



## RELATO DE EXPERIÊNCIA: GESTÃO DE PESSOAS EM CENTROS DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS (CSC)

## REPORT OF EXPERIENCE: PEOPLE MANAGEMENT IN SHARED SERVICE CENTERS (CSC)

**ORJANA DE OLIVEIRA PACHECO**

Doutoranda em Psicologia na Universidade Federal de São Carlos (UFSCar); Mestre em Engenharia de Produção na UFSCar; Especialista em Gestão de Pessoas pelo Instituto Nacional de Pós-Graduação (INPG); psicóloga pela Universidade Estadual Paulista (UNESP). Docente do curso Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas da Fundação Municipal de Ensino de Piracicaba (FUMEP) e docente do curso de graduação em Psicologia na Universidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP).

ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-0806-1193>

**JOÃO FELIPE CASOTTO CACOCI**

Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas na Fundação Municipal de Ensino de Piracicaba (FUMEP); Especialista de Gestão de Negócios em Gestão de Negócios pelo Centro Universitário Senac; Bacharel em Economia pela Universidade Católica de Campinas (PUC-CAMPINAS). Gerente Operacional no Banco Alfa.).

### RESUMO

Este artigo aborda o relato de experiência de um estudo de caso de uma implantação da gestão de pessoas em um Centro de Serviços Compartilhados (CSC). O CSC representa um modelo utilizado por grandes empresas com o intuito de desenvolvimento de pessoas, processos e produtos; retenção de custos e consequentemente aumento do lucro da instituição. O capital humano é fundamental e este deve se desenvolver em conjunto com o CSC para alcançar o êxito na implantação no centro administrativo e no desenvolvimento da empresa. A metodologia utilizada foi a descrição de estudo de caso através do relato de experiência do autor sobre a implantação da Gestão de Pessoas em um CSC de uma instituição financeira no interior do estado de São Paulo. Alguns dados de pesquisa da literatura foram utilizados para fundamentar o trabalho, junto a experiência empírica. Dessa forma, as contribuições foram elencadas como itens importantes para o sucesso do CSC, que compõe a Gestão de Recursos Humanos (RH), desde seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento, entendimento sobre as gerações de pessoas, além de estratégias de premiação e retenção juntamente com o fomento a inovação.

**Palavras-Chave:** Centro de Serviços Compartilhados; Gestão; Recursos Humanos.

### ABSTRACT



Revista Administração de Empresas Unicuritiba.

[Received/Recebido: Abril 30, 2021; Accepted/Aceito: Maio 29, 2021]

Este obra está licenciado com uma Licença [Creative Commons Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).



This article addresses the report of experience of a case study of people management implementation in a Shared Services Center (CSC). The CSC represents a model used by large companies in order to develop people, processes and products; retention of costs and consequently an increase in the institution's profit. The human capital is essential and it must be developed in conjunction with the CSC to achieve success in implementing the administrative center and in the development of the company. The methodology used was the description of a case study through the author's experience report on the implementation of People Management in a CSC of a financial institution in the state of São Paulo. Some literature research data were used to support the work, along with empirical experience. Thus, the contributions were listed as important items for the success of the CSC, which makes up Human Resources Management (HR), from selection and hiring, training and development, understanding about the generations of people, in addition to reward and retention strategies together with fostering innovation.

**Keywords:** Shared Services Center; Management; Human Resources.

## 1. INTRODUÇÃO

Com os avanços tecnológicos e o mercado altamente competitivo, tornar-se importante aperfeiçoar os serviços com a melhoria na produção e a redução dos custos afim de aumentar a eficiência nas organizações diariamente (SUM; de PAULA, 2011). Nesse sentido, o Centro de Serviços Compartilhados (CSC) é uma alternativa para que empresas possam reduzir os custos gerados na produção, tendo em vista as necessidades de melhorar, padronizar e automatizar os processos com o objetivo de gerar satisfação ao cliente e conseqüentemente, manter-se no mercado competitivo (PORTULHAK et al., 2013).

Atualmente, implantar um CSC significa um grande passo de transformação em toda a estrutura organizacional, pois é uma entidade de caráter estratégico, na qual reúne os recursos e processos em uma única unidade que tem como finalidade realizar as atividades operacionais, afim de atender o grupo corporativo como um todo de uma organização (MEIJERINK; BONDAROUK, 2013). Além disso, para Cooke (2006) os benefícios gerados com a implantação de um CSC estão relacionados com a redução de despesas, em especial, dos serviços operacionais, visto que concentram as atividades a





nível corporativo na matriz e os serviços operacionais se mantem eficientes a um custo menor.

