

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
ESCOLA DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
NÚCLEO DE INFORMAÇÃO TECNOLÓGICA E GERENCIAL
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA INFORMAÇÃO**

JESSICA LOUISIANA NATALIA CAETANO

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS:
CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

BELO HORIZONTE

2016

JESSICA LOUISIANA NATALIA CAETANO

**CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS:
CRIAÇÃO DE VALOR ATRAVÉS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Monografia apresentada ao programa de Especialização do Núcleo de Informação Tecnológica e Gerencial – NITEG, no curso Gestão Estratégica da Informação da Escola de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a obtenção do certificado de Especialista em Gestão Estratégica da Informação

Orientador: Marta A. T. Ferreira

BELO HORIZONTE

2016

AGRADECIMENTOS

Dizem que as grandes conquistas exigem grandes sacrifícios. Eu acredito que estas conquistas sempre contam com fortes bases, com muito apoio. Assim, quero agradecer a todos que foram o meu suporte, meu alicerce para concluir esta especialização e este trabalho.

A Bárbara Garcia, a melhor líder que um profissional pode desejar. Sem o estímulo e empurrão dela, eu não teria nem começado o curso. Depois de começado, ela sempre foi um suporte fundamental para desenvolvimento das atividades e, essencial, para a escolha do tema do presente trabalho e desenvolvimento do mesmo.

A meu pai, que ficou acordado até tarde por vários dias para me buscar (dias estes em que a minha companhia não era a mais agradável, já eu estava cansada e mal humorada). A minha mãe que sempre me apoia em minhas decisões e organiza tudo ao redor para que as situações corroborem para o meu sucesso.

A meus amigos que compartilharam o cotidiano e as responsabilidades durante a especialização, em especial, Carlos e Hugo que levarei pela vida a fora.

A minha orientadora, por todo o suporte e paciência durante o desenvolvimento deste trabalho.

Dedico este trabalho e agradeço a todos vocês por esta conquista compartilhada.

RESUMO

O presente trabalho teve como tema a Gestão do Conhecimento em Centro de Serviços Compartilhados (CSC). As organizações contemporâneas têm buscado em métodos de gestão, alternativas para redução de custos, principalmente nas atividades de suporte. O CSC é um destes métodos: concentra as atividades de suporte que antes eram executadas de maneira duplicada em um lugar único (o 'centro'), reduzindo custos. A vantagem deste método em detrimento da terceirização (que é mais amplamente aplicado) é a possibilidade de retenção do conhecimento gerado pela execução das atividades. Reconhecendo a importância da gestão do conhecimento para as organizações, o presente trabalho busca avaliar como a criação de centros de serviços compartilhados auxilia na gestão do conhecimento das organizações. O desenvolvimento da proposta foi realizado através de uma pesquisa descritiva. A abordagem do problema foi quantitativa, já que a análise se deu com base na aplicação de um questionário disponibilizado na plataforma *online Google Forms®* em dois idiomas, inglês e português. Como os Centros de Serviços Compartilhados e a Gestão do Conhecimento são temas recentes existem poucos autores que relacionam ambos os temas. Os resultados da pesquisa indicam que a percepção das práticas de gestão do conhecimento é bem diferente entre os membros do CSC e os clientes destes, apesar de ambos indicarem que houve melhoria de processos desde a adoção do método de gestão nas organizações em que trabalham.

Palavras-chave: Centros de Serviços Compartilhados. Gestão do Conhecimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 REVISÃO TEÓRICA	4
2.1 Gestão do conhecimento	6
2.2 Centro de Serviços Compartilhados.....	10
2.3 O impacto da adoção de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Gestão do Conhecimento da organização	14
3 METODOLOGIA	16
4 O INSTRUMENTO E OS RESULTADOS DA PESQUISA	17
4.1 O instrumento de pesquisa	17
4.2 Resultados da Pesquisa	17
5 CONCLUSÕES	26
REFERÊNCIAS	28
APÊNDICE	32

1 Introdução

Em busca de maior competitividade, as organizações têm focado nas atividades centrais do negócio a fim de agregar valor para os clientes. As chamadas atividades fim ou atividades *core* são aquelas diretamente relacionadas ao produto da organização. As demais atividades, apesar de serem fundamentais, são apenas suporte para aquelas que efetivamente geram valor para a organização.

Para que a especialização nas atividades centrais aconteça, as organizações de grande porte têm algumas alternativas para tratar as atividades de suporte. As mais comuns são a terceirização dos serviços e criação de centros de serviços compartilhados. A diferença entre as duas opções é que na primeira, os serviços são executados por uma organização externa e independente. Os centros de serviços compartilhados, por sua vez, são compostos por funcionários da organização em questão e prestam serviço para as demais unidades de negócio.

Uma das vantagens apontadas para adoção do centro de serviços compartilhados em detrimento da terceirização é a possibilidade retenção do conhecimento na organização, bem como a replicação de boas práticas para outras empresas do grupo.

A gestão do conhecimento é um tema que tem ganhando bastante atenção nas últimas décadas, em virtude do entendimento geral a respeito da importância de tais práticas para aumento da vantagem competitiva e maximização do capital intelectual.

Reconhecendo a importância da gestão do conhecimento para as organizações, o presente trabalho busca avaliar como a criação de centros de serviços compartilhados auxilia na gestão do conhecimento das organizações.

A identificação e análise das práticas atuais permitirá compreender como a gestão do conhecimento acontece nos centros de serviços compartilhados, bem como, identificar possíveis pontos de melhoria.

Deste modo, fica estabelecido como objetivo geral desse trabalho a avaliação de como as práticas de Gestão do Conhecimento (GC) têm sido aplicadas na gestão dos Centros de Serviços Compartilhados. Com base no objetivo geral, elaboram-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever o que são os Centros de Serviços Compartilhados;
- Identificar quais são os benefícios da adoção dos Centros de Serviços Compartilhados;
- Identificar as principais práticas de Gestão do Conhecimento;

- Analisar, do ponto de vista dos integrantes do centro e dos clientes destes, como as práticas identificadas estão sendo aplicadas nos Centros de Serviços Compartilhados atualmente.

Em decorrência da globalização, os mercados que antes eram limitados ao local em que a organização está instalada fisicamente se expandiram e passaram a ser globais. Os concorrentes aumentaram na mesma proporção. Essa competição cada vez mais acirrada têm forçado as organizações a buscarem alternativas que as coloque frente aos competidores. A fim de dirigir os esforços para as atividades que trazem percepção de valor para os clientes, as organizações têm terceirizado os processos de suporte a atividade da organização ou criado Centros de Serviços Compartilhados (CSC) para estas atividades. Neste processo, a gestão do conhecimento dentro das organizações tem sido compreendida como fonte de obtenção de vantagem competitiva. Como os centros de serviços compartilhados são formados por funcionários da organização, o conhecimento nesses polos é um grande potencial de vantagem competitiva que pode ser replicado em outras unidades de negócio.

