

Agradecemos também, aos nossos amigos que compreenderam nossos momentos de ausência, agradecemos aos que sempre apoiaram nossa ideia.

Aos nossos mestres, que contribuíram de alguma forma para que esta pesquisa pudesse acontecer, em especial ao nosso Professor orientador, Marcelo Rodrigo Pezzi, por nos apoiar nessa trajetória e ao Professor Márcio Tadeu da Costa que nos deu forte apoio nas tomadas de decisão.

E finalmente, ao Centro de Serviços Compartilhados que nos proporcionou a oportunidade desta pesquisa, sempre auxiliando em todas as dúvidas e questionamentos. Nosso muito obrigada!

RESUMO

Os modelos de gestão sofrem diversas mudanças ao longo do tempo, conforme se adaptam às exigências do mercado para se manter. O modelo de Centro de Serviços Compartilhados vem apresentando uma forma de gestão centralizada e com enfoque produtivo. A implantação deste modelo organizacional é um processo complexo nas organizações e têm sido estudado por muitos autores que procuram descrever as etapas para obtenção de sucesso na mesma. O presente estudo busca comparar a bibliografia sobre a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados com a prática adotada pelo Grupo oftalmológico estudado. A intenção é descrever as principais etapas que a bibliografia aponta para se realizar a implantação de um CSC, e através da entrevista realizada com a gerente do CSC do estudo, verificar as etapas que foram utilizadas, a fim de comparar quais as etapas efetivas para este processo. A pesquisa tem seus fundamentos na abordagem qualitativa, descritiva e aplicada. Assim, foi possível concluir que para a implantação de uma nova tecnologia de gestão é necessário identificar as peculiaridades das organizações, mesmo havendo etapas básicas a se seguir, sempre possui ajustes para cada ramo específico.

Palavras-chave: Centro de serviços compartilhados, Implantação, Gestão em saúde

ABSTRACT

Management models undergo several changes over time as they adapt to requirements to maintain themselves in the market. The Shared Services Center model has been presenting a centralized management form with a productive focus. The implementation of this organizational model is a complex process in organizations and has been studied by many authors who seek to describe the steps to obtain success in it. This study seeks to compare the bibliography in the implementation of a Shared Services Center with the practice adopted by the Group of Ophthalmological Hospitals studied in this project. The purpose is to describe the main steps that authors with knowledge in the topic suggest to start the implementation of a CSC, and through the interview with the group's CSC professional, verify the steps that were used in order to identify which steps are necessary in this process. The research is based on a qualitative, descriptive and applied approach. Thus, it was possible to conclude that for the implementation of a new management technology it is necessary to identify the peculiarities of the organization, even though there are basic steps to follow, there are always adjustments for each specific branch.

Keywords: Shared Services Center, Implantation, Health management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: Distribuição dos serviços após a implantação do CSC.....	26
Ilustração 2: Modelo baseado na visão financeira.....	30
Ilustração 3: Modelo baseado em departamento.....	30
Ilustração 4: Modelo baseado em unidade de atendimento independente.....	31
Ilustração 5: Modelo baseado em holding.....	31
Ilustração 6: Fluxo coleta e análise dos dados.....	35
Ilustração 7: Modelo estrutural do centro de serviços compartilhados.....	38
Ilustração 8: Fluxograma de solicitação de comprovante de pagamento	39
Ilustração 9: Figura 9 - Tabela de comparação e grau de aderência à literatura...46	

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO - *Chief Executive Officer*

CFO - *Chief Financial Officer*

CIO - *Chief Information Officer*

COO - *Chief Operating Officer*

CSC - Centro de Serviços Compartilhados

CXO - *Chief Experience Officer*

KPI - *Key Performance Indicator*

POP - Procedimento Operacional Padrão

SLA - *Service Level Agreement*

UN - Unidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	20
1.1 Contextualização.....	20
1.2 Justificativa.....	22
1.3 Problematização.....	23
1.4 Objetivos.....	23
1.4.1 Objetivo Geral.....	23
1.4.2 Objetivos específicos.....	23
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	24
2.1 Administração e modelos organizacionais.....	24
2.2 Centro de Serviços Compartilhados.....	25
2.3 Etapas de implantação de um CSC.....	28
3 METODOLOGIA.....	33
3.1 Classificação.....	33
3.2 Locus da pesquisa.....	33
3.3 Ética na pesquisa.....	34
3.4 Procedimentos de coleta de dados.....	35
4 RESULTADOS.....	37
4.1 Apresentação dos resultados.....	37
4.2 Descrição do processo de implantação.....	42
4.3 Discussão de resultados.....	45
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS.....	49
APÊNDICE 1 – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE.....	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Diante de um cenário em que as empresas estão se tornando cada vez mais competitivas, investir em desenvolvimento sustentável e potencializar novas ideias é a chave para conquistar novos mercados. Na última década, as organizações têm apostado em recursos, ferramentas e modelos que tragam maior eficiência aos processos e proporcione a redução dos custos.

A implantação de um centro de serviços compartilhados, aumenta e viabiliza o cenário de competitividade das empresas, contribuindo para alcançar os objetivos da empresa e trazer um maior enfoque nos negócios (GUERREIRO; SOAVINSKY, 2013).

O Centro de Serviço Compartilhado (CSC) é um modelo de gestão estratégico sustentável, surgiu a partir da década de 70, com o objetivo de fazer com que áreas divergentes realizem atividades de forma centralizada. Segundo Magalhães (2018), a maioria das organizações, iniciaram seus processos de centralização pela área financeira, em seguida, aprimorando este modelo de gestão para as demais áreas. O modelo de serviços compartilhados está sendo expandido para vários ramos do mercado, público e privado, em empresas de grande e pequeno porte.

Para Affonso e Martins (2010), os CSC constituem um tipo de sistema que abrange as principais funções que as organizações necessitam. Assim, possibilitam melhor desenvoltura dos resultados, através de atividades alinhadas e sistêmicas, uma vez que os processos que antes decorriam individualmente em cada unidade, tornam-se concentrados em um único centro. Para o CSC existir, ele precisa ter a comprovação de que terá capacidade de suportar as demandas das unidades paralelas e dar seguimento às atividades, liberando as unidades para focar apenas no objetivo-fim.

Hitt, Ireland e Hokisson (2002) comentam que a capacidade de informações disponíveis hoje em dia, cria muitas oportunidades para as empresas e o mercado global.

Em torno da visão técnica, a tecnologia oferece grande auxílio para os softwares de gestão integrada, influenciando nas atividades de centros

compartilhados, uma vez que a maioria dos clientes se encontra em outros estados, necessitando, assim, de um sistema de gestão que tenha uma comunicação eficaz (SCHULMAN; HARMER; LUSK, 2001).

O Centro de Serviços Compartilhados é defendido por Magalhães (2018), como um modelo que traz para o grupo e/ou organização a eficácia na consistência das informações, a padronização de processos que geram maior controle, economia em escala, diminuição das despesas e um capital de giro melhorado.

O CSC do presente estudo, localizado em Joinville-SC, atua na prestação de serviços administrativos para um grupo de oftalmologia com mais de 30 hospitais e clínicas, dispersos pelos estados de Alagoas, Bahia, Distrito Federal, Santa Catarina, Rio de Janeiro e São Paulo.

É neste cenário que se pretende realizar uma comparação na organização da implantação de um centro de serviços compartilhados, realizando um confronto de teorias e práticas adotadas pelo grupo, com as informações de estrutura que as bibliografias encontradas abordam. Portanto, propõe-se apresentar as etapas que o grupo seguiu para implantar o CSC em questão e realizar uma comparação a fim de perceber melhorias e acertos no processo.

Avaliando o Centro de Serviços Compartilhados como uma nova tecnologia, tanto para negociações, como modelo estratégico, este ainda é desconhecido por muitas organizações e pouco usado no segmento da saúde.

A intenção deste modelo não é descentralizar totalmente os processos administrativos do hospital, mas tornar centralizadas as responsabilidades administrativas e permitir que a unidade cuide do assistencial, tornando os processos centralizados em apenas uma unidade, mas ainda assim ter suas decisões descentralizadas.

A ideia é que transferindo a administração para fora do hospital, o foco principal passa a ser o atendimento ao paciente, assim, consultas, exames e serviços afins tendem a apresentar maior qualidade, uma vez que as demandas administrativas estão sob responsabilidade do CSC.