De acordo com Pereira (2004, p. 18), o CSC significa “responsáveis por gerenciar os próprios custos, a qualidade e o cronograma do serviço e, geralmente tem acordos contratuais com seus clientes (parceiros)”. Logo, por definição, o CSC é uma entidade autônoma e independente à nível de gerenciamento das atividades de uma determinada organização, proporcionando serviços definidos para unidades, com o seu próprio orçamento e equipe (BERGERON, 2003).

Ainda sobre definição de CSC, Silva et al. (2006, p. 22) afirma que “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 principal de operação”. Contudo, é válido ressaltar que, apesar de ser uma estratégia eficiente, a implantação de CSC no Brasil é relativamente recente (PORTULHAK et al., 2013).

Dessa maneira, este trabalho teve como objetivo descrever o relato de experiência de um dos autores a afim de compartilhar como ocorreu a implantação da Gestão de Recursos Humanos (RH) e consolidação de um CSC em uma empresa financeira do interior de São Paulo.

## 2. METODOLOGIA

Trata-se de um relato de experiência descrito a partir de um estudo de caso junto a uma revisão da literatura que inclui alguns estudos de Gestão de Pessoas em Centros de Serviços Compartilhados (CSC). É o relato de experiência do autor sobre o estudo de caso da implantação da implantação do CSC em uma empresa financeiro no interior do estado de São Paulo.





## 3. RELATO DE EXPERIÊNCIA

### 3.1 IMPLANTAÇÃO

Para a implantação do CSC foi elaborado um cronograma a fim de que a centralização ocorresse de forma natural e com o mínimo de erros possíveis na organização. Desta forma, por se tratar de um centro em que deve prezar pela excelência nos serviços prestados, inicialmente deve ser feito de forma comedida para que haja ganho e os demais setores e funcionários da empresa percebam a melhoria, ou seja, o desenvolvimento de processos, a padronização e a redução de eventuais falhas.

Para a estruturação da equipe foram selecionados os gestores com maior efetividade na empresa, baseado no critério do resultado da avaliação de desempenho. Assim como as pessoas mais abertas a inovação e que tenham um bom relacionamento interpessoal com as demais áreas e clientes internos. O restante da equipe foi treinado e desenvolvido, assim como será descrito nos próximos itens.

### 3.2 SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO

Sabe-se que o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e desafiador para as empresas, necessitando de investimentos, capacitação e estratégias constantes e que acompanhem essas mudanças. Esse cenário exige que as organizações apresentem o quadro de funcionários competentes e eficazes e que sejam capazes de enfrentar os desafios e gerar resultados satisfatórios à empresa (CARNEGIE, 2015).

Quando a competitividade está muito elevada, as empresas têm a necessidade de ampliar o quadro de funcionários. Para isso é preciso que seja feito de maneira mais adequada e eficaz, sendo essencial a adequação ao cargo e um relacionamento em equipe harmonioso (FEDELIZ; BANOVA, 2007).

O processo de seleção e contratação da organização **em questão neste relato de experiência** seguiu as normas e diretrizes da empresa em que o CSC foi implantado,





tendo como critério de seleção para os candidatos ter o curso superior nas áreas correlacionadas, administração, economia, contabilidade, engenharia de produção e áreas correlatas.

Um dos métodos de se conseguir compor o grupo colaborativo de funcionários aderentes à organização foi por meio de recrutamento e seleção de candidatos e, a avaliação teve como objetivo escolher a pessoa que mais se enquadra no perfil da empresa e para o determinado cargo. É necessário ainda, que essas pessoas ao serem contratadas, sejam motivadas e incentivadas a darem o seu melhor, estejam competentes e dedicadas às funções que lhes são dadas (FRANCO, 2002). Na etapa de entrevista com o gestor, a empresa tem como objetivo identificar se o candidato tem os requisitos desejados, quais são suas perspectivas futuras, habilidades de relacionamento e trabalho em equipe e tendência a inovação e melhorias.