O presente trabalho irá descrever as práticas seguidas pelas empresas que adotam tal forma de gestão com foco na gestão do conhecimento. Entendendo que o conhecimento é um fator de ganho de competitividade, a presente pesquisa irá analisar o que as organizações têm feito para disseminação do conhecimento nesses polos de prestação de serviços, bem como buscar possíveis sugestões de melhorias nos processos.

A análise dessas práticas dará maior clareza a respeito da maneira que os centros de serviços compartilhados estão estruturados para a gestão do conhecimento. Além disso, a análise dos documentos existentes com foco na criação de valor pela gestão do conhecimento possibilitará a replicação dos métodos e técnicas atuais em outras organizações que se interessem por tal forma de gestão.

2 Revisão Teórica

A compreensão dos termos a seguir é fundamental para o entendimento do objeto de estudo, bem como as justificativas para execução de tal pesquisa.

Atividades essenciais ou atividades *core*, de acordo com Bernstorff e Cunha (2000) são os processos vitais para existência da organização, estão diretamente relacionadas com a missão da companhia e essas atividades não devem nunca ser terceirizadas. A terceirização é “um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para organizações externas, com os quais se estabelece uma relação de parceria, ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio em que atua.” (GIOISA, 1997, p.14) e as atividades de suporte passam a ser responsabilidade deste terceiro.

Como dito em etapas anteriores neste trabalho, as atividades de suporte podem ser terceirizadas ou incluídas no escopo de um centro de serviços compartilhados. Assim, faz-se necessário definir o que são esses centros. O termo Centros de Serviços Compartilhados (CSC), o objeto de estudo dessa pesquisa, é originário da tradução do inglês *Shared Services Centers* (SSC). Ramos (2005 citado por AFFONSO; MARTINS, 2010) afirma que os serviços compartilhados são, na prática, unidades de negócio que decidem compartilhar um conjunto de atividades suporte, ao invés de mantê-los de maneira duplicada. Já BERGERON (2002, tradução do autor), define o os centros de serviços compartilhados como uma “[...] semiautônoma unidade de negócio que tem uma estrutura de gestão projetada para promover eficiência, gerar valor, reduzir custos e melhoria de serviços para os clientes internos”. Ou seja, trata-se da consolidação de serviços que antes eram feitos por pessoas diferentes em lugares diferentes em um único lugar para diferentes unidades de negócio. Para Lófti (2012), “os CSCs conseguem oferecer um serviço mais específico à organização, que detém maior controle e consegue reter conhecimentos e *expertise*”. *Expertise* é uma palavra do idioma inglês usada no cotidiano do Brasil para indicar conhecimento a respeito de um determinado tema.

Sabendo que o conhecimento é o que move as empresas, os centros de serviços compartilhados são polos de vantagem competitiva, já que são compostos por funcionários e, conseqüentemente, são centros de conhecimento.

Para Affonso e Martins (2010), existem dois pilares fundamentais para a aplicação da gestão organizacional com centros de serviços compartilhados: Gestão de Processos e Gestão de Pessoas. Do ponto de vista do cliente interno, a Gestão de Processos é fundamental para que os executivos sintam-se confortáveis em permitir que as atividades de suporte sejam executadas nos Centros de Serviços Compartilhados (CSS). Já do ponto de vista operacional do CSS, é a gestão de processos que permite que eles atuem de maneira

autônoma e com foco na melhoria contínua. A Gestão de Pessoas, por sua vez, está relacionada à seleção das melhores pessoas para execução das atividades, garantindo o máximo de excelência no resultado, além de ser responsável pela observação das “resistências que acontecem devido à perda de poder, possível perda de informações e aumento aparente dos custos”. (BERDEJO, 2009, *on-line*).

Desde 1999, a Deloitte faz uma pesquisa em organizações que adotam os Centros de Serviços Compartilhados (CSC) a fim de explorar conceitos em evolução e identificar tendências emergentes (DELOITTE, 2015, tradução do autor). Na pesquisa de 2015, a companhia identificou que as organizações estão adotando Centros de Serviços Compartilhados Multifuncionais. Isto é, centros de serviços dedicados a suportar várias áreas da organização, não se restringindo apenas um departamento (ex: finanças, compras, recursos humanos, etc.). Os líderes destes centros, por sua vez, estão se tornando facilitadores de processos desde o início até o fim e, com isso, têm conduzido melhorias de processo significativas (DELOITTE, 2015, tradução do autor).

Rossiter e Vedala (2005) citam as seguintes companhias como adotantes da iniciativa de compartilhamento de serviços: Grupo NOL (uma das maiores empresas de transporte de contêineres), Bayer (um grande grupo de químicos e farmacêuticos), Siemens (um dos maiores e mais diversificados grupos industriais), Akzo-Nobel (companhia global produtora de tintas e revestimentos), Maersk (maior transportadora marítima integrada do mundo), BASF (o maior grupo químico do mundo), General Electric (conglomerado industrial americano). Estas empresas adotaram o CSC em funções como finanças, tecnologia da informação, recursos humanos, jurídico, suprimentos e contabilidade.

A implementação de um Centro de Serviços Compartilhados está diretamente relacionada com a mensuração do conhecimento corporativo, no âmbito de uso da informação, no contexto em que tem sido usada e a definição de quais conhecimentos devem permanecer com a unidade de negócio ou ser transferidos para o centro de serviços compartilhados. Devido a transferência dos funcionários para o centro de serviços, existe um risco de perda de capital intelectual, já que o controle dentro das unidades de negócio é menor. (BERGERON, 2002). Para Van Der Linde (2004), os centros de serviços compartilhados são capazes de alavancar o conhecimento organizacional por utilizar tecnologia de ponta, não se concentrar apenas nas atividades transacionais e por ser uma unidade referência. O compartilhamento deste conhecimento com os colegas não é algo que possa ser imposto e a organização é responsável por criar um ambiente propício para isso.