A facilidade em atender o cliente e executar o serviço é vista com outro viés, uma vez que todas as atividades e setores responsáveis se encontram no mesmo lugar. As abordagens estratégicas e metas a nível de grupo são difundidas com mais força, o grupo compartilha de um mesmo pensamento, as campanhas são

tratadas de forma mais efetiva, os objetivos são mais focados em ações de curto prazo, com ações que mantêm constância.

Martins e Amaral (2008), explicam que como meio de liberar as unidades, hospitais, de atividades administrativas, o Centro de Serviços Compartilhados funciona justamente como uma linha de produção, operacionalizando os serviços de apoio e liberando as unidades com os serviços focados no processo-fim. Os supervisores focados no atendimento ao paciente conseguem demandar sua energia nessa questão, colaboradores focados no administrativo demandam sua energia para estes processos.

Neste contexto, o presente estudo tem como pretensão apresentar a forma como autores explicam as etapas de implantação e como o grupo efetivamente realizou estas etapas, a comparação entre teoria e prática. O grupo de oftalmologia e clínicas oftalmológicas, é composto por 14 marcas associadas e mais de 30 unidades com diversas especialidades.

1.2 Justificativa

Os autores da presente obra, sendo integrantes do grupo e do Centro de Serviços Compartilhados, visualizaram a oportunidade de denotar informações, processos, atividades, estratégias e outros conceitos sobre o CSC, tendo como dois principais motivos impulsionadores para a pesquisa: a desenvoltura em obter os dados necessários sobre a implantação e a escassez de pesquisas voltadas para CSC na área hospitalar.

Ainda que existam materiais acerca deste modelo de gestão, há um déficit em encontrar estes materiais voltados para a área hospitalar, visto a complexidade de um hospital e todos os seus processos serem alinhados e absorvidos pelo Centro de Serviços Compartilhados.

O grupo de oftalmologia é pioneiro no uso de um centro serviços compartilhados na área da saúde, almeja alcançar o mercado internacional e expandir suas unidades. A intenção do presente trabalho é explorar as etapas que a bibliografia encontrada sobre o assunto considera como primordial, verificar quais os métodos de mapeamento, procedimentos de transferência de atividades entre outros. A obra é importante para o grupo e suas inovações na implantação, as

informações acerca da implantação e sua comparação com os autores podem vir a ajudar a organização nas resoluções de problemas estruturais.

Para o Centro Serviços Compartilhados é um feedback muito significativo, em razão dos serviços assistenciais que são prestados para a unidade, qualidade da entrega dos produtos e serviços, geração de valor para o grupo.

Para as demais organizações que planejam implantar um CSC em sua organização, a obra irá apresentar os processos necessários, o que é avaliado, os requisitos indispensáveis para analisar previamente a decisão de implantação.

1.3 Problematização

A implantação de um Centro de Serviços Compartilhados de um grupo de oftalmologia instalado em Joinville, se utilizou de técnicas gerenciais apresentadas pela bibliografia disponível?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Comparar o processo de implantação de um centro de serviços compartilhados de um grupo de oftalmologia com a bibliografia disponível.

1.4.2 Objetivos específicos

- Elencar quais as variáveis que são avaliadas para a implantação do CSC;
- Explicar a migração dos processos e atividades após a integração das unidades para o centro de serviços compartilhados..
- Confrontar conceitos levantados bibliograficamente com a prática adotada pelo Grupo Oftalmológico do presente estudo;
- Identificar as possíveis falhas nas etapas da implantação.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Administração e modelos organizacionais

Para Fayol (1989), administração é o ato de conciliar os recursos da melhor maneira possível, incluindo não somente o patrão, mas todos os departamentos da organização para assim garantir o sucesso do negócio. A administração é importante para as organizações e está estruturada através das ferramentas de planejar, organizar, dirigir e controlar. As organizações buscam melhorar processos através do planejamento com metas e objetivos, desta forma é possível estar preparado para eventuais imprevistos.

Schultz (2016), enfatiza que administração é a coordenação de recursos e pessoas a fim de alcançar um objetivo comum. Chiavenato (2004) comenta que as atribuições da administração, passaram a ser, principalmente, a de interpretar as metas da organização e planejar, coordenar e controlar todos os processos para alcançar tais metas, garantindo a competitividade no mercado e a qualidade do produto. Contudo as atividades de produção necessitam seguir o planejamento, organização, direção e controle.

Na medida em que as organizações evoluem, observa-se também os modelos de gestão estão em constante aprimoramento. É indispensável que tal evolução permita a consecução de metas e objetivos da organização, que possam ser mensurados através da eficiência, eficácia e efetividade. As evoluções organizacionais apresentam formas de solucionar os desafios, sem a necessidade de envolver os dirigentes (FERREIRA, 2015).

Dentre as formas de administrar e organizar um negócio, a gestão estratégica tem-se destacado muito, através de sua abordagem inovadora e destemida, que proporciona oportunidades antes desconhecidas, auxilia na criação de novas competências que o mercado necessita, sem falhar nas exigências que o cliente cobra e no mercado que busca o lucro através da otimização de processos (MOYSÉS FILHO, 2015).

Para a evolução do mercado e das grandes empresas, tem-se observado a constante busca por adaptação e aprendizado, advento dos clientes que buscam por produtos e serviços de baixo custo, aliados com a eficácia e agilidade. Neste cenário de competitividade, observa-se que os processos de otimização são fortes

aliados no rol de estratégias diferentes e sustentáveis, tendo como característica a centralização dos processos (RODRIGUES, 2016).

Dessa maneira, a “competição saudável é aquela que melhora o valor para os clientes ou a qualidade dos produtos ou serviços em relação ao preço. Ela leva a incessantes melhorias em eficiência” (PORTER; TEISBERG, 2007, p. 45). A competitividade quando aprimorada através do produto/serviço apresentado ao cliente se destaca em relação aos seus concorrentes, uma vez que os compradores/clientes procuram por preços baixos e qualidade satisfatória.

Diante do atual cenário econômico-financeiro mundial em que estamos vivendo, a geração de valor torna-se uma tarefa mais do que desafiante no mundo empresarial, pois os clientes querem sempre mais qualidade por menor preço; daí a dificuldade de regular os preços e preservar níveis de receita e atingimento dos orçamentos (ARAÚJO, 2010, p. 16).

Neste contexto, o modelo organizacional de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) apesar de ser uma tecnologia nova no âmbito da gestão, tem se apresentado muito eficaz na padronização de processos e na redução de custos, devido ao modo compactado de estrutura e centralização da gestão de grupos com diversas unidades para administrar.

2.2 Centro de Serviços Compartilhados

De acordo com Quinn, Cooke e Kris (2000 apud RAMOS, 2005), o centro de serviço compartilhado é a técnica de reunir um conjunto de serviços, em um único centro, centralizando funções que antes eram realizadas individualmente.

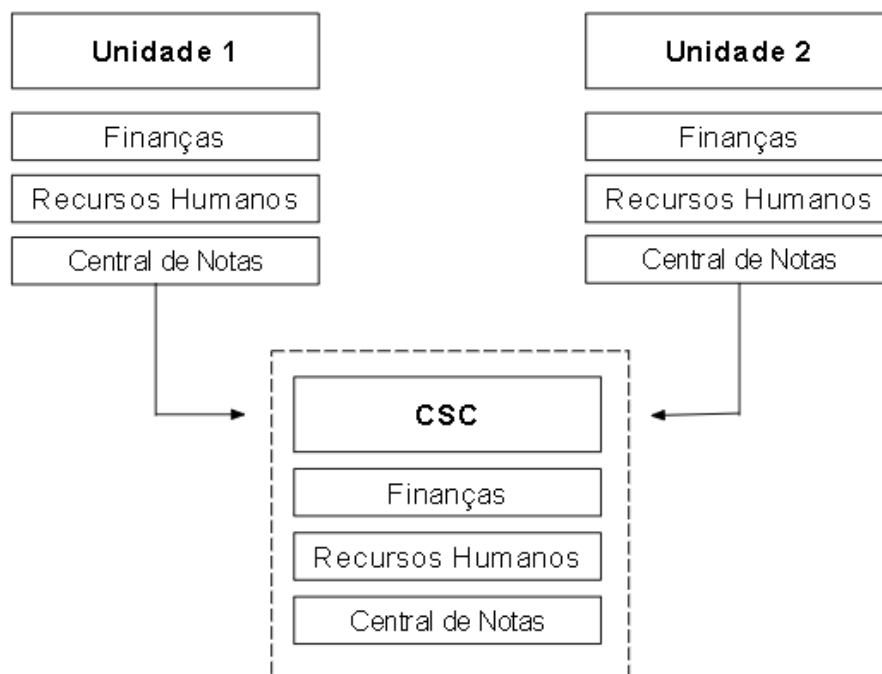
O CSC surgiu como uma estratégia do planejamento, com foco na redução das atividades apoio, através da centralização dos processos que não fazem parte das atividades foco da organização. O Centro de Serviços Compartilhados é caracterizado como um modelo que busca liberar as unidades dos processos administrativos para então manter o foco total no atendimento ao cliente, agregando valor aos serviços prestados (RODRIGUES, 2016).