Para que seja formada uma equipe eficiente foi recomendável que as novas contratações fossem de estagiários e ex-estagiários, pois desta forma os gestores poderiam treiná-los de acordo com o necessário com maior liberdade e menor resistência.

Existem exceções em casos específicos, quando se necessita de um especialista, que ainda não foi desenvolvido dentro do CSC, como por exemplo, um especialista em programas computacionais, tais como o software Excel ou SAP, ou qualquer outro sistema que seja necessário para o desempenho de funções que ainda não possuem esta pessoa totalmente qualificada.

### 3.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

De acordo com Chiavenato (2004, p. 20) treinamento significa “o preparo da pessoa para o cargo [...] Já a área de desenvolvimento se aproxima mais da educação que é o preparo da pessoa” da vida, para a vida e pela vida”, ou seja, treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização.





Treinar uma equipe é preparar e aprimorar os conhecimentos e habilidades dos funcionários, mediante à função e atividades em que estes são destinados a desenvolver. A qualificação, sem dúvida, é de extrema importância para uma empresa. Uma equipe bem treinada, aumenta a produtividade e, conseqüentemente, geram mais lucros (CHIAVENATO, 2006).

O desenvolvimento e aperfeiçoamento da equipe engloba o acúmulo de informações, reconhecimento de habilidades específicas e a possibilidade de redirecionar cada pessoa de acordo com a capacidade de exercer da melhor forma possível aquela determinada função. Tal fato, melhora o desempenho do trabalho, a equipe se torna mais produtiva dentro da empresa e, uma vez bem treinados, são capazes de enfrentar e acompanhar as mudanças constantes do mercado de trabalho (CARVALHO, 2008).

Sabe-se que uma organização é dependente do comportamento das pessoas as quais compõe o corpo técnico. Dessa forma, é indispensável que a empresa invista nos treinamentos e cursos para a capacitação e aperfeiçoamento. Pois, uma equipe sempre preparada e motivada a executar as tarefas as quais são repassadas, o desempenho aumenta, a qualidade do trabalho se mantém e os funcionários vão se sentir mais preparados para desempenhar suas funções (CHIAVENATO, 2006).

Na empresa em questão, o treinamento dos novos integrantes foi efetuado por meio de cursos de capacitação, os quais são de praxe na organização, além de ser obrigatório a realização da leitura das normas, procedimentos e do código de ética. Após efetuado os novos contratados foram acompanhados por um funcionário experiente e amparado pelo gestor com suas tarefas e aprendizado.

É importante ressaltar que a maioria dos colaboradores são estagiários e ex-estagiários, com exceção dos especialistas. Esses estagiários fazem parte de uma geração chamada de Geração Y e Z. Essa categoria está muito relacionada com a necessidade de explicar corretamente as funções, do porquê realizar determinada atividade e não, simplesmente, impor algo. É uma geração altamente questionadora e inovadora, em busca de conhecimento e aprimoramento (OLIVEIRA et al., 2012).





## 3.4 AS GERAÇÕES Y E Y NAS ORGANIZAÇÕES

Chiavenato (2004, p. 20) relata que o treinamento significa “o preparo da pessoa para o cargo [...] Já a área de desenvolvimento se aproxima mais da educação que é o preparo da pessoa” da vida, para a vida e pela vida”, ou seja, treinamento é uma ação de recursos humanos pontual e desenvolvimento é uma ação mais voltada para o futuro do trabalhador dentro da organização.

As gerações são determinadas de acordo com a contextualização social em que as pessoas estão inseridas. Em vista disso Finardi (2012, p. 12) relata “De acordo com o Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, geração é o conjunto de indivíduos nascidos pela mesma época, sendo que o espaço de tempo entre gerações é de aproximadamente 25 anos”.

Não somente, conceitualmente, a palavra “geração” envolve um conjunto de pessoas que nascem em uma mesma época e que são influenciadas por esse contexto, sendo determinados por comportamentos diferentes, causando um considerável impacto na evolução da sociedade (KULLOCK, 2015).