2.1 Gestão do conhecimento

A Gestão do Conhecimento é um tema que tem sido abordado formalmente há pouco tempo, entretanto a maioria das organizações já utilizam técnicas e ferramentas de compartilhamento e transferência de conhecimento há muito tempo. (BATISTA, p.7, 2004).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), “uma organização cria e utiliza o conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa”. Os mesmos autores esclarecem que o conhecimento tácito é altamente subjetivo e está intimamente relacionado com os ideais e valores do indivíduo. O conhecimento explícito, por sua vez, é o oposto: trata-se de um conhecimento exposto, codificado e de fácil compartilhamento. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p.19). O conhecimento não é apenas o tácito ou apenas explícito: o conhecimento organizacional se cria através da transformação do conhecimento tácito em explícito e, vice-versa. A partir desse entendimento, Nonaka e Takeuchi sintetizaram esse ciclo no modelo identificado como SESI que são as iniciais dos quatro modos de socialização identificados por eles:

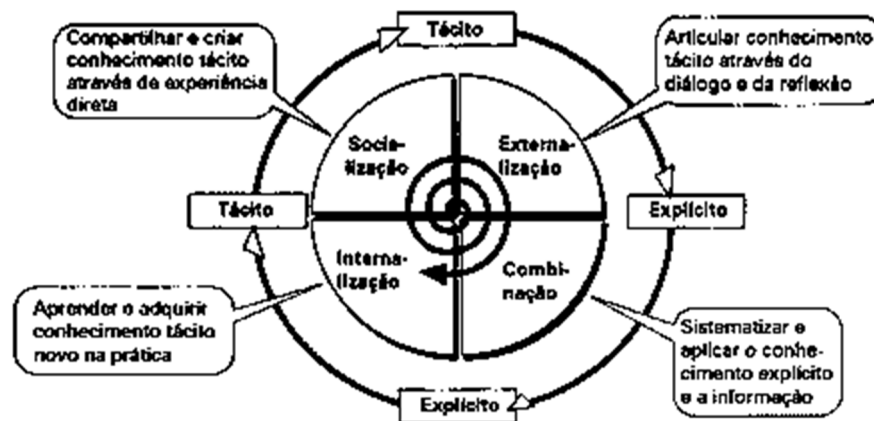
- **Socialização:** conversão do conhecimento tácito de uma pessoa para o conhecimento tácito de outra pessoa. Da Silva (2004) afirma que essa etapa acontece quando ocorre comunicação, grupos fazem sessões de *brainstorming*, quando o aprendizado acontece pela observação da prática de um tutor, pelo compartilhamento de experiências e modelos mentais com a equipe. Em CSC, esta é a etapa mais importante para o sucesso deste tipo de organização, já estes polos organizacionais são dependentes do compartilhamento de informações entre as pessoas que o compõem.
- **Externalização:** conversão do conhecimento tácito para explícito, através do diálogo e reflexão. A representação simbólica através de hipóteses e metáforas/analogias, registro parcial do conhecimento em documentos/planilhas são exemplos de como a esta etapa acontece. Trata-se do registro do conhecimento individual feito pela própria pessoa (DA SILVA; 2004). Em um CSC, esta etapa é representada pela gestão de processos, um dos pilares para criação dos centros.
- **Combinação:** transformação do conhecimento explícito em explícito. Neste momento, conhecimentos provenientes de várias pessoas são combinados para gerar um conhecimento maior. “Isto pode acontecer quando indivíduos combinam ou trocam conhecimentos através de e-mails, reuniões, documentos e até em conversas informais. ” (MENDES, 2008). Além do registro do

conhecimento, a gestão de processos deve se responsabilizar melhoria contínua, representada por esta fase no ciclo SESI.

- **Internalização:** conversão do conhecimento explícito para tácito. Trata-se da interpretação do conhecimento registrado em livros, manuais e documentos em geral. “Após este processo o novo conhecimento deve ser socializado com outros colaboradores (na forma de conhecimento tácito) iniciando assim uma nova espiral da criação do conhecimento.” (SCHONS; COSTA, 2008). O pilar do CSC que mais relaciona com esta fase é a gestão de pessoas. A seleção dos melhores profissionais, facilita o processo de internalização e início do ciclo SESI de maneira recorrente.

Como ao alcançar a última etapa, o processo é reiniciado, temos uma espiral:

Figura 1 – A espiral do Conhecimento



Fonte: NONAKA; TAKEUCHI, 2008

Para Terra (2001) *apud* Cunha, Vasconcelos e Afonso (2007), a gestão do conhecimento acontece a partir de sete dimensões:

- O papel da alta administração em definir de quais conhecimentos devem ser buscados ou desenvolvidos;
- Desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para o aprendizado contínuo;
- Adoção de novas estruturas organizacionais, voltadas para equipes multidisciplinares autônomas;
- Definição de políticas de Recursos Humanos voltados para o aprendizado, não apenas em relação aos planos de treinamento e desenvolvimento, mas contratação e retenção de pessoas com comportamentos, habilidades e competências que adicionem conhecimento à organização;

- Avanços das ferramentas tecnológicas de comunicação e sistemas de informação, sem desconsiderar que estes dependem dos *inputs* humanos;
- Esforços de mensuração do capital intelectual interno;
- Estreitamento de relações e formação de alianças com outras empresas.

Bergeron (2002, p. 25, tradução do autor) destaca os principais conceitos relacionados a gestão do conhecimento aplicado aos negócios:

- Liderança é essencial: um gerente sênior, comumente chamado *Chief Knowledge Officer (CKO)* ou *Chief Information Officer (CIO)* deve ser o responsável por esta gestão; a existência desta figura dará credibilidade em todos os níveis da companhia;
- Gestão do conhecimento funciona: os benefícios de adoção da gestão do conhecimento são incontáveis, mas podem ser destacados: redução de custos, melhoria no serviço para os clientes, aumento da eficiência, retenção de ativos intelectuais;
- Gestão do Conhecimento requer treinamento: treinamento de gestores e funcionários é fundamental em cada fase de implementação da gestão do conhecimento;
- As expectativas devem ser gerenciadas: a implementação da gestão do conhecimento envolve mudanças em como os funcionários interagem, comunicam, comandam e como as coisas acontecem na organização. Como as pessoas são resistentes a mudança, as expectativas devem ser gerenciadas para que a produtividade não seja impactada;
- Gestão do Conhecimento na prática é dependente de tecnologia: cada etapa da gestão do conhecimento e o rastreamento podem ser alavancados pela Tecnologia da Informação, como, por exemplo o armazenamento de uma grande quantidade de dados em servidores, bem como a obtenção destes dados através de aparelhos sem fio a qualquer momento e em qualquer lugar;
- Gestão do conhecimento é um processo, não um produto: em constante mudança e adaptação, a gestão do conhecimento não é um produto acabado. As práticas de GC típicas em uma empresa incluem a aquisição de conhecimento dos clientes criando novas receitas a partir do conhecimento existente e a captura do conhecimento dos funcionários para reutilização posterior.

