

## **Modelagem e implementação de um Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos em uma Empresa em Contexto de Fusão**

**Autoria:** João Paulo Bittencourt, Givanildo Silva

### **Propósito Central do Trabalho**

O presente estudo procura analisar a implementação e gestão de um Centro de Serviços Compartilhados de Recursos Humanos em uma empresa em contexto de fusão, que apresenta a necessidade de alinhar as estratégias de diferentes unidades de negócios e gerar valor à organização a partir da racionalidade de custos, produtividade, padronização e, principalmente, suportando de forma alinhada o crescimento organizacional. Este trabalho busca contribuir para a evolução dos estudos a respeito de CSC no Brasil, pois, acredita-se que a adoção de um modelo de serviços compartilhados de RH pode transformar o papel da área, permitindo que esta seja mais estratégica em nível corporativo e mais rentável no nível operacional. Os serviços compartilhados podem ser ferramentas de Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) no atendimento às tendências de reorganizar a função de RH face à evolução das necessidades organizacionais estratégicas e a gestão do capital humano em operações robustas nas empresas, tais como, mudança de gestão e fusões e aquisições (SHRM, 2011). A GERH consiste em todas as atividades que influenciam o comportamento dos indivíduos e seus esforços para formular e implementar as necessidades estratégicas do negócio (SCHULER, 1992; SCHULER; TARIQUE, 2007). Este trabalho procurou levantar desafios e potencialidades que emergem da análise de um caso real em uma empresa que passa por constantes mudanças nos últimos anos. Os resultados mostram que, apesar de um discurso defensor por parte dos gestores e de resultados financeiros positivos, os CSCs enfrentam desafios consideráveis desde sua concepção.

### **Marco Teórico**

Há uma lacuna significativa entre a literatura expondo a eficácia e a utilidade do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) de RH e o sucesso efetivo do modelo (COOKE, 2006). Os serviços podem ser atividades relacionadas a benefícios, remuneração, treinamento e desenvolvimento, cidadania corporativa, registro de atividades, departamento pessoal, entre outros. Além disso, podem contribuir nas atividades de implementar estratégias, criar uma nova cultura ou realizar os objetivos de negócio. O foco é no cliente e nas suas escolhas, pois, compartilhar serviços consiste na interseção das preocupações de gestão com produtividade, globalização, reengenharia, serviço e tecnologia (ULRICH, 1995). Os principais fatores estudados na literatura de CSC são os custos duplicados, melhoria da qualidade, mudança (REDMAN et al., 2007), serviço e maior uso de tecnologia (FORST, 2001). A forma que os papéis de RH são realizados depende das escolhas de design de uma organização, podendo ser centralizada, descentralizada, matricial ou terceirizada. Considerando que 65% a 75% das grandes organizações são empresas multidivisionais e matriciais, o RH pode ser organizado em torno do modelo de serviços compartilhados, com as funções de centro de serviços para o trabalho administrativo; centros de expertise para inovação e conhecimento; RH integrado para diagnosticar as necessidades do cliente e criar soluções e; RH corporativo, responsável pelas iniciativas empresariais globais (ULRICH; GROCHOWSKI, 2012). As competências necessárias à área de RH para criar valor ao negócio são: conhecimento do negócio, entrega de práticas de RH e gestão da mudança (LOSSY, 1999) e expertise em tecnologia (BELL et al., 2006). No modelo básico de serviços compartilhados ocorre a inclusão de serviços profissionais e de consultoria e a separação da atividade de governança para a prestação de serviços. No modelo de mercado avançado, os clientes têm a liberdade de recorrer a fornecedores externos, bem como o serviço compartilhado é capaz de fornecer serviços externos para outros clientes. E, finalmente, o serviço compartilhado pode se tornar uma entidade empresarial separada,