A geração Y, também conhecida como *Millenials*, Geração Net, Geração Milênio, bem como, *Echo Boomers*, é uma categoria que surgiu por volta dos anos 1980 a 1990, sendo caracterizada pelo impulsionamento tecnológico e atualmente, a força de trabalho no mercado competitivo (OLIVEIRA, 2014). É uma geração que vive o fenômeno da Internet, inseridos diretamente no surgimento de dispositivos tecnológicos, cada vez mais avançados e, principalmente relacionados com a interconexão global. A geração Y cresceu dentro desse contexto e, muitas pessoas dessa geração já estão inseridas no mercado de trabalho e fazendo um grande diferencial no que se refere à inovação tecnológica e à capacidade de aprimoramento para a sobrevivência nessa competição organizacional (APRIGIO, 2013).

Em vista disso, pode-se citar alguns pontos positivos na geração Y, demonstrados por Wizard (2019) são:





. Proatividade e rapidez: os *Millennials* estão acostumados com a velocidade e a praticidade das coisas, o que originou uma preocupação desses profissionais com a realização rápida e prática das coisas – eles não se acomodam facilmente;

. Praticidade e desapego: por conta da tecnologia, a geração Y aprendeu a desapegar dos bens materiais, como carros, casas e até o fogão. Essa mudança na maneira de se relacionar com esses bens se comprova com o sucesso de aplicativos como *iFood*, *Uber* e *Airbnb*.

. Valorização do bem-estar: antes, um profissional se preocupava muito mais com o *status* de trabalho. Quanto mais alto o cargo de um funcionário em uma empresa, maior a sua satisfação. Hoje, os *Millennials* (geração Y) valorizam muito mais uma oferta de emprego que pode não ter um salário tão alto, mas que ofereça lazer, liberdade e qualidade vida.

Contudo, também é uma geração que apresenta alguns aspectos críticos, tais como:

. Instabilidade: as múltiplas habilidades dos *Millennials* fazem com que o interesse desses profissionais seja direcionado por áreas diversas. Desse modo, eles costumam transitar por vários cargos e carreiras. Isso reflete negativamente na segurança das empresas em reter um determinado funcionário;

. Imediatismo: nascer na era em que a tecnologia deu os primeiros passos fez com que os *Millennials* acompanhassem os avanços e evoluíssem junto com eles. Por isso, a velocidade das coisas acabou surtindo efeito na vida desse grupo de profissionais, tornando-se parte dela. Em decorrência disso, a geração Y é considerada a mais ansiosa de todos os tempos, o que pode prejudicar o desempenho de funções. Enquanto a geração X estava acostumada a um plano de carreira dentro da mesma empresa por toda vida, desde o início até se aposentar, a geração Y tem pressa em crescer, diminuindo o apego à empresa em que está;

. Conflito de gerações: outro ponto para o qual as empresas precisam olhar com atenção é a possibilidade do surgimento de conflitos entre funcionários de gerações







distintas. Portanto é necessária uma adaptação de gestão para lidar com os novos e antigos talentos (WIZARD, 2019).

No que se refere à geração Z, também chamadas de *iGeneration*, *Plurais* ou *Centennials*, é uma geração que está voltada para os resultados, ou seja, apresentam constante atenção e feedbacks contínuos, afim de avaliar o desempenho e, (MAURER, 2013). Além do mais, essa geração trabalha com o conceito de *all-line*, que significa “nem *online*, nem *off-line*”, sendo crítica, dinâmica, exigente, sabe o que quer, é autodidata, não gosta das hierarquias e muda de opinião toda hora (ERICKSON, 2011). É um a geração representada por pessoas nascidas em 1990 a 2010, participantes intensos do “boom” da Era Tecnológica, com o surgimento e aprimoramento de dispositivos e aparelhos eletrônicos, além de serem participantes de uma nova forma de comunicação, rompimento de fronteiras com a Internet com o uso das redes sociais, websites, dentre outros (MAURER, 2013).

No mercado de trabalho, as pessoas da geração Z estão causando um grande impacto, visto que são críticos, necessitam de resultados imediatos, a maneira de pensar é muito influenciada pelos meios digitais, por isso são menos deslumbrados que a geração Y. Para a geração Z, a visão de mundo está relacionada com o desapego das fronteiras geográficas, visto que já nasceram em um mundo altamente globalizado, aprendendo a conviver com essa realidade e percepção desde sempre. Informação é algo que não falta nessa geração, estão um passo à frente dos mais velhos, concentrados em adaptar-se aos novos tempos (CERETTA; FROEMMING, 2011).