Para acontecer, existem técnicas que são comumente aplicadas a fim de converter a organização em um ambiente de conhecimento, chamadas práticas de gestão do

conhecimento: "são práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior." (BATISTA, p.8, 2004). De Araújo (2010, p. 250) afirma que para que a prática seja efetiva, faz necessário o uso equilibrado de quatro elementos: informação, conhecimento, tecnologia e pessoas. Casaes e Miranda (2016) citam as seguintes:

- Comunidade de Prática - compartilhamento do conhecimento em favor de um grupo e das redes de relacionamento (MCINERNEY, 2001);
- Educação Corporativa – sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam as competências técnicas e comportamentais de acordo com as metas e objetivos da organização (ASSIS, 2007);
- *Mentoring* - auxilia um profissional a alcançar seus resultados por meio de um acompanhamento pessoal de forma técnica, emocional e estratégica (RABAGLIO, 2004);
- *Coaching* - estilo de gerenciamento de pessoas que provocam ações para o desenvolvimento de pessoas e o desenvolvimento das organizações (RABAGLIO, 2004);
- Memória Organizacional - registro do conhecimento de uma organização ao longo da sua história, podendo ser recuperada no presente para o processo de toma de decisão (WALSH, 1991);
- Portal Corporativo – apoia à missão, às estratégias e aos objetivos da organização, colaborando para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios (TERRA,2003);
- Mineração de Texto – mecanismo de encontrar padrões interessantes ou úteis em um contexto de informações e de recuperação da informação (TRYBULLA,1999);
- Mineração de Dados - dados é a técnica de extrair informações previamente desconhecidas e de máxima abrangência a partir de bases de dados, para usá-las na tomada de decisão (ARAUJO JR, 2005); e,
- Raciocínio Baseado em Casos - o conhecimento específico de uma experiência passada, um problema concreto, para resolver um problema atual (BEPPLER, 2002); (CASAES;MIRANDA, 2016)

Existem ainda, mas não apenas as seguintes:

- Mapeamento dos conhecimentos organizacionais: "Trata-se do registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes." (BATISTA, 2004, p. 17). O "[...] mapa do conhecimento está intimamente ligado ao processo de combinação, isto é, sistematiza o conhecimento disperso na organização e disponibiliza para a organização a informação de onde encontrá-lo. (SCHLESINGER, 2008, p.52).
- Comunidades de Prática: "é um espaço virtual de interação na Web no qual as pessoas podem compartilhar informações e conhecimentos" (BATISTA, 2004, p. 17).

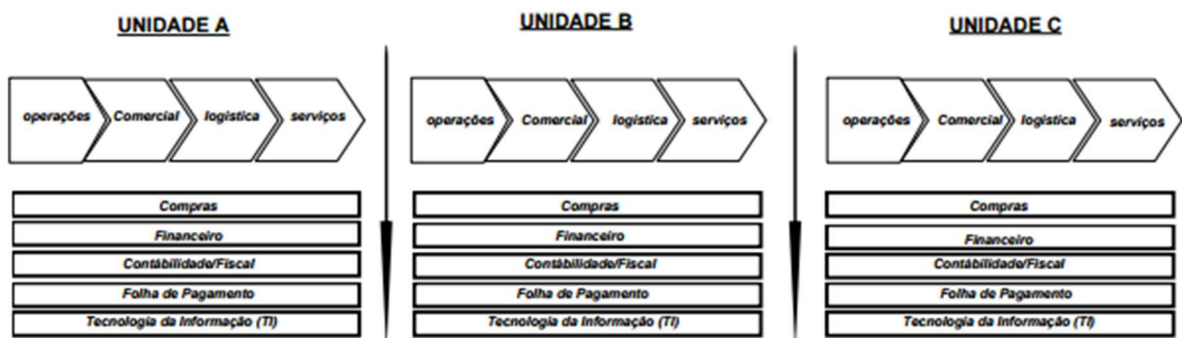
- Banco de Conhecimentos: "é uma base na qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de determinada unidade gerencial." (SCHLESINGER, 2008, p.52).
- *Benchmarking*: "as organizações se voltam à forma de atuação de outras organizações, visando identificar novas práticas e formas de atuação que podem ser úteis para o desenvolvimento de suas atividades.
- Sistemas de Informação: a tecnologia é sem dúvida um dos componentes fundamentais para que seja possível gerenciar o volume de dados que as organizações de dados geram diariamente. Davenport e Prusak (1998) afirmam que os recursos tecnológicos sozinhos não geram conhecimento e por isto estes são considerados apenas um dos fatores.

2.2 Centro de Serviços Compartilhados

O conceito dos Centros de Serviços Compartilhados (CSC) surgiu na década de 80 (LÓTFI; 2012), sendo assim, um conceito relativamente novo.

Schuman et al *apud* Araujo (2010) afirmam que os centros de serviços compartilhados são a centralização de atividades difundidas em diversas unidades de negócios, a fim de servir todas elas abaixo do custo e com alto nível de serviços. Para melhor entendimento, são apresentadas as figuras 2 e 3 comparando a estrutura organizacional antes e depois do CSC:

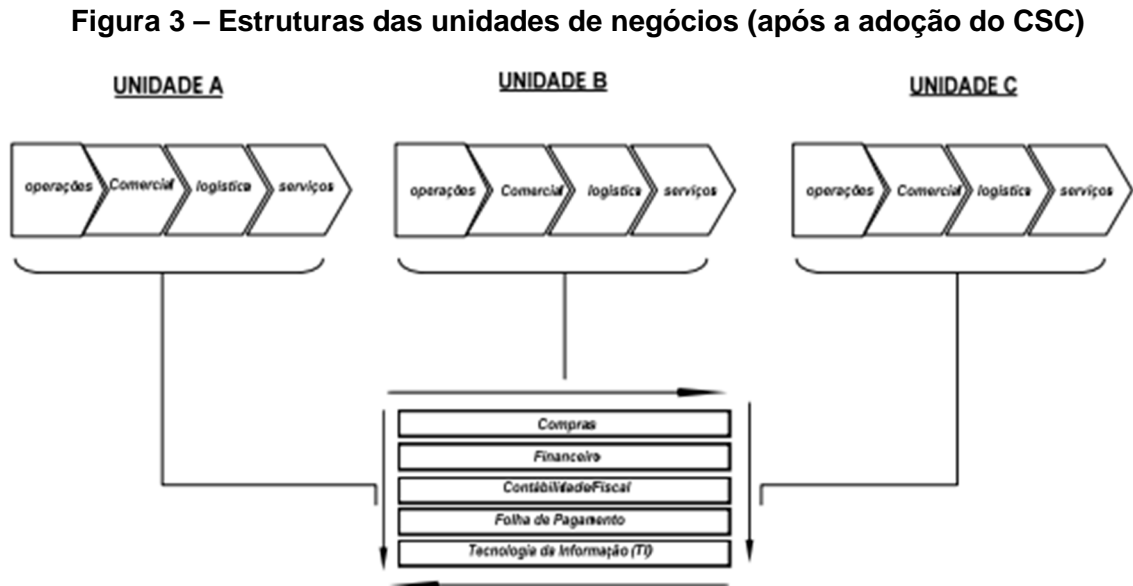
Figura 2 – Estruturas das unidades de negócios (antes da adoção do CSC)



Fonte: ARAUJO, 2010

Note na figura a seguir como algumas funções duplicadas foram eliminadas, mantendo-se, porém, as atividades de estão relacionadas com as atividades diretamente relacionadas com o cliente. Segundo Ferreira (2010), estas atividades são conservadas, pois são compartilhados pelas unidades de negócios um "conjunto de serviços ao invés de tê-los

como uma série de funções de apoio duplicadas. Estes serviços por sua vez, são preponderantemente ligados às atividades de apoio [...]”:



Fonte: ARAUJO, 2010

Assim, “os serviços compartilhados são a consolidação dos sistemas administrativos comuns e funções entre departamentos e agências com vistas à melhoria da eficiência, efetividade e redução dos custos da prestação do serviço.” (FERREIRA, 2010). Affonso e Martins (2010, p.194) destacam ainda que “esta nova área tem por objetivo satisfazer seus clientes e, também agregar valores à empresa, com o benefício ainda de gerar economias de escala que economizam custos operacionais.”.