Conforme Rodrigues (2016), cerca de 25% a 30% dos gastos de uma organização estão diretamente ligados aos serviços de suporte. Neste contexto, uma forma de reduzir tais gastos com relação aos processos é a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados. O método de criação de CSC deve ser recebido

como alternativa de melhoria na performance das atividades realizadas por um grupo.

Segundo Martins e Amaral (2008) o CSC atua como uma Unidade Organizacional que oferece os serviços de apoio para as demais unidades dentro da mesma organização. Conforme verifica-se na Figura 1, os serviços que antes eram realizados em cada unidade de negócio, passam a ser realizados em apenas uma unidade.

Figura 1 - Distribuição dos serviços administrativos das unidades, após a implantação do CSC.



Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Esta mudança provoca diversos desafios na organização e pode trazer resistência da parte das unidades de atendimento. Portanto, como relata Magalhães (2018), as razões as quais levaram a criação do CSC devem ser muito precisas, pois envolvem toda a estratégia da organização.

Magalhães (2018), afirma que para a criação de um CSC e todo o método de amadurecimento do modelo, é necessário alto investimento da organização, um alto grau de resistência à mudança e diversos avanços tecnológicos. Os conhecimentos na Gestão de Processos de negócio, Gestão de Indicadores e de Mudança são fatores importantes para o sucesso do CSC e sua estruturação.

Araújo (2010) esclarece que para uma implantação de CSC é necessário criar um mapeamento do ambiente operacional, uma vez que o volume de informações e processos transferidos será complexo.

Como qualquer mudança em negócios, a iniciativa deve ser apoiada pelo quadro da alta diretoria, construindo uma relação com os gerentes das áreas das unidades a qual traga segurança para os mesmos, mostrando que não perderão o controle dos processos, mas sim, ganharão mais tempo para que foquem no aumento dos ganhos e nos processos exercidos pela unidade de atendimento, continua Magalhães (2018).

Um relacionamento de confiança e empatia do CSC com a unidade do grupo é de extrema importância, uma vez que os serviços administrativos e de suporte realizados no centro de serviços compartilhados depende das informações e dados compartilhados pela unidade, em alguns desafios a quantidade de informações é necessária para que possa ser realizado o melhor serviço possível (MAGALHÃES, 2018).

A transferência de dados e informações da unidade para o Centro de Serviços Compartilhados é chamada de “virada de unidade”. Este processo é delicado e acompanhado de muitos planejamentos para que as informações sejam transferidas para o CSC de forma correta (MAGALHÃES, 2018).

Uma vez que os processos estão alinhados de forma correta, é possível estabelecer um vínculo mais sólido com a unidade de forma que um possa ajudar o outro, este vínculo precisa ser estimulado tanto pelos profissionais do CSC quanto pelos gerentes regionais e gerentes do grupo. A unidade precisa sentir que não perdeu funcionários, mas que ganhou uma equipe que pode lhe solucionar os problemas e lhe ajudar nos desafios como, também, contar com uma referência preparada para suas dúvidas e que possa realizar de forma inteligente as operações.

Rodrigues (2016) afirma que a estratégia para o modelo do CSC é mais do que simplesmente alocação das atividades, mas sim envolve um plano estratégico para avaliar qual o melhor momento para acontecer a “virada de unidade” e assim centralizar os processos. A avaliação dos processos de cada unidade de negócio é uma ferramenta para identificar quais as atividades podem ser incorporadas ao CSC e quais não são viáveis.

O CSC é a centralização de funções, atividades, processos e procedimentos de várias unidades de um grupo, conforme explana Martins e Amaral (2008), transformando-se o centro de serviços compartilhados em uma unidade que atende as demais, absorvendo assim as funções e áreas que antes trabalhavam de forma individual em cada unidade, assim, a unificação de todas em um único centro facilita a visão de grupo do negócio.

Rodrigues (2016) explica mais sobre a divisão das atividades conforme a importância:

A criação do Centro de Serviços Compartilhados proporciona a simplificação das estruturas organizacionais das unidades de negócio, fazendo com que as gerentes dessas unidades disponham de tempo adicional para gerenciamento das atividades primárias, daquelas diretamente relacionadas com o produto, uma vez que se libera das tarefas de gerenciamento das atividades de apoio (RODRIGUES, 2016, p. 27).

Bergeron (2003, apud Rodrigues 2016) explana acerca da compatibilidade dos modelos de centralização, envolvendo acesso a novas tecnologias, economias de escala e racionalização (*downsizing*). A desvolutura de um CSC permite a busca pelas melhorias nos processos, no tempo utilizado para as operações, na centralização e padronização de processos e parâmetros. Sendo o capital humano um importante fator para o sucesso deste modelo organizacional.

Araújo (2010) elucida o fator humano como a chave para o novo negócio, através da comunicação capaz entre as unidades e colaboradores, a consolidação dos processos de forma concreta e foco nos treinamentos constantes.

2.3 Etapas de implantação de um CSC

Segundo Rodrigues (2016), há duas formas para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados. O primeiro de forma mais acelerada, captando o controle da unidade em relação aos opositores da implantação, em que os processos são incorporados rapidamente e as atividades absorvidas pelo CSC. A segunda forma ocorre de modo gradativo, sendo o período longo, incorporando atividades lentamente, criando um espaço de comunicação maior com a unidade de incorporação e facilitando a transferência de dados.

Araújo (2010) ao explicar os requisitos de mapeamento para a implantação de um Centro de Serviços Compartilhados, cita três etapas essenciais, são elas:

- I. Listagem operacional: esquematizar todos os processos, as regras atuais utilizadas e os indicadores atualizados.
- II. Reconhecimento das minuciosidades operacionais:

Na segunda fase, são identificados fraquezas aparentes no processo atual, modelo de CSC, escopo dos serviços, pontos de controle interno, custos, prazos, produto final dos serviços, responsabilidades, treinamento específico do pessoal, necessidade de parametrização e customização de sistemas integrados, entre outros recursos necessários para continuidade dos serviços dentro de um melhor nível de qualidade (ARAÚJO, 2010).

- III. Implantação: esta fase seria a implantação do CSC, momento onde o planejamento estratégico executa suas ações e metas. Podendo no decorrer do processo surgir parâmetros para serem ajustados e afins.

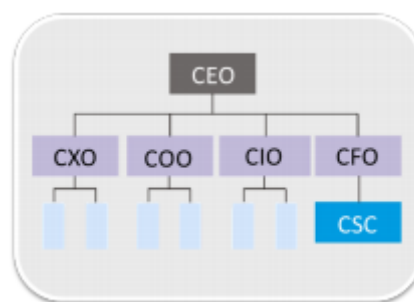
Através de fluxogramas e procedimentos operacionais padrão (POP) é possível estruturar melhor o mapeamento para implantação, permitindo neste processo a identificação de melhoria nos processos na estruturação futura junto com o CSC. Araújo (2010) adverte ainda que as empresas por serem diferentes, não necessariamente devem seguir a mesma ordem cronológica, podendo realizar mudanças no cronograma adequando-se, para assim, melhorar os resultados após a implantação.

Segundo Amaral (2008), um modelo de CSC necessita da avaliação de alguns fatores, como por exemplo, porte das operações do grupo, dispersão geográfica entre as unidades, expectativa e provisão das economias, o desenvolvimento dos sistemas de informação que estarão à disposição para utilização, levando em conta ainda a estrutura de todos os processos e a duração que se estima para o projeto.