Diante disso, na empresa em questão o gestor deve solicitar novos cursos a toda equipe, de acordo com a demanda, e necessidade. Um novo projeto, uma nova rotina, uma atualização que seja implantada. Também após identificar eventuais deficiências e possíveis talentos, ele deve recomendar treinamentos caso-a caso afim de alavancar o desenvolvimento dos funcionários, diminuir chances para algum insucesso, e também motivar a equipe e os mais interessados em crescer. Alguns cursos são indicados para qualquer setor, são os de comunicação, relacionamento interpessoal, inteligência emocional, entre outros. Este item na gestão de pessoas, entra como treinamento e





desenvolvimento, mas está intimamente ligado a retenção de talentos, pois o mesmo ao receber um curso, se sente gratificado e parte da equipe. Sabendo que estão investindo nele para a melhoria na empresa, e conseqüentemente melhorando seu currículo e prosperando em seu plano de carreira.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A implantação da Gestão de RH no CSC da organização em questão teve seu início 2016 e condução pela diretoria da empresa com auxílio de todos os gerentes. Foi realizada a centralização da área operacional em três unidades, que possuíam uma célula em cada unidade da empresa e que foi centralizada em três unidades e, após o processo de maturação foram sendo inclusas demais unidades. Algumas unidades demonstraram um pouco de resistência no início, porém com a melhora do fluxo e dos processos internos, assim como a redução de custos significativa o projeto foi ganhando força. Com o passar do tempo novos métodos de melhoria e automatização de sistemas foram sendo implantados juntamente com uma padronização e treinamento adequado aos funcionários, proporcionando ganhos de escala. Este virou um modelo na empresa, que anos depois adotou a mesma medida para as áreas de crédito, cobrança e também para outra empresa do mesmo conglomerado.

### 4.1 PONTOS POSITIVOS DO CSC

Abaixo algumas vantagens com a implantação de um CSC de acordo com o portal informatizado [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br):

1) O primeiro ganho de desenvolver um CSC é eliminar as ineficiências e ganhar economia de escala por meio do compartilhamento das atividades que antes eram realizadas em diversos lugares ou de diversas formas e agora passam a ser feitas sempre da mesma maneira;





2) A segunda vantagem do CSC é implantar as melhores práticas, por meio da alavancagem da experiência entre os negócios, ou mesmo de *benchmarks* externos;

3) O terceiro ponto positivo é o gerenciamento da demanda, permitindo que a empresa se adapte rapidamente a momentos de crescimento ou redução de suas atividades, mantendo o custo de *back-office* sempre em linha com o faturamento;

4) A quarta, mas não menos importante é permitir que uma área que é naturalmente um centro de custos possa virar um centro de receitas. Existem várias maneiras de se alcançar esse objetivo, sendo que a mais conhecida é ter um serviço tão eficiente que possa ser ofertado ao mercado;

## 4.2 IDENTIFICAÇÃO DE VALORES E GESTÃO

Após implantação da gestão do CSC foi necessário que os gestores identificassem os valores dentro da equipe. Tão importante quanto perceber os potenciais valores, deve-se também notar os que estão abaixo da média dos demais. Com ajuda dos demais gestores e *feedbacks* de outros setores e também com a percepção dentro do dia a dia na empresa.

Para tal utilizou-se o princípio da meritocracia. Não somente relacionada ao esforço, inteligência, agilidade, dinamismo, relacionamento. E sim um conjunto de habilidades que geram valor a empresa.

Pode-se usar a teoria de Jack Welch (2005), a qual diz: “A regra 20 – 70 – 10 representa a curva de vitalidade da empresa, sobre a qual se constrói o processo de meritocracia, fundamentado nos pilares: Premiar (os 20% melhores), Manter (os 70% que compõem a média) e Afastar (os 10% de pior desempenho)” (WELCH; WELCH, 2005, p.33-34).

Evidentemente, que regras como esta proposta por Welch, só serão funcionais primeiramente se subordinadas a critérios claros e mecanismos de análises de desempenho criteriosos, objetivos e efetivos. Sobre tudo, regras deste calibre demandam





o patrocínio por parte da alta gestão da corporação e apoio total e irrestrito de toda a liderança da empresa.