Ramos (2005) ressalta a simplificação devido à redução do gerenciamento de atividades de suporte e, com isso, a possibilidade de foco nas atividades que agregam valor. Além disso, “os benefícios financeiros dos serviços compartilhados são alcançados através do aprimoramento de processos, do ganho de escala, da arbitragem salarial e reestruturação da pirâmide.” (SICA; 2010).

Martins e Amaral citados por Affonso e Martins (2011) apontam desafios para a adoção do método de gestão como, por exemplo, a mudança da visão já que as unidades de negócio passam a ser clientes, automatização dos procedimentos manuais e padronização dos processos entre as várias unidades.

Ferreira (2010) cita quatro modelos de Centros de Serviços Compartilhados que evoluíram de um modelo básico:

- Modelo Básico: consolidação compulsória das atividades executadas nas unidades de negócio com o objetivo de redução de custos e padronização dos serviços.

- Modelo *Market Place*: neste modelo a adoção deixa de ser compulsória, a prestação de serviços é ampliada, incluindo o fornecimento de consultoria e “contribuindo para retirar o máximo da carga de gerenciamento de atividades de apoio das funções gerenciais que tocam as operações de produção.” (FERREIRA, 2010).
- Modelo *Market Place* Avançado: possibilidade de escolha entre o fornecedor interno ou externo.
- Modelo de Empresa independente: o serviço é fornecido a várias empresas clientes “o objetivo da empresa criada é a geração de receitas e lucros para a sua manutenção no mercado.” (FERREIRA, 2010).

Segundo Accenture (2013, tradução do autor) e CIPS (2013, tradução do autor), os benefícios típicos da adoção de um CSC são:

- Financeiros: economia de escala em custos trabalhistas com a eliminação da duplicidade de execução das atividades e custos não trabalhistas, já que concentram pessoas que ficavam espalhadas em vários negócios em apenas um local, “o centro”.
- Redução de riscos e melhoria na conformidade: clareza de responsabilidades (através do estabelecimento do acordo do nível de serviço), auditorias simplificadas (tecnologia amplamente aplicada no centro);
- Benefícios para os clientes: passa a existir uma relação de provedor de serviços, com isto, o foco dos funcionários do CSC passa a ser o atendimento as demandas dos clientes com menor tempo de resposta as solicitações, amplitude da capacidade de resposta (e-mails e ligações rastreadas e respondidas), menos erros (através da implementação de processos padrões);
- Benefícios para os funcionários: opções de carreiras mais interessantes, maior autonomia (existe uma quantidade menor de gestores, por funcionários), cultura de alto desempenho (impulsionado por métricas) e maiores oportunidades de treinamento;
- Tensão Criativa: o compartilhamento de serviços tende a criar um ambiente de “tensão” em que as atividades são avaliadas pelo valor que realmente geram para o negócio e se não geram valor, tendem a ser eliminadas;
- Melhoria nos processos: a gestão centralizada dos processos permite que os processos do negócio sejam melhorados continuamente, assim como a gestão da informação e visibilidade global da alocação de recursos.

Araujo (2010) e CIPS (2013, tradução do autor), destacam pontos de atenção para as organizações que decidem adotar tal estratégia de gestão:

- Comprometimento da diretoria e alta gerencia: o líder do projeto deve ser uma pessoa com credibilidade dentro da organização para que a iniciativa não enfrente resistência por parte dos negócios, em virtude da falta de poder;
- Mudança cultural: apesar de o CSC ser parte da organização, ele é um prestador de serviços interno e o comportamento dos funcionários membros do centro ou do negócio devem ser adequados à nova realidade;
- Desenvolvimento de ferramentas de Tecnologia da Informação: durante a integração das unidades, a fluidez da informação deve ser garantida pelo suporte da tecnologia;
- Estratégia definida: antes do início da transição das atividades, o líder do projeto deve esboçar quais serão as estratégias a ser adotadas. Assim, as metas não se perdem e os objetivos estão alinhados com os da organização;
- Clareza sobre o nível de serviço antes da mudança para um CSC: identificar qual o nível de satisfação com os serviços que são prestados antes da migração desses para o centro é crucial para definição do acordo de nível de serviços. Com isso, é possível evitar a insatisfação, ainda que os demais objetivos sejam atendidos;
- Criação de um sistema “burocratizador”: como a entrega dos serviços de um CSC é baseado no nível de serviço acordado, é importante que os líderes tenham em mente que o sistema deve ser o mais simples possível para não tornar mais complicada a atividade que vinha sendo executada localmente e eliminando a criatividade.
- Perda de controle de custos e processos: devido a centralização, a gestão dos custos que antes eram administrados pelo negócio passa a ser centralizada e o líder do projeto deve ter em mente a importância de manter esses sob controle. Além dos custos, o esforço em padronizar os processos entre as unidades de negócio podem levar à desatenção a pontos relevantes.

Como prestadores de serviços, os funcionários do CSC são cobrados por resultados. Para isso, os líderes do Centro devem estabelecer indicadores que permitam “medir e expressar em números o conhecimento, [pois sem] este [o CSC] se torna insatisfatório.” (AFFONSO; MARTINS, 2010).

Affonso (2010) aponta como resultados da implementação de um Centro de Serviços compartilhados:

- Aumento da vantagem competitiva na cadeia de valor das empresas: as organizações não precisam se preocupar com as atividades suporte, apenas focar nas atividades que agregam valor para o cliente e, conseqüentemente, auxilia na execução dos objetivos estratégicos da organização;
- Concentração das pessoas que executam a mesma atividade suporte no mesmo ambiente gerando sinergia, alavancagem de recursos tecnológicos e busca pela melhoria de processos contínua;
- Redução de custos por meio da eficiência e eficácia: a eliminação das tarefas redundantes, bem como as pessoas e sistemas relacionados, permite que a organização tenha foco na padronização por meio da consolidação da base de dados e das melhores práticas organizacionais.

2.3 O impacto da adoção de um Centro de Serviços Compartilhados (CSC) na Gestão do Conhecimento da organização

Conforme citado em outras sessões deste trabalho, um dos resultados da adoção do Centro de Serviços Compartilhados é a eliminação de processos que eram executados em duplicidade, pessoas e sistemas também, ganho de sinergia através da concentração das pessoas que executam a atividade em um mesmo lugar e busca por melhoria contínua.