Magalhães (2018), assim como, Lófti, Castro e Gomes (2014), explicam que para iniciar um processo de criação de um CSC é necessário que, primeiramente, seja identificado qual o modelo de hierarquia será escolhido. A forma com que o CSC é apresentado na estrutura organizacional é um importante indicativo do nível de autonomia e modo de como irá se relacionar com clientes internos. Dentre os modelos estão:

- Modelo baseado na visão financeira, onde o CSC é subordinado ao diretor, ou vice-presidente financeiro da empresa chamado de Coordenador Financeiro Operacional, possui alto controle financeiro e foco em redução de custos, ocasionando baixo desenvolvimento das demais áreas migradas para o CSC. Análise da distribuição organizacional do modelo de visão financeira, conforme Figura 2.

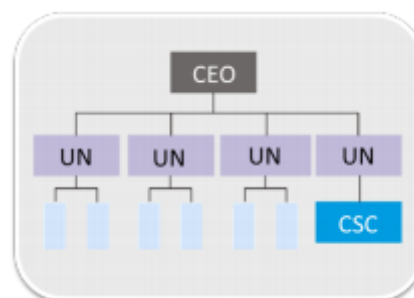
Figura 2 – Modelo baseado na visão financeira.



Fonte: Carlos Magalhães (2018, p.35).

- Modelo baseado em departamento, onde o CSC faz parte de uma unidade de negócios específica que se baseia pelos conhecimentos adquiridos pelas unidades de atendimento, assim podendo gerar falsa ideia de subordinação do CSC à unidade. Análise da distribuição organizacional do modelo de visão em departamento, conforme mostra Figura 3.

Figura 3 – Modelo baseado em departamento.

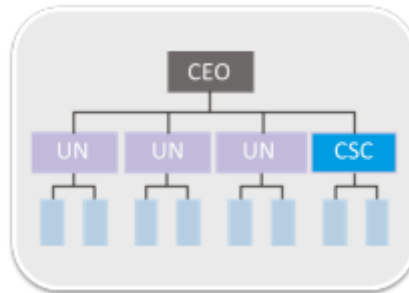


Fonte: Carlos Magalhães (2018, p.35)

- Modelo baseado em unidade de atendimento independente, foco em desenvolvimento e gestão individual, sendo necessário alto investimento inicial e pode haver resistência dos gestores das áreas, por percepção de perda de

poder. Análise da distribuição organizacional do modelo de visão de unidade independente, conforme mostra Figura 4.

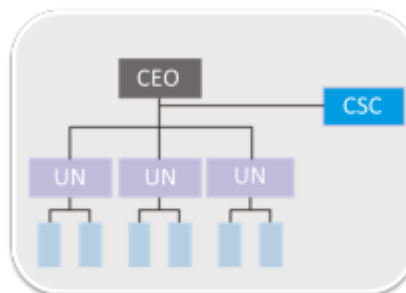
Figura 4 – Modelo baseado em unidade de atendimento independente.



Fonte: Carlos Magalhães (2018, p.35)

- Modelo baseado em holding, o CSC responde diretamente à presidência, em nível corporativo, possui foco no controle dos processos e baixa resistência dos gestores das áreas, podendo ocorrer baixo foco em desenvolvimento de áreas que geram valor à organização. Análise da distribuição organizacional do modelo na visão de holding, conforme mostra Figura 5.

Figura 5 – Modelo baseado em holding.



Fonte: Carlos Magalhães (2018, p.35)

Outro passo importante para a implantação de um CSC, segundo Magalhães (2018), é definir em qual área se deseja crescer, acompanhar tal crescimento e certificar se está realmente acontecendo. Para tal são necessárias métricas apropriadas, estabelecendo níveis de desempenho iniciais, de onde partirão os aperfeiçoamentos.

As métricas devem estar em constante alteração, conforme a necessidade da organização, ser do conhecimento de todos e de fácil entendimento. Tais

métricas devem servir de norte para a organização saber como está o andamento dos processos e o que pode fazer para melhorá-los.

Desenvolver um rol de atuação do centro de serviços compartilhados é decretar limites que auxiliam nas metas e orienta as unidades, bem como o próprio CSC, na desenvoltura que lhe será cobrada. Martins e Amaral (2008) informam que estas situações se não avaliadas e estruturadas antes, podem gerar conflitos quanto aos interesses da implantação.

Grande parte das comunicações entre as unidades depende de um sistema de informação eficiente. Ramos (2005), explica que estes sistemas tornam possível a estruturação entre as unidades incorporadas ao CSC, promovendo acessibilidade, transferência volumosa de documentos entre computadores, operações remotas com diversos softwares, teleconferências e transferências de dados importantes, entre outros.

Avaliando o CSC como um meio ambiente de grande evolução, através da estruturação e do seu processo de implantação, ressalta-se a possibilidade de terceirização, juntamente com o processo de downsizing, que é a prática de reduzir custos e avaliar todos os processos para identificar ações que não são necessárias ou que podem ser refeitas, desta forma, pode-se ter um enxugamento dos processos mais onerosos, segundo explica (Ramos, 2005).

Práticas e alinhamentos necessitam ser feitos com o objetivo de tornar o CSC um ambiente que permite melhoria contínua e redução de custos. O aperfeiçoamento dos processos permite que o centro de serviços compartilhados se torne um lugar corporativo, com custo de serviços lucrativo, em contra partida da inteligência de gestão que ele oferece, além de proporcionar aos seus clientes a experiência de constante evolução dentro dos parâmetros de satisfação.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), o pesquisador, o ambiente e o objeto do estudo estão ligados e sustentam um contato mais profundo. Os pesquisadores do presente trabalho mantêm contato direto com o local de estudo, facilitando assim os dados a serem analisados. Através da abordagem qualitativa é possível manter a veracidade das informações e trabalhar focado nos processos para melhor atender as demandas da organização.

Conforme explica Gil (2002) quanto aos objetivos refere-se a uma pesquisa descritiva, tendo em vista que consiste em descrever a realidade de forma a analisar os processos e fenômenos. Este tipo de pesquisa facilita a coleta de dados dos pesquisadores, que se encontram no local, permitindo também uma atenção maior às atividades que são de conhecimento empírico (GIL, 2002).

Para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa aplicada é aquela que gera conhecimento para uma posterior execução. Sendo assim, a natureza da presente pesquisa é do tipo aplicada, não sendo um fenômeno novo. Porém, o caso analisado pode ser usado em prol de outra organização.

Quanto aos procedimentos, estes serão realizados através de estudo de campo, conforme Gil (2002), observando diretamente as atividades exercidas pelo grupo e por meio de entrevistas com gestores e analistas que participaram do processo de implantação. A busca pelos dados ocorre no CSC em questão, através das técnicas de processamento.

3.2 Lócus da Pesquisa

A pesquisa será realizada em um Centro de Serviços Compartilhados de um grupo de oftalmologia, localizado na cidade de Joinville em Santa Catarina.

O CSC do presente estudo, faz parte de uma holding, localizada em São Paulo, que surgiu da sociedade de um grupo de médicos oftalmologistas. As operações do grupo, iniciaram em abril de 2016, mas somente em junho de 2018 o CSC foi estruturado.

O grupo atualmente possui 20 marcas associadas, 40 unidades (clínicas e hospitais), 560 médicos oftalmologistas e mais de 1700 colaboradores, sob administração do centro de serviços compartilhados.

Os serviços ofertados pelo CSC estão em constante mudança, levando em consideração as demandas e necessidades que as unidades apresentam. Dentre os serviços realizados pelo CSC, estão eles:

- Administração de pessoal;
- Auditoria interna;
- Cadastro;
- Central de atendimento;
- Central de notas;
- Cobrança;
- Compras;
- Contabilidade;
- Contas a pagar;
- Contas a Receber;
- Facilities;
- Faturamento;
- Fiscal;
- Gestão de contratos;
- Gestão de serviços;
- Repasse médico;
- Tecnologia de informação;
- Tesouraria.