A despeito disso, é comum observar na prática, mesmo em empresas sem tal nível de avaliação, a regra 20 – 70 – 10 (representação da curva de vitalidade de uma empresa, na qual é baseada no princípio de Premiar – 20%, Manter – 70% e Demitir – 10%) como um processo por vezes quase natural de meritocracia, manutenção e exclusão, pois apesar dos desvios das análises e mesmo de conduta, os profissionais alçados ao topo habitualmente compõem o grupo dos membros de alto desempenho e performance e, aumentam as fileiras dos colaboradores que compartilham dos valores da organização.

Além destes, o grupo dos 10% de pior desempenho e performance, principalmente quando além de não compartilhar andam na contramão em relação aos valores da organização, são facilmente notados e expelidos do sistema por um processo clássico de seleção natural.

Já os outros 70% de médio desempenho, normalmente se dividem em dois grupos, sendo o primeiro com bom nível de desempenho, porém com pouco nível de engajamento aos valores da corporação e neste caso passam a ser doutrinados no sentido de se obter este engajamento e o segundo grupo habitualmente possui esta afinidade e exteriorizam os valores corporativos, porém apresentam baixo desempenho e neste caso o foco da organização para se resume a fornecer treinamento e desenvolvimento para se conquistar o equilíbrio mínimo necessário à manutenção.

Neste sentido, entre os principais benefícios da regra 20 – 70 – 10, estão: criar uma cultura de aprendizado, promover uma verdadeira obsessão pela qualidade e reforçar a sustentabilidade, uma vez que a regra inspira a alta performance daqueles que querem e podem entregar alta performance, fomenta o downsizing dos membros que não querem ou não tem condição de estar na organização e eleva ano após ano os padrões de desempenho e qualidade esperados pela organização.





Trata-se de uma ferramenta que devolve as pessoas o que se obtém delas, promove o crescimento empresarial e social, uma vez que faz o sistema girar, envolvendo funcionários e seus familiares, fornecedores, terceiros, comunidades e etc.

Outro fator importante para que esta regra seja desenvolvida, é sempre o RH da empresa ter candidatos entrevistados e disponíveis a ingressar. Pois em um CSC, com seu processo de otimização e redução de gastos não existe folga ou sobre, para tal um eventual desligamento deve ser feito concomitantemente com uma contratação.

### 4.3 GESTÃO E FEEDBACK

Um método que é de praxe na maioria das empresas para avaliar seus funcionários e estagiários é a famosa avaliação de desempenho, que sempre deve vir acompanhada de um *feedback* pelo gestor.

Para efeito de ter um arquivo do funcionário, essa avaliação deve ser efetuada semestralmente ou anualmente, de acordo com a disponibilidade da empresa.

O ideal é que seja uma avaliação 180 graus, onde o gestor avalia e do seu *feedback* ao funcionário, e este também avalia a performance e do seu *feedback* do gestor. Porém para que não haja nenhum tipo de constrangimento, o funcionário deve fazer esta avaliação online e confidencialmente para que possa discorrer à vontade, ficando o resultado para análise do RH e Diretoria. Estas avaliações ficam registradas para futuras consultas e promoções, desligamentos ou qualquer tipo de movimentação necessário entre funcionários.

Porém o que se tem maior efetividade, e é cobrado na maioria das empresas, sem necessidade de registro ou arquivo. São os *feedbacks* e avaliações mensais e pontuais, nestes casos o gestor pode perceber alguma demanda, melhoria, problema, ou qualquer tipo de situação a ser enfrentado. Como também o funcionário se sente tranquilo em compartilhar a informação com o gestor.

Assim também esta avaliação acaba se tornando uma avaliação em intervalos mais curtos, e se torna 360, pois as pessoas acabam sendo avaliadas não somente pelo





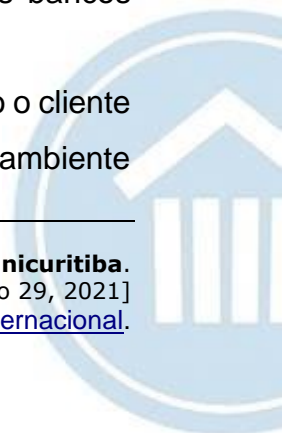
gestor ou funcionários subordinados, mas como um todo pela empresa. Pelos colegas, outros setores, e isso pode ser feito em uma reunião e até em um bate-papo despretenso. Gerando maior empatia e confiança entre os colaboradores. Após identificação dos possíveis talentos, o RH em conjunto com os gestores do CSC, devem desenvolver uma política para retenção, e não os perder para outras empresas.