prestando serviços a uma gama complexa de organizações (ARKIN, 1999). As vantagens são baixo custo, mais eficiência e melhor qualidade e as desvantagens são quase inteiramente relacionadas com o impacto sobre o trabalhador em serviços compartilhados (REILLY, 2000). Contudo, trata-se de uma oportunidade de liberar recursos aos profissionais de RH para assumir um papel de arquiteto estratégico na organização (REDMAN et al., 2007). São diversos problemas relatados a respeito de CSC e faz-se necessário o alcance da maior eficiência e prestação de serviços profissionais de RH, permitindo que a função de RH seja mais estratégica em nível corporativo e mais rentável a nível operacional (COOKE, 2006). Para evitar barreiras na implementação do CSC é preciso dedicar atenção às mudanças de poder, criar uma equipe de profissionais de RH com interesses comuns, foco do negócio, e respeito mútuo (ULRICH, 1995). No estudo de quatro casos brasileiros os CSC são centros de excelência para conhecimentos operacionais e os gerentes de linha poderiam ser melhor treinados referente seu relacionamento com os analistas (CUNHA, 2011). As funções de serviços compartilhados crescerão em tamanho com o avanço tecnológico (REILLY; WILLIAMS, 2003) e inevitavelmente amadurecerão e tornar-se-ão unidades de negócios independentes e/ou resultarão em outsourcing (QUINN et al., 2000).

### **Método de investigação se pertinente**

A presente pesquisa foi orientada a estudar o fenômeno dos Centros de Serviços Compartilhados de RH como uma abordagem que possibilita ao RH ser congruente com a estratégia de negócios da empresa e suas circunstâncias (ARMSTRONG, 2006). Do ponto de vista de seus objetivos, se define como um estudo de caso descritivo e explicativo. Segundo Yin (2008), o estudo de caso é adequado para a explicação de fenômenos sociais, aos quais se busca entender os “por quês” e os “como” de seu funcionamento. Tal método é relevante quando a problemática exige uma descrição profunda e extensiva de um fenômeno social (YIN, 2008). A abordagem foi predominantemente qualitativa, considerando os seus objetivos e as características do fenômeno complexo investigado (CHIZZOTTI, 2006). A coleta de dados atende aos requisitos da pesquisa qualitativa, que é “multimétodo por excelência e utiliza variadas fontes de informação” (GODOY, 2006, p. 133). Os dados coletados na pesquisa são do tipo primário, obtidos principalmente por meio de seis entrevistas em profundidade realizadas com o Diretor do Centro de Serviços Compartilhados; com o Gerente Executivo de RH do CSC; com o Gerente de Utilidades; e, com três coordenadores de área de RH. Todos os entrevistados tiveram participação ativa na implementação do CSC desde a sua concepção, tendo passado pelo período de fusão com a Sadia. Foram utilizados também dados secundários a partir de publicações da empresa aos seus acionistas e apresentações enviadas pelo diretor do CSC. A entrevista em profundidade foi escolhida por sua relevância na pesquisa qualitativa, ao privilegiar a fala dos atores sociais, permite atingir um nível de compreensão da realidade humana que se torna acessível por meio de discursos, sendo apropriada para investigações cujo objetivo é conhecer como as pessoas percebem o mundo (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNEJDER, 2001; FRASER; GONDIM, 2004) A coleta de dados por meio da entrevista propicia ao pesquisador a oportunidade de ampliar seus conhecimentos acerca de uma população por meio de encontros frente a frente, os quais, dentro de uma pesquisa qualitativa nas ciências sociais, se caracterizam como fundamentais, uma vez que em se tratando de questões humanas, as interações entre pessoas proporcionam a melhor compreensão das percepções do entrevistado acerca do contexto a ser estudado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNEJDER, 2001).