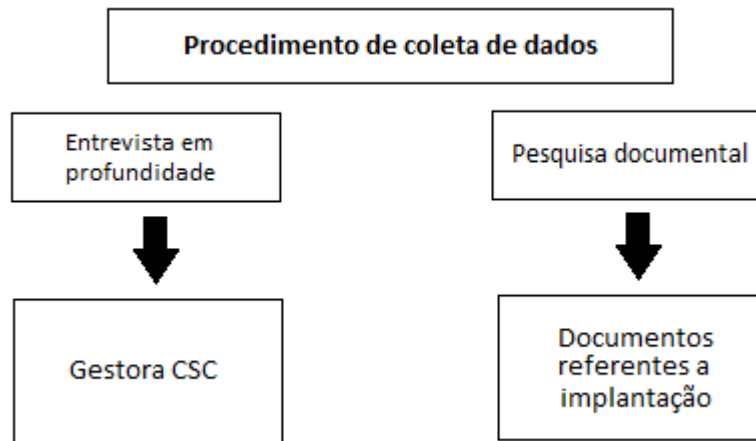
3.3 Ética na pesquisa

A pesquisa foi realizada em consenso com o Grupo de oftalmologia, sendo aplicados somente entrevista por profundidade, com as perguntas validadas pelos pesquisadores e orientador.

3.4 Procedimento de coleta de dados

Quanto ao presente trabalho, os dados foram coletados, conforme mostra Figura 6:

Figura 6 - Fluxo coleta e análise dos dados



Fonte: Elaboração das autoras (2020)

Os dados necessários para o estudo foram obtidos através de entrevista em profundidade, que conforme Duarte (2005) é um método que visa obter explicações subjetivas da pessoa entrevistada. Esse tipo de entrevista não busca numerações do tipo, quantas pessoas, ou proporção de algo, as informações recebidas pela entrevista em profundidade são usadas para constituir um entendimento amplo do assunto.

As perguntas e respostas da entrevista estão descritas no Apêndice 1, com a gestora do CSC participou ativamente do processo de implantação, a entrevista levou em média 1 hora de duração.

A escolha da entrevistada foi a partir do conhecimento do processo, por ser a responsável do Grupo oftalmológico para realizar a implantação.

Para a organização da entrevista, foi seguido as seguintes etapas:

- I. Definição da entrevista: coletar informações junto aos gestores e envolvidos na implantação do CSC no grupo oftalmológico, buscando identificar as etapas e atividades realizadas até os serviços passarem a ser realizados pelo CSC.

- II. Definição da oportunidade: a pesquisa foi aplicada organizando uma reunião com os entrevistados, dispondo de que os pesquisadores trabalham no local.
- III. Identificação dos convidados: Indicar os entrevistados, e agendar os horários previamente com cada participante.
- IV. Escolha dos entrevistados: os entrevistados foram escolhidos conforme a capacidade e conhecimento no assunto que eles exercem no grupo, conforme atuação de cada um no processo de estruturação da implantação e contato com a unidade.
- V. Condução da entrevista: A entrevista iniciou com a leitura das perguntas que as pesquisadoras elaboraram após lerem a documentação disponibilizada pela organização, com base nelas uma das pesquisadoras, conduziu a entrevista em profundidade.

A pesquisa Documental foi realizada através da busca de informações em fluxogramas, documentos de planejamento e estruturação da implantação, mapas estratégicos e Procedimento Operacional padrão.

Por meio dos documentos de Procedimento Operacional Padrão (POP) foi possível mapear as atividades que era realizadas nas unidades, assim como, identificar como os fluxos das atividades passaram a ser realizadas após a implantação do CSC.

No documento de planejamento e estruturação da implantação foi identificado as atividades de apoio foram aderidas pelo grupo, assim como indicado qual a estrutura organizacional que ele seguiria. Neste mesmo documento conseguiu-se entender o processo de solicitação por meio do sistema operacional e conseqüentemente os processos mapeados na visita in loco.

Deste modo, foram avaliados quais as etapas que o CSC seguiu, quais os métodos utilizados foram compatíveis com a bibliografia.

4 RESULTADOS

Os resultados apresentados a seguir estão estruturados como a organização do presente estudo realizou a implantação, passo a passo de suas ações e desenvolvimento de suas atividades. Na segunda seção, serão apresentadas as etapas confrontadas com a bibliografia vista no desenvolvimento da pesquisa e, por fim, a discussão dos resultados conforme observações das autoras.

4.1 Apresentação dos resultados

Conforme entrevista realizada com a então gerente do CSC, responsável pela implantação do mesmo, o primeiro passo para análise da viabilidade da implantação do CSC, parte da análise dos processos em que as unidades de atendimento realizam. Para tal análise, foi necessário a presença da gerente do CSC e alta diretoria, presentes nas unidades que iriam compor o grupo. In loco, foi avaliada a possibilidade de quais os serviços passariam a ser de responsabilidade do CSC.

Somente após a viabilidade da implantação do CSC ser estruturada, a gerente que participou do estudo, foi escalada para gerenciar o CSC em seu processo de expansão e adaptação. É relevante destacar que o processo de implantação é contínuo, aperfeiçoando as atividades, ajustando as demandas, acomodando os sistemas, assim, o processo segue um fluxo de melhoria contínua após a implantação inicial. Nesse momento foi importante a contratação de uma consultoria externa para orientar o grupo e a gerente do CSC nas decisões que foram tomadas no processo.

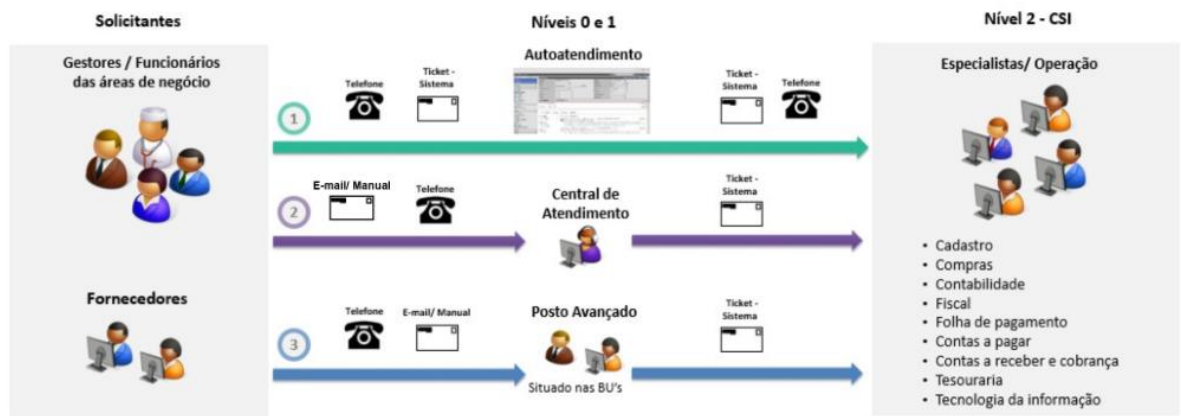
Com o estudo in loco foi possível ao grupo verificar os processos realizados pela unidade, conhecer a demanda de serviços e os sistemas utilizados pelas diferentes unidades espalhadas pelo Brasil, quais os valores, missão e visão que cada unidade possui, suas culturas e modos de trabalho.

Para a escolha do local físico onde foi alocado o CSC, foram avaliados três possíveis locais para sediar o Centro de serviços compartilhados do grupo, são elas: Salvador, Brasília e Joinville. Questões de custo benefício como: diferença salarial de cada estado, capacitação profissional, nível de formação da população e localização estratégica e próxima a unidade referência do grupo, foram avaliadas

pela gerente em conjunto com a consultoria externa e diretoria do Grupo. A cidade de Joinville, escolhida para estabelecer o CSC, foi a contemplada por ser a opção que mais possuía os requisitos procurados pela organização, sendo a que mais se aproximou de um quadro de estabilidade de profissionais levando em considerações as informações de custo benefício.