Segundo pesquisa da *Great Place to Work* (GPTW), consultoria internacional de recursos humanos, que produz e conteúdo de treinamento, analisa a satisfação dos funcionários em empresas, emitindo certificações e elencando todos os anos as 100 melhores empresas para se trabalhar, além de outras pesquisas relacionadas ao ambiente organizacional. A GPTW afirma que o primeiro item que os funcionários mais valorizam em uma empresa é a possibilidade de um desenvolvimento profissional. Para tal, é necessário que se formule um plano de carreira bem definido, seja ele horizontal ou vertical. Assim como motiva-los com novos projetos, reconhecimento, liberdade para inovar. O segundo item considerado mais importante na pesquisa é o clima organizacional e o ambiente de trabalho.

Quanto ao desenvolvimento dos funcionários, é importante também que haja incentivo aos estudos, bolsas, programas de *coaching* e *mentoring*, entre outros. Assim como a implantação da Universidade Corporativa.

Esses itens são fundamentais para a geração Y e Z mais relevantes, se a empresa estiver entre as listadas entre as melhores no *ranking* da GPTW, vai auxiliar atrair e reter talentos. O ambiente de trabalho e o clima organizacional são importantes para as novas gerações, Y e Z, que será a maioria dentro do CSC. Para que seja um ambiente saudável e convidativo, as grandes empresas estão aderindo ao formato Google, ambientes mais descolados, que foge aos padrões convencionais. Bons exemplos são vistos no setor financeiro, antes conhecido com o famoso social, terno e gravata, todo padronizado, estão se transformando, a partir da chegada dos bancos digitais.

Portanto em um CSC atende os clientes e colaboradores internos, e não o cliente final. E que em sua maioria são pessoas da geração Y e Z, é viável que haja um ambiente





de maior liberdade e sem padrões fixos, para se trabalhar. Sem proibições desnecessárias de regras que foram criadas por outra geração, como não poder colar fotos nas estações de trabalho, roupas de trabalho, etc. Desta forma haverá maior engajamento da equipe, produtividade, e conseqüentemente um ambiente de trabalho saudável e livre para que os funcionários tenham liberdade para inovar.

Uma das vantagens na implantação de um CSC é a melhoria de processos e, essa acontece face padronizações e também a inovações. Para promover a inovação neste no ambiente de trabalho, além das condições favoráveis, como um ambiente mais livre, em que as gerações Y e Z, na sua maioria consigam focar no trabalho e ter abertura para propor inovações e melhorias, sem se preocupar com trajes, vestimentas, padrões de comportamento.

Outro programa que foi relevante na gestão de RH no CSC para que haja um fomento à inovação, foi a premiação por melhorias de processo, criações, ideias, qualquer implementação que melhore os processos ou produto, seja na agilidade, segurança das informações, comunicação, RH e até no próprio ambiente de trabalho.

Além de inovar a empresa conseqüentemente conseguirá reter seus talentos. Pois o maior fator de valorização por parte dos funcionários é o reconhecimento. Se o funcionário, tiver uma ideia, uma melhoria, ou encabeçar um projeto que seja inovador, ele deve sim ser reconhecido e premiado. Desta forma ele irá se motivar e motivará aos demais para que façam o mesmo. É mais uma fórmula *win-win* (ganha-ganha), fácil de implementar e indispensável em um CSC. Melhoria de processos aliada a retenção de talentos via reconhecimento.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após abordagens e temas relatados, pode-se concluir que para uma implantação e gestão efetiva de um CSC, é necessário um programa bem definido de gestão de gestão de pessoas. Este deve ser montado com foco nas gerações Y e Z, que foi a





maioria do efetivo desta unidade, desde a seleção, contratação até a retenção. Também criando um ambiente de trabalho acolhedor e com certa liberdade, para que os funcionários trabalhem mais felizes, produzam e tenham incentivos para inovar e melhorar os processos dentro do CSC e da empresa.

É preciso ser definido também um plano de carreira, preferencialmente em Y. Pois desta forma os funcionários têm dois caminhos a seguir, podendo optar por um cargo de gerencia e liderança, ou uma área específica, sendo um especialista em determinada tarefa.