Cunha, Yokomizo e Capellini (2011) estabelecem requisitos necessários para que a gestão do conhecimento aconteça em um Centro de Serviços Compartilhados:

- Existência de um ambiente disseminador do conhecimento e valorização do compartilhamento: o estímulo por parte dos gestores de que o conhecimento seja compartilhado entre os funcionários (da mesma equipe ou não), constrói um ambiente em que os funcionários sentem-se a vontade para dividir com os demais os conhecimentos e passam a enxergar a transmissão desses positivamente. Além disso, a existência de diretrizes formais (em manuais ou avaliações de desempenho) enfatiza a importância da prática e apoio da alta gerência;
- Relacionamento entre o transmissor e receptor: o processo de transmissão de conhecimento pode ser grossamente resumido como a transmissão de uma mensagem do emissor para um receptor. Para que essa transferência de conhecimentos aconteça, é necessário que exista comunicação entre a equipe e sistemas que capturem e compartilhem o conhecimento. Dessa maneira passa a existir uma troca de conhecimentos, não apenas o compartilhamento unilateral;

- Sistemas tecnológicos de apoio: como os CSC consolidam atividades que antes eram executadas de maneira isolada, as ferramentas de tecnologia da informação são essenciais para que, ainda que geograficamente separadas da unidade de negócios, a atividade não fique isolada. Ou seja, o ambiente virtual deve estar preparado para que as pessoas consigam se comunicar satisfatoriamente.

3 Metodologia

Existem três tipos de metodologia de pesquisa: exploratória, descritiva e explicativa a serem descritas a seguir:

A pesquisa exploratória tem o objetivo de pesquisa não conhecido ou pouco explorado. Esse tipo de metodologia deve ser escolhido sempre que o objetivo for o aprofundamento ou explicação do objetivo. Em relação à metodologia descritiva, Vergara (2009) afirma que esta não tem o dever de explicar os fenômenos que estuda, apenas descrevê-los. Já a pesquisa explicativa, é a busca pelo conhecimento e interpretação da realidade através do estabelecimento de relações entre variáveis.

Para o desenvolvimento da pesquisa proposta, foi realizada a pesquisa descritiva.

A abordagem do problema foi quantitativa, já que a análise se deu com base na aplicação de um questionário, sendo assim possível traduzir os objetivos desse trabalho em números. O questionário foi disponibilizado na plataforma *online Google Forms®* em dois idiomas, inglês e português. O público alvo foram pessoas que trabalhem em empresas que utilizem os CSC como metodologia de gestão. A divulgação foi feita por e-mail enviado a 80 pessoas, além da divulgação em redes sociais e foram recebidas 79 respostas.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica foi escolhida, uma vez que serão analisados artigos, periódicos, livros, internet, etc.

4 O instrumento e os resultados da pesquisa

Para aumentar a abrangência da pesquisa e facilitar o acesso, a pesquisa de campo estabeleceu-se através da aplicação de um questionário disponibilizado na plataforma online Google Forms® em dois idiomas, inglês e português.

4.1 O instrumento de pesquisa

Na primeira sessão do questionário, foi feita uma introdução sobre o assunto, bem como se definiu o que são os Centros de Serviços Compartilhados, para esclarecer o conceito e evitar que as respostas não estivessem alinhadas com a realidade.

As quatro primeiras perguntas foram criadas para identificar o ambiente em que o respondente está inserido (porte da empresa e existência de um Centro de Serviços Compartilhados), bem como caracterizá-lo como cliente ou participante do CSC.

A questão 5 foi elaborada com base na escala de Likert que permite que seja medido o nível de concordância do participante com cada um dos temas apresentados: desde a total discordância até a completa concordância. Caso quisesse, o participante tinha um espaço para adicionar comentários relacionados aos tópicos.

Para verificar como os participantes da pesquisa enxergam os benefícios apontados pelos autores para a adoção dos Centros de Serviços Compartilhados, foram criadas as questões 6 e 7.

Existem algumas atividades que são mais comumente transferidas para os CSC, dentro das atividades de suporte. Buscando compreender se esse compartilhamento está alinhado com as expectativas dos clientes dos CSC, foram criadas as perguntas fechadas 8 e 9. Após a escolha o participante encontra um campo livre para esclarecer os motivos de escolha de algumas atividades em detrimento de outras.

Para que o participante se sentisse livre para adicionar sugestões que possibilitem a melhoria dos CSC, a última pergunta era um campo aberto e opcional.

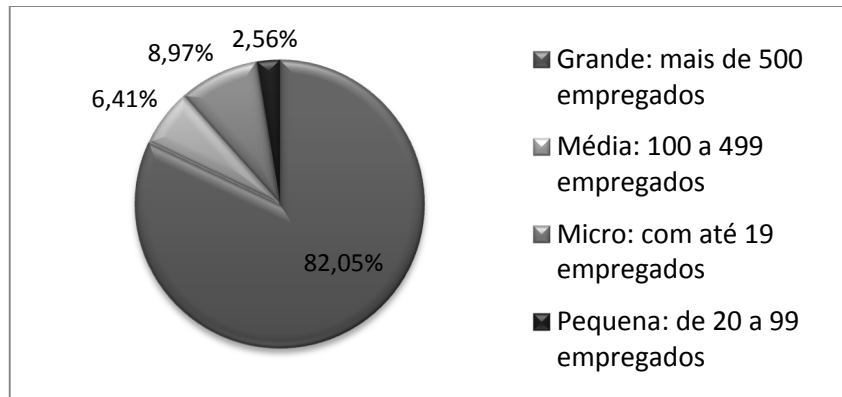
4.2 Resultados da Pesquisa

Como dito, a disponibilização do questionário online visou ampliar a possibilidade de retornos: foram recebidas 79 respostas, que serão analisadas a seguir.

A maior parte dos participantes trabalha em empresas de grande porte e estas adotam a estrutura de CSC. Esta constatação vai ao encontro com o que Soares e Runte

(2012, p. 82) afirmam: “empresas de grande porte procuram utilizar o CSC como uma forma de se obter redução de custos, ganhos de produtividade e padronização de processos”.

Figura 4 – Porte das empresas em participantes trabalham



Fonte: Elaborado pelo autor

Do total de respostas, 84,42% apontam a existência de Centros de Serviços Compartilhados e a composição deste percentual, em relação ao porte da organização está demonstrada na tabela 1, a seguir. Três participantes afirmaram não saber se a empresa em que trabalham adota o CSC, o que nos leva a crer que, ainda que o autor tenha adicionado o conceito de CSC na introdução do questionário, este ainda não ficou claro.