Segundo a entrevistada, como parte de um planejamento de estruturação, para o novo CSC atender as demandas da unidade, foi necessário identificar o modelo estrutural do CSC, ou seja, como o CSC iria se comunicar com as unidades e receber suas demandas. O modelo escolhido define como nível um (01) o atendimento às unidades, por onde as demandas são recebidas; e nível dois (02) que é responsável pela execução, conforme mostra figura 7, abaixo:

Figura 7 - Modelo estrutural do centro de serviços compartilhados:



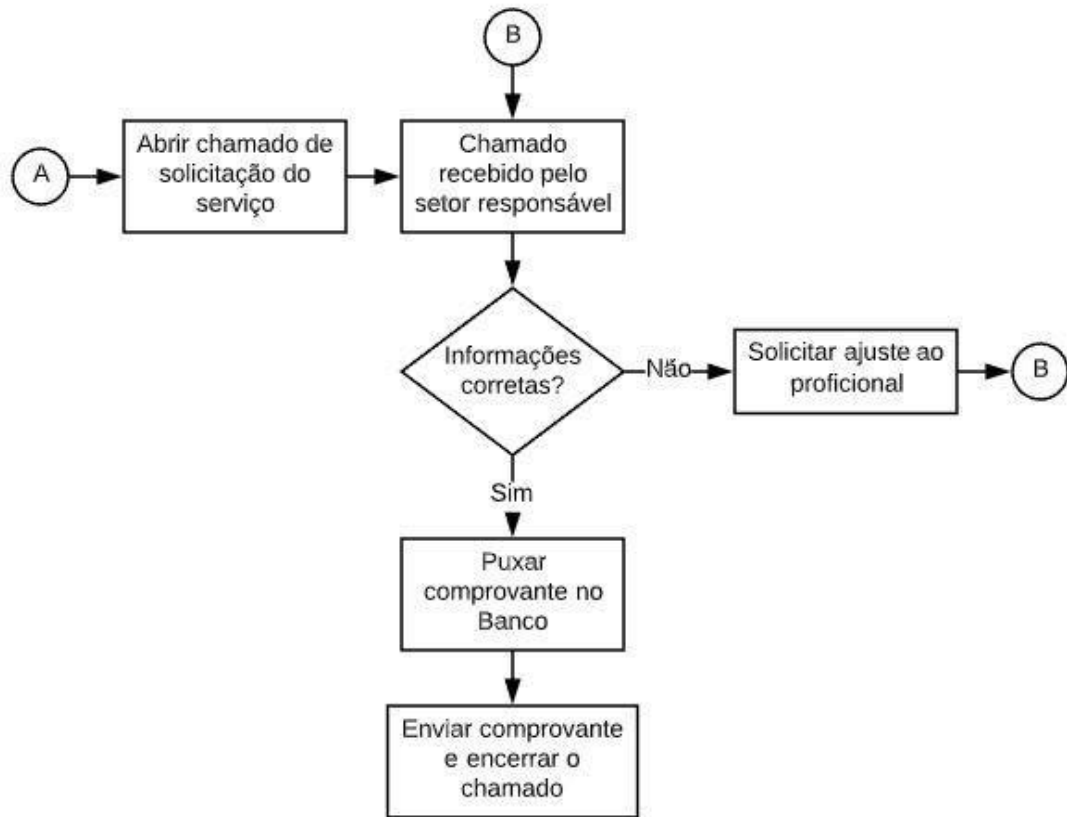
Fonte: Grupo estudado (2019)

A principal forma de comunicação entre unidade e CSC passa a ser o sistema de atendimento Requestia®¹, ele funciona com uma ferramenta de “chamados”, neste são descritas as solicitações de determinado serviço.

Conforme mostra exemplo, na figura 8, um profissional da unidade de Salvador, por exemplo, deseja o comprovante de pagamento de determinada nota fiscal. O mesmo deve abrir um chamado para solicitação de comprovante de pagamento, esta solicitação é direcionada a área responsável no CSC em Joinville.

¹ Requestia: software de gestão de serviços através de chamados, utilizado pelo Grupo.

Figura 8 - Fluxograma de solicitação de comprovante de pagamento



Fonte: Elaboração das autoras com base nos relatos da entrevistada do CSC (2020)

Para constatar o tempo necessário que o centro de serviços compartilhados lucraria e traria proveito para o grupo, foi necessário a participação da diretoria do Grupo, juntamente com a consultoria, a fim de identificar se a implantação seria viável.

Foram analisadas vantagens financeiras que o centro de serviços compartilhados poderia gerar sendo um empreendimento com foco na saúde ocular, e com hospitais afiliados.

Para tanto, foram levados em consideração que antes da implantação era necessário que cada unidade tivesse de dois a três, colaboradores para determinada atividade de cada processo ou área/setor. No centro de serviços compartilhados, por se tratar de um modelo com processos centralizados, as atividades realizadas são padronizadas, assim, fazendo com que um colaborador que realiza apenas determinados processos, fique responsável por este processo de todas as unidades.

Outro ponto muito importante, segundo a entrevistada, com a realização das compras sendo centralizadas apenas no CSC, torna-se mais fácil e acessível, tendo em vista que os compradores podem negociar grandes pacotes e oferecer alto poder de compra, possibilitando maiores descontos e qualidade certificada, como exige os regulamentos. Modalidades de consignação e compra e venda podem ser exploradas de forma mais atrativa.

Após obterem resultados positivos do estudo realizado, a viabilidade do centro de serviços compartilhados torna-se algo mensurável a longo prazo. Assim, foram realizadas as primeiras contratações, as quais foram fundamentais para o desenho dos processos que foram implementados no CSC. A definição desses processos foi realizada pela gerente do CSC em conjunto com os profissionais que seriam responsáveis pelos processos mapeados e por fim, aprovados pela diretoria do Grupo.

Conforme informado pela entrevistada, de início foram mapeados apenas 12 processos, atualmente estão em execução 18 processos, o que nos leva que o mapeamento está sempre em constante modificação, levando sempre em consideração as demandas e necessidades do cliente em questão, no caso, as unidades de atendimento.

Após os processos estarem mapeados, foram desenhados quais serviços seriam prestados, assim desenvolveram o catálogo de serviços, os KPI (*Key Performance Indicator*) e SLA (*Service Level Agreement*). Estes indicadores são ferramentas gerenciais para definir pontos chaves na organização.

Com base nos relatos da entrevistada, é através do SLA, traduzido como Acordo de Nível de Serviço, que se permite especificar metas e prazos referentes ao serviço que será prestado. Neste caso, o SLA está denominado como o tempo em que o CSC terá para atender à solicitação das unidades, medidos através do sistema Requestia®.

Os Indicadores-chaves de desempenho (KPI's) funcionam para verificar o nível de desempenho de uma meta específica, no caso do Centro de Serviços Compartilhados, têm a função de avaliar as solicitações, se são efetivas no atendimento do solicitante/unidade. Podem comunicar o processo em um longo período ou diário, no caso do CSC, eles são repassados semanalmente, por setor, a fim de manter o controle sobre o serviço prestado e pode intervir a tempo com planos de ação, quando o indicador fica abaixo da meta.

Outra ferramenta importante na gestão empresarial que fora usada neste processo é o benchmarking, que buscou comparar a gestão de empresas, dos métodos estruturais e gerenciais, consistindo em pesquisar, visitar, questionar a estrutura de gestão de uma organização referência no método e adotar ações já utilizadas que obtiveram sucesso em suas implantações.

Indicadores como os apresentados acima são importantes para mensurar o serviço que está sendo prestado, avaliar a eficiência da equipe como um todo, conforme o KPI definido através do SLA.

Alinhado os processos, procedimentos, atividades e tarefas com o CSC, foi possível dar continuidade ao plano de migração da unidade, a “virada”. Nesse momento a gerência responsável da implantação elaborou um desenho do plano de migração, através de um plano de *cutover*, que conforme entrevistada, consiste em elaborar um plano de atividades que deverão ser realizadas durante um processo, no caso a implantação, o controle foi realizado através das atividades dispostas em planilha com acompanhamento diário para verificar se o planejamento estava sendo seguido, sendo aplicado planos de ação quando algo saia do programado, com acompanhamento diário para verificar se o planejamento estava sendo seguido, sendo aplicado planos de ação quando algo saia do programado.

A padronização, foi um dos motivos que levaram a implantação do centro de serviços compartilhados do Grupo, porém, para que aconteça a padronização de sistemas, processos, formulários, atividades, métodos é necessário diversos ajustes, testes e um tempo razoável para desenvolvimento; envolve mão de obra in loco, técnicos disponíveis para treinamento, sistemas precisos de comunicação entre outros.

Para conseguir implantar um centro de serviços compartilhados, a unidade necessita estar engajada na implantação, os profissionais da unidade precisam aderir também a oportunidade de ajudar o CSC nas elaborações de plano, nos treinamentos, nas dúvidas. Assim como toda mudança causa um desconforto de início, a zona de conforto é desestabilizada, esse sentimento pode ser muito comum nos profissionais da unidade - levando em conta que alguns profissionais são desligados da unidade devido ao CSC adotar grande parte das funções, antes realizadas pelas unidades.