### **Resultados e contribuições do trabalho para a área**

A empresa estudada foi a Brasil Foods, uma das maiores empresas de alimentos do mundo. A organização passou por momentos de dificuldades quando ainda era gerida pela família no

início da década de 1990, o que provocou sua venda a um grupo de acionistas. Desde então, a companhia se reestruturou, criou muitas outras unidades de negócios e adquiriu empresas de grande porte, como Batavo e Eleva (2007) e Sadia (2008). Ao prever este crescimento, o planejamento estratégico da companhia ensinava padronização de processos e garantia da execução e desdobramento das estratégias entre as diferentes unidades de negócio, o que foi facilitado pela implementação de um Centro de Serviços Compartilhados. A respeito dos três fatores principais que motivam a criação de CSC indicados por Redman et al. (2007), destaca-se que a empresa conseguiu atender aos requisitos de redução de custos, aumentou a qualidade dos serviços e ofereceu suporte à mudança ocorrida durante e após as fusões. No entanto, alguns aspectos contidos dentro da mudança merecem atenção especial, uma vez que envolvem as principais barreiras ao sucesso de um Centro de Serviços. Destacam-se neste caso as diferenças salariais entre os funcionários, oriundas principalmente das diferentes políticas de gestão entre as empresas adquiridas, a limitação de plano de carreira e a necessidade de atração e retenção de talentos para o CSC. A atração de talentos ao CSC é um dos desafios apontados por Cooke (2006), aos quais a empresa possui ações definidas. Por isso, estratégias como a criação de uma Sala Vip na maior universidade da região em que está locado o centro pode ser relevante, desde que acompanhadas de ações de valorização profissional e avaliação de desempenho associada à remuneração. A respeito das fusões, estas aumentaram a complexidade de um processo que por si já era robusto. Elas ensinaram esforços de socialização, aculturação e ajustes de perspectivas, pois mesmo os profissionais da Sadia, que já trabalhavam em um CSC, passaram por um processo de adaptação de filosofia, dado que o foco do CSC em Curitiba era na centralização. Por outro lado, as fusões propiciaram crescimento profissional a muitos dos participantes do processo. Dessa maneira, ainda que existam muitos processos transacionais e poucas possibilidades de ascensão dentro de um centro (COOKE, 2006), o caso estudado apresentou perspectivas acima da média, propiciadas pelo crescimento relevante da organização. As fusões levantam questões que são ainda pouco estudadas na literatura relacionada aos Centros de Serviços Compartilhados, como é o caso do alinhamento da cultura e das disputas internas e externas de poder. A Brasil Foods ainda está se ajustando aos impactos gerados por uma alteração na presidência e na formação do seu Conselho de Administração, o que implicou na mudança do diretor presidente da empresa e na configuração da diretoria executiva. Com tal fato, algumas questões em relação à função do CSC, sua localização geográfica e até mesmo sua existência, tornam-se parte da pauta e mostram a importância de se considerar fatores estratégicos para o estudo futuro deste tema, assim como a cultura e as relações de poder que estão intrinsecamente ligadas a ele. Por fim, ressalta-se que existem consideráveis obstáculos na implementação e gestão de um Centro de Serviços Compartilhados de RH conforme destacam Ulrich (1995), Cooke (2006) e Redman et al. (2007). Neste caso, os maiores desafios foram relacionados à cultura e adaptação durante a implementação. Na gestão atual, é premente a busca por profissionalizar os serviços, no sentido defendido por Ulrich e Grochowski (2012), aperfeiçoando os conceitos e gerando excelência, bem como associando resultados e produtividade a outras práticas de RH (remuneração, carreira e desenvolvimento).

### **Referências bibliográficas**

- COOKE, Fang Lee. Modeling an HR shared services center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, v. 45, n. 2, p. 211-227, 2006.
- REDMAN, Tom et al. Evaluating the human resource shared services model: evidence from the NHS. *The International Journal of Human Resource Management*, v. 18, n. 8, p. 1486-1506, 2007.
- ULRICH, Dave. Shared Services: from vogue to value. *Human Resource Planning*. v. 18, n. 3, p. 12-23. 1995.

---

GROCHOWSKI, Joe. From shared services to professional services. *Strategic HR Review*, v. 11, n. 3, p. 136-142, 2012.

REILLY, Peter Andrew. *HR Shared Services and the Realignment of HR*. Institute of Employment Studies, 2000.