Tabela 1 – Porte das empresas em que os participantes trabalham

A empresa adota um CSC	84,42%
Grande: mais de 500 empregados	92,31%
Média: 100 a 499 empregados	4,62%
Micro: com até 19 empregados	1,54%
Pequena: de 20 a 99 empregados	1,54%
A empresa não adota um CSC	11,69%
Média: 100 a 499 empregados	22,22%
Micro: com até 19 empregados	66,67%
Pequena: de 20 a 99 empregados	11,11%
Não sei	3,90%

Fonte: Elaborado pelo autor

Das respostas de pessoas que trabalham em empresas que adotam o CSC, 45,45% são clientes, ou seja, não fazem parte do centro e são atendidos pelos serviços providos por este e os 54,55% restantes são os prestadores de serviços, funcionários dos centros. As áreas citadas com maior frequência pelos integrantes foram Finanças (47,22%), Comercial (8,33%) e Contabilidade (8,33%). O percentual tão representativo apresentado pelo departamento de finanças corrobora os estudos feitos pela Accenture (2013, tradução do autor) em que as atividades relacionadas a este departamento têm alto potencial para CSCs.

Tabela 2 – Composição dos CSC

Não	45,45%
Sim	54,55%
Finanças	47,22%
Comercial	8,33%
Contabilidade	8,33%
Logística	5,56%
Recursos Humanos	5,56%
Tecnologia da Informação	5,56%
Security	2,78%
Service	2,78%
Compras	2,78%
Diretoria	2,78%
Assistência as áreas de Fornecimento, Recursos Humanos e Finanças	2,78%
IT, COMUNICAÇÃO	2,78%

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às práticas de Gestão do Conhecimento (GC), foi possível verificar a discrepância na percepção dos clientes e dos prestadores de serviços em relação ao CSC. Como três pessoas que trabalham em uma empresa que possui o CSC e não fazem parte dele não avaliaram nenhuma das práticas de GC, estas respostas foram desconsideradas dos percentuais.

Foram comparadas 11 práticas de gestão do conhecimento do ponto de vista do cliente do CSC e dos membros. Como pode ser verificado na tabela 3 (a seguir), os membros do CSC enxergam as práticas de GC com maior facilidade que os clientes, exceto para a clareza de estratégias organizacionais.

Tabela 3 – Práticas da Gestão do Conhecimento

Critério	Membro do CSC	Cliente do CSC
Estimula o compartilhamento de conhecimento	42,86% Concordam Totalmente	20,63% Concordam Totalmente
Fornecer acesso a informações para desempenho das atividades	34,92% Concordam Totalmente	15,87% Concordam Totalmente
Facilita a comunicação interna	39,68% Concordam Totalmente	15,87% Concordam Totalmente
Provê ferramentas tecnológicas (Internet, Mensagens Instantâneas, Telefonia, etc)	47,62% Concordam Totalmente	20,63% Concordam Totalmente
Incentiva a educação continuada	33,87% Concordam Totalmente	11,29% Concordam Totalmente

Critério	Membro do CSC	Cliente do CSC
Expõe as estratégias organizacionais com clareza para os funcionários	19,70% Concordam Totalmente	21,21% Concordam Totalmente
Estimula o trabalho em equipe	37,10% Concordam Totalmente	17,74% Concordam Totalmente
Existe integração entre diferentes áreas para desenvolvimento de projetos ou solução de problemas	31,15% Concordam Totalmente	14,75% Concordam Totalmente
Os funcionários são autônomos	16,13% Concordam Totalmente	12,90% Concordam Totalmente
Estimula os funcionários para dar sugestões e ideias	30,65% Concordam Totalmente	12,90% Concordam Totalmente
Estimula/Apoia o rodízio de funções	25,00% Concordam Totalmente	11,67% Concordam Totalmente

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado desta pergunta traduz os pontos de atenção levantados por Araújo (2010) e CIPS (2013, tradução do autor):

- Necessidade de mudança cultural já que passa a existir uma relação de clientela entre os membros do CSC e os funcionários dos negócios;
- Estratégia definida: esta foi a única prática melhor percebida fora do CSC do que dentro, apesar de ambos percentuais terem sido baixos. Podemos entender que os líderes do CSC têm se preocupado em divulgar as estratégias para os clientes; os membros do CSC, porém, não têm sido efetivamente comunicados;
- Desenvolvimento de ferramentas de Tecnologia da Informação e criação de um sistema "burocratizador": a fluidez da informação não tem sido percebida pelos clientes do CSC, já que pouco mais de 20% dos respondentes concordaram que existem ferramentas tecnológicas para suportar as atividades. Tomando como base os comentários feitos por alguns respondentes, nota-se que a dificuldade de comunicar-se com os membros do CSC e o aumento da burocracia são pontos de insatisfação que precisam ser desenvolvidos.

Entre os comentários dos clientes, os pontos citados com maior frequência a burocratização dos processos e aumento no tempo de resposta. Tais comentários demonstram que, na prática, os CSCs estão indo no sentido contrário dos benefícios da adoção de Centro de Serviços Compartilhados: estabelecimento de uma relação de fornecimento de serviços. O respondente 46 afirma que “em alguns casos há aumento na burocratização de processos e os funcionários não enxergam o todo, provavelmente devido ao grande volume de demandas e autonomia limitada sobre o processo.” e o respondente 41:

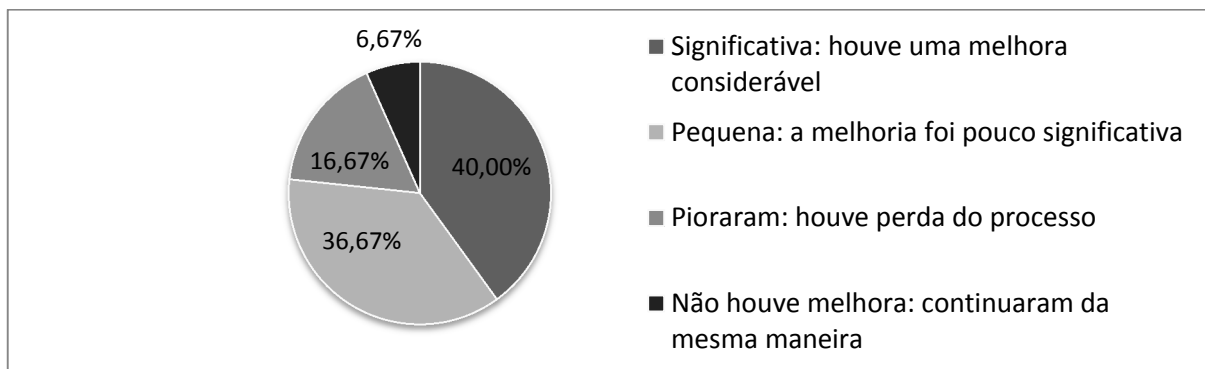
Minha experiência com os Serviços Compartilhados mostra que, na maioria das vezes, sem dúvida reduzem os custos de *back office* das empresas e aumentam (na maior parte das vezes) o controle das atividades operacionais. Porém, implementam uma série de processos e SLAs (*Service Level Agreements*) que aumentam a burocracia interna, tempo de resposta de solicitações e frustração dos demais empregados. Embora tais fatores possam ser trabalhados e seus impactos reduzidos, ainda assim é difícil manter um nível satisfatório no que diz respeito à burocracia e tempo de resposta. (Resposta 41)

Os membros dos CSC, por sua vez, enxergam a metodologia de gestão de maneira positiva, como o respondente 23 (abaixo) que aponta os pontos positivos e o respondente 2 destaca a dependência dos integrantes do centro: “Como esse tipo de trabalho dependemos muito das pessoas, para alguns itens fica difícil ser preciso pois as pessoas tem seus diferentes dons, talentos, temperamentos, etc.” (Resposta 2).