É comum o impacto dessas mudanças no início da implantação, por isso a importância de manter um cronograma e sempre atualizá-lo. Manter a equipe

sempre informada dos novos processos, metas, objetivos, realizações e melhorias, fazendo com que os profissionais da unidade se sintam parte importante e ativa do grupo, evitando qualquer atrito entre CSC e as unidades de atendimento.

Por fim, a entrevistada relatou que a implantação do CSC é algo contínuo, buscando sempre a melhoria dos processos e atendendo todas as demandas da unidade, fazendo com que estas estejam apenas focadas no objetivo-fim, que é o atendimento de qualidade aos pacientes.

4.2 Descrição do processo de implantação

Este capítulo do trabalho se resume em comparar a fundamentação teórica acerca da implantação de um CSC com o processo de implantação adotado por um grupo oftalmológico, baseando-se nas entrevistas, documentação e experiência de trabalho dentro do CSC do grupo oftalmológico.

Magalhães se torna a principal referência desta obra, não apenas por ser o autor com maior entendimento e propriedade no assunto, mas também por ter sido usado como referência para implantação do CSC do grupo, pela diretoria e gerência do Grupo.

Assim como todo negócio requer ajustes, o CSC se desenvolve na medida que irá avaliando os novos processos e adaptando-se para a realidade do ambiente. São vários os motivos pela qual a implantação pode se dar de forma dificultosa, lenta e sem produtividade.

O modelo usado na divisão organizacional do CSC é o baseado em holding, Magalhães (2018) comenta que o centro de serviços compartilhados responde diretamente ao CEO, isso possibilita uma administração focado nos processo e tende a possuir uma baixa oposição dos gerentes das unidades, neste cenário o CSC é como uma espécie de mediador entre alto escalão e hospital, mas não exime a responsabilidade das unidades mediante à presidência.

O centro de serviços compartilhados não segue cronologicamente a mesma regra, por se tratar de empreendimentos diferentes, cada um se adapta conforme. Araújo (2010) evidencia que estes ajustes devem acontecer cada um conforme especificidade, e no caso do CSC do grupo os cronogramas foram se moldando conforme sistemas e equipe necessários para tal.

Araújo (2010) elucida que o mapeamento do ambiente operacional é necessário, levando em consideração a proporção de informações das unidades hospitalares. O grupo responsável pela implantação do CSC realizou estas ações através da visitação in loco, estruturando os processos, atividades e procedimentos, dando origem ao catálogo de serviços, que permitiu dispor de um rol de procedimentos de forma mais rápida e acessível. Conforme a entrevistada informou, de início foram mapeados 12 processos, e com a atualização constante, já foram mapeados outros 6 processos.

O centro de serviços compartilhados é uma tecnologia que requer paciência e uma alta gestão capaz de minimizar os problemas assim que descoberto o seu foco inicial, pois no CSC os problemas quando não resolvidos tendem a impactar de forma mais brusca toda a operação por ser um sistema interligado e sistemático (MAGALHÃES, 2018).

Assim como todo negócio, e principalmente os novos, requerem uma atenção da alta diretoria, para Magalhães (2018), é importante que tudo esteja sendo acompanhado pelos gestores e diretores, isso efetiva o sentimento de uma relação de união e comprometimento dentro da organização, torna o ambiente e os colaboradores mais confiantes e engajados nas soluções.

O centro de serviços compartilhados do grupo estudado sempre visou este tipo de conduta, os gestores sempre presentes na resolução de problemas do dia a dia, realizando reuniões para buscar opiniões da equipe. A alta gestão sediada em São Paulo, sempre auxiliando nos processos necessários, em contato com todos da equipe em Joinville dando o apoio quando necessário, em possíveis dúvidas, solicitações e repassando informações importantes. Constantemente visitas dos CEO, CFO, COO à sede do centro de serviços compartilhados.

É possível perceber que a implantação está em constante evolução, muitos dos processos que foram inicialmente contabilizados no mapeamento, não estão mais no rol de processos da organização e conseqüentemente, não estão presentes na rotina de atividades. Alguns processos enfrentam problemas de comunicação, ajustes de parâmetros ou dificuldades com os sistemas, levando ao atraso de determinadas “viradas” e mudanças de planos.

Conforme Magalhães (2018), por serem tratadas de culturas diferentes, situações como estas podem ser recorrentes. Estabelecer um relacionamento de confiança entre unidade hospitalar e CSC é de muita relevância, uma vez que a grande

maioria das atividades realizada no centro de serviços compartilhados é ligado com uma atividade de algum colaborador da unidade.

O CSC do grupo oftalmológico busca continuamente uma maior facilidade de comunicação, em reuniões procura evidenciar a importância da boa comunicação. Os colaboradores das unidades e CSC, fazem parte da mesma organização, com os mesmos valores e metas.

No decorrer da obra através dos autores e da entrevista com a colaboradora do CSC, constata-se que a troca de informações que a unidade matriz deve realizar com o centro de serviços compartilhados é muito importante e primordial para que as atividades possam ser realizadas, problemas financeiros, cadastrais, fiscais podem ser resolvidos com a conferência dos dados.

O fator principal para um novo negócio é o talento humano, explica Araújo (2010), e conforme evidenciado na entrevista através da pesquisa acerca dos profissionais provenientes da região de Joinville, Salvador e Brasília. A cidade de Joinville foi a escolhida por atender um requisito de custo benefício com questões de capacitação profissional, nível de formação. Conforme Araújo (2018), um dado publicado pelo Governo de Santa Catarina, mostra que Joinville foi a cidade que mais admitiu profissionais de carteira assinada em 2017, ficou entre as 10 cidades que mais empregaram, estes dados mostram como a cidade pode ser benéfica para empreendimentos e acolhedora em questões trabalhistas.

Através do estudo entre os locais de Salvador, Brasília e Joinville, foi necessário também para mensurar questões geográficas do grupo, e conforme explica Martins e Amaral (2008), a dispersão geográfica entre as unidades influencia em provisão de economias (viagens dos gestores e analistas) e na elaboração dos planos de padronização, qual será o local a aderir primeiro alguma padronização.

Para que a comunicação de um centro de serviços compartilhados seja eficaz, se faz necessário sistemas de informação capazes de dar apoio e a promover a acessibilidade na rotina. Ramos (2005) explica que há transferência de dados, informações importantes e confidenciais que dependem destas questões. O CSC do aperfeiçoa e promove a continuidade destes ajustes a todo momento, o que faz total diferença quando é citada as viradas das unidades, pois neste período a transição de informações é grande e recorrente, como a entrevistada pontuou, a principal forma de comunicação depois da transição é o sistema Requestia®, que exige grande desempenho e atualizações para que funcione corretamente. E

manter essa comunicação visto que as solicitações são uma cidade para outra, de estados diferentes, é de primordial importância

Os treinamentos e capacitação são de extrema valia para este processo de implantação, algumas atividades podem requerer dos colaboradores da unidade hospitalar um conhecer mais específico em algum sistema ou procedimento, neste caso, o centro de serviços compartilhados deve entrar em contato com a unidade hospitalar em questão e oferecer este treinamento, desta forma pode minimizar um futuro gargalo, afinal, muitas atividades realizadas na unidade hospitalar são necessárias para outras atividades no CSC, e vice versa.

Magalhães (2018) explica que é comum que as organizações ao adotarem a implantação do CSC, escolham uma área para investir no crescimento, como financeiro ou recursos humanos. O grupo ao adotar o CSC de estudo para implantação não definiu nenhuma área para crescer, todas as áreas de atuação do CSC seguem constante crescimento, através das métricas e níveis de desempenho conforme é orientado pelo autor. As métricas de desempenho são as citadas pela entrevistada, como SLA e KPI, que são ferramentas usadas para obter indicadores das áreas.

4.3 Discussão de resultados

A implantação de um centro de serviços compartilhados é um empreendimento que está em constante atualização, estas definições exigem dos profissionais muita adaptação, paciência nas decisões, dedicação nas viradas de unidade, senso de melhoria contínua.

Os líderes de organizações que buscam constante inovação e crescimento necessitam ouvir a equipe sempre, ajudar nas demandas, acompanhar o dia a dia dos profissionais e realmente compreender como é a rotina.

As equipes, áreas e setores precisam estar treinados, capacitados, alertados, informados sobre como lidar com os hospitais, com os profissionais que lá estão desta forma fica mais fácil atender à uma solicitação da unidade, e melhorar a comunicação que deve existir entre estes. A comunicação entre unidade hospitalar e CSC é muito importante, permite que se tenha uma relação saudável com os colaboradores e efetiva a sensação de segurança que o CSC precisa passar para a unidade.