O reconhecimento e premiações por melhorias e inovações também fazem parte da retenção de talentos, assim como cursos e treinamentos custeados pela empresa. Desde que alinhados com a política de meritocracia, recompensando os melhores.

As condutas realizadas baseadas na literatura e experiências anteriores foram simples e importantes para a implantação no CSC: ambiente de trabalho e clima organizacional favorável e uma política de retenção baseada em treinamento e desenvolvimento, e o mais importante, reconhecimento teve um efeito bem produtivo na produtividade e na motivação dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

APRIGIO, Bruna Tábata. Gerações no mercado de trabalho: Geração y. **Revista de Administração do Unisal**, v. 3, n. 3, 2013.

BERGERON, Bryan. **Essentials of shared services**. 2ªed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

CARNEGIE, Dale. **Como ser um grande líder e influenciar pessoas**. 2ªed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Maria. **Geração Z: compreendendo os hábitos de consumo da geração emergente**. RaunP, v. 3, n. 2, p. 16-24, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.







CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

COOKE, Fang Lee. Modeling an HR Shared Services Center: Experience of an MNC in the United Kingdom. **Human Resource Management**, v. 45, n. 2, pp. 211-227, 2006.

ERICKSON, Tamara. **E agora geração X? Como se manter no auge profissional e exercer liderança plena numa época de intensa transformação**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2011.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Marcia Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. São Paulo: Érica, 2007.

FINARDI, A.C. **Relacionamentos entre gerações no ambiente de trabalho - o caso do tribunal de contas do Estado de São Paulo**. 2012. 133f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, São Paulo. 2012.

FRANCO, Andressa Pacífico. **Da sala de aula ao mundo empresarial: compreendendo a aprendizagem vivenciada em Consultoria Júnior**. 2002. 184 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2002.

KULLOCK, Eline. **O que é geração Y?**2015. Disponível em:<<http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/afinal-o-que-e-geracao-y/>>. Acesso em 12 de junho de 2020.

MAURER, André Luiz. **As gerações Y e Z e suas âncoras de carreira: contribuições para a gestão estratégica de operações**. 2013. 122f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. 2013.

MEIJERINK, Jeroen; BONDAROUK, Tanya. Exploring the Central Characteristics of HR Shared Services: Evidence from a Critical Case Study in the Netherlands. **International Journal of Human Resources**, v. 24, n. 3, pp. 487-513, 2013.

OLIVEIRA, Sidnei et al. **Juventudes, gerações e trabalho: é possível falar em Geração Y no Brasil?**. O&S, Salvador, v. 19, n.62, p. 551-558, 2012.

OLIVEIRA, Sidnei. **Conectados, mas muito distraídos**. 1ªed. São Paulo: Integrare Editora, 2014.

PEREIRA, Neuri Amabile Frigotto. **Impactos da implantação do Centro de Serviços Compartilhados sobre Sistemas de Controles: estudo de caso**. 2004. Dissertação





(Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, Paraná. 2004.

PERIARDI, Gustavo. **A Regra 20 - 70 - 10. 2017.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/a-regra-20-70-10/>>. Acesso em: 14 de junho de 2020.

PORTULHAK, Henrique et al. Papéis, responsabilidades e desafios na implantação e na manutenção de Centro de Serviços Compartilhados: uma análise empírica em uma multinacional instalada no Brasil. **Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión**, v. 11, n. 22, p. 1-16, 2013.

SILVA, Patrícia Rodrigues. **Pessoas e Organizações – Uma Relação em Busca do Equilíbrio.** 2006. Disponível em: <<http://www.revista.grupointegrado.br/revista/index.php/.../article/download/.../162>>. Acesso em 15 de junho de 2020.

SUM, Flores Fabiane; PAULA, Istefani Carísio. **Definição de diretrizes para o business case para implantação de um CSC. 2011.** Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/33179/000787437.pdf?sequence=1>. Acesso em: 17 janeiro 2020.

WELCH, Jack; WELCH, Suzy. **Paixão por vencer: a bíblia do sucesso.** 12ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WIZARD. Millennials: **Geração Y no trabalho e a chegada da Geração Z.** 2019. Disponível em: <<https://www.wizard.com.br/carreira/millennials-geracao-y-no-trabalho-e-a-chegada-da-geracao-z/>>. Acesso em 15 de junho de 2020.