A dificuldade nessa implantação pode ter se dado pela complexidade habitual de um hospital, unindo-se a complexidade de uma administração a distância. Os colaboradores da unidade necessitam se adaptar aos sistemas, solicitações e novas regras impostas pela diretoria e CSC, estas questões podem dificultar a boa relação entre estes.

Foi possível observar diversos pontos que a bibliografia aponta como essenciais, contudo, sem uma cronologia específica a ser seguida. Dessa forma, confirmamos que não há um manual para implantação de um CSC, mas sim especificidades que devem ser respeitadas em cada organização.

Como uma forma de melhor comparação neste estudo, elaborou-se uma tabela simples para visualização dos pontos cruciais analisados na implantação, que são importantes para os autores e foram adotados pelo CSC de estudo:

Figura 9 - Tabela de comparação e grau de aderência à literatura

Visão dos autores	Adesão do CSC em relação aos autores	Grau de aderência à literatura
Verificação de viabilidade	Apresentou estudo de viabilidade	10
Visita in loco	Efetuoou parcialmente o reconhecimento de demanda	8
Mapeamento de processos	Realizou o desenho dos processos futuros	8
Escolha do local físico	Apresentou estudo site location	10
Constante adaptação	Efetuoou mudanças de fluxos quando necessário	9
Alta gestão ativa nos processos	Diretoria realizou constantes visitas no período de implantação	9
Tecnologia da Informação eficaz	Realizou cronograma de virada de Sistema	6
Comunicação entre unidade e CSC	Processos alinhados e bem compreendidos	6

Fonte: Elaboração das autoras (2020)

A coluna intitulada como grau de aderência refere-se à proximidade de adesão das técnicas gerenciais que o CSC do grupo de oftalmologia utilizou.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário de inovação e tecnologia atual e a procura pela competitividade que crescentemente é almejada pelas empresas, a busca para se reinventar no mercado está cada vez maior. Novos modelos de gestão surgem e por serem modelos novos, possuem ajustes a serem feitos a cada nova implantação. Portanto, novos modelos de gestão, como o apresentado nesta pesquisa, surgem com o intuito de agregar valor ao negócio (MAGALHÃES, 2018).

Desta forma, vemos a importância da pesquisa para que este conhecimento seja cada vez mais disseminado entre as organizações. Identificamos, que a bibliografia disponível acerca dos centros de serviços compartilhados da área da saúde é de extrema escassez, levando a constatação de que novas pesquisas neste segmento agregam valor às pesquisas científicas.

Por possuir pouco conteúdo científico a respeito deste novo modelo, não encontramos um método de implantação que fosse explicado passo a passo com garantia de sucesso, mas conclui-se que cada instituição possui suas peculiaridades e a eficácia da implantação do CSC. Para tanto, seu objetivo não é evitar os erros, mas sim tirar algum aprendizado com cada um deles, evitando a repetição dos mesmos na próxima virada.

Os objetivos foram alcançados, tendo em vista que foi possível realizar a comparação dos métodos de implantação descrito na bibliografia, com as etapas seguidas do CSC do grupo do presente estudo. O que podemos observar é que não há um passo a passo que garante a eficácia da implantação, mas sim pontos de atenção que devem ser levados em consideração. Assim, podemos constatar que o CSC do estudo, não seguiu cronologicamente o que diz as referências bibliográfica, mas mesmo assim, obteve êxito em sua implantação, concluindo o que Araújo (2010) coloca, as empresas não precisam seguir a mesma ordem cronológica, por conta de que cada empresa possui suas particularidades operacionais.

As informações coletadas através de questionários e entrevistas foram utilizadas para identificar quais situações podem ser alteradas no processo das próximas viradas. A intenção é que a obra possa ser usada por outras organizações que visam implantar um centro de serviços compartilhados, podendo

ter um panorama de como ocorreu em outra instituição semelhante, levando em consideração a escassa literatura deste conteúdo na área da saúde.

Portanto, fica o incentivo para que outras pesquisas sejam realizadas sobre este assunto, analisando-o com maior propriedade e experiência após instauração de demais centros de serviços compartilhados na área da saúde.

REFERÊNCIAS

AFFONSO, Henrique José.; MARTINS, Henrique Cordeiro. **Centro de serviços compartilhados: impactos da implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado**. Rev. Ciênc. Empresa. UNIPAR, Umuarama, v. 11, n. 2, p. 191-212, jul./dez. 2010.

ARAÚJO, Francisco Clairton et al. **Centro de Serviços Compartilhados: uma aplicação do preço de transferência entre unidades de negócio**. 2010.

ARAÚJO, Rafael Vieira. **Joinville é a cidade do país que mais gerou emprego com carteira assinada em 2017**. Publicação em 10 de abril de 2018. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/noticias/temas/emprego-e-relacoes-do-trabalho/joinville-e-a-cidade-do-pais-que-mais-gerou-emprego-com-carteira-assinada-em-2017>> Acesso em: 07/06/2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. Previsão, organização, comando, coordenação e controle. Tradução Irene de Bojano e mario de Souza. 10^o ed. São Paulo Atlas. 1989.

FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Modelos de gestão**. Editora FGV, 2015..

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUERREIRO, Rodrigo Vidal; SOAVINSKY, Elza Rumiko Wagatsuma. A utilização de centros de serviços compartilhados como estratégia competitiva. **Administração de Empresas em Revista**, v. 12, n. 13, p. 137-152, 2013.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

LÓFTI, Samir; CASTRO, Maria Clara; GOMES, Victor Vianna. **Centro de Serviços Compartilhados: principais conceitos e práticas**. Artigo FDC - Nova Lima, 2014.

MAGALHÃES, CARLOS. **Centro de Serviços Compartilhados: estratégias para maximizar o valor de sua organização** - 2 ed. rev. e ampl. - São Paulo: All Print Editora, 2018.

MARTINS, Vicente de Paula; AMARAL, Francisco Piedade. **A consolidação da prática de serviços compartilhados** - v.4 1, jan-mar/2008. eGesta. Disponível em <<https://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/142.pdf>> acesso em setembro 2019.

MOYSÉS FILHO, Jamil. **Planejamento e gestão estratégica em organizações de saúde**. Editora FGV, 2015.

PORTER, Michael E.; TEISBERG, Elizabeth Olmsted. **Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos**. Bookman Editora, 2007.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINN, Barbara; COOKE, Robert; KRIS, Andrew. **Shares services: mining for corporate gold**. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.

RAMOS, Luciano José Trindade. **Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional**. 2005. 128 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil, 2005.

RODRIGUES, Sérgio Ricardo et al. **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.

SCHULMAN; HARMER; LUSK. **Shared Services: agregando valor às unidades de negócios**. São paulo: MAKRON books, 2001.

SCHULTZ, Glauco. **Introdução à gestão de organizações**. 1. ed. Porto Alegre: UFRGS, 2016.

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

APÊNDICE 1 – ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE

1. Quais as principais etapas seguidas para realizar a implantação do Centro de serviços compartilhados do Grupo?
2. Como foi realizada a avaliação dos processos atuais da unidade? Foi através de formulário, visita in loco, planilhas?
3. Quais foram as variáveis levadas em consideração na tomada de decisão do *Site Location*? Quem foram os envolvidos nesse processo? Possui documentos comprovando a viabilidade do CSC em Joinville?
4. Quais os envolvidos no desenho do modelo operacional? Há algum documento de comprovação de como aconteceu esse processo?
5. Quais os resultados obtidos no estudo de viabilidade? como elaboraram o estudo? Quais os envolvidos neste estudo?
6. Quais os envolvidos no desenho do processo das atividades futuras? o que foi usado como base? quais são os processos adotados? Quanto tempo para formular estes processos?
7. Quais os envolvidos na etapa de definição do catálogo de serviços, KPI e SLAs? o que foi utilizado como base? o que é um KPI? Usaram como base no SLA o tempo que a unidade usava? Como definiram os serviços que o CSC prestaria?
8. Quais os envolvidos no plano de migração? Como foi feito? Concluíram dentro do período programado? Adaptaram os fluxos conforme a demanda da unidade?
9. Como foi a implantação do CSC nas unidades? O grupo estipulou prazo para as viradas das unidades? Treinamentos foram passados? A unidade sabia realizar os processos para enviar ao CSC?