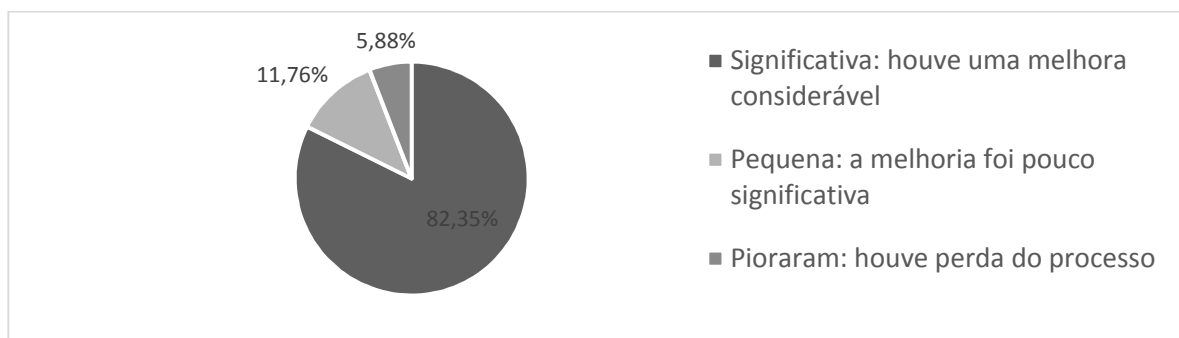
Um centro de serviços compartilhados visa a redução de custos totais, a simplificação de processos, unificação de procedimentos, padronização de sistemas, em si é um sistema muito eficiente, pois envolve toda a empresa sem precisar o envolvimento de terceiros. (Resposta 23)

Em relação à percepção de ganho nos processos devido a sinergia, mais uma vez os integrantes do CSC e os clientes deste têm percepções bem distintas, apesar de ambos reconhecerem melhorias significativas desde a adoção CSC. As figuras 5 e 6, a seguir, demonstram graficamente a distribuição de opiniões.

Figura 5 – Melhoria de Processo: Opinião dos Clientes



Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 6 – Melhoria de Processo: Opinião dos Integrantes do Centro

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação a relevância do ponto de vista dos integrantes e dos clientes das vantagens de adoção de um CSC os seguintes resultados foram obtidos, numa escala de 1 a 5, sendo 1 o menos relevante e 5 o mais importante.

Tabela 4 – Vantagens de adoção do CSC

Pertencem ao CSC		Clientes do CSC	
Critérios	Média	Critérios	Média
Melhoria de Processo	4,18	Automação e padronização de processos	3,87
Execução das atividades por mão de obra especializada	4,06	Redução de riscos (através da clareza de responsabilidades, auditorias simplificadas, etc.)	3,80
Automação e padronização de processos	4,00	Melhoria de Processo	3,63
Redução no tempo de resposta	3,91	Execução das atividades por mão de obra especializada	3,60
Ampliação das oportunidades de carreira	3,74	Redução no tempo de resposta	3,50
Redução de riscos (através da clareza de responsabilidades, auditorias simplificadas, etc.)	3,74	Ampliação das oportunidades de carreira	2,80

Fonte: Elaborado pelo autor

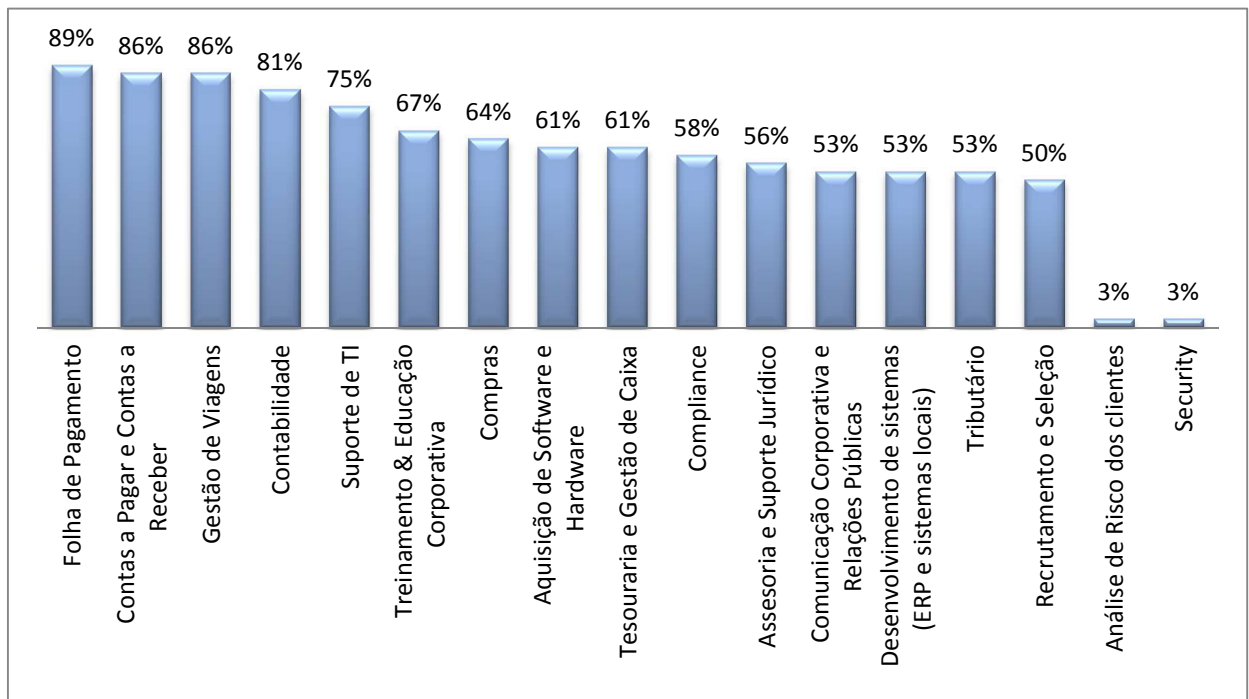
Nota-se que a melhoria de processos está entre as vantagens citadas com maior frequência tanto pelos integrantes como pelos clientes.

Para a escolha das atividades deveriam ser mantidas em Centro de Serviços Compartilhados, as justificativas citam o não relacionamento com o cliente externo, atividades padronizadas e rotineiras, operacionais e com possibilidade de ganho de escala, como, por exemplo a resposta 10: “Toda e qualquer atividade que possa ser centralizada que promova redução de custo, aumento de velocidade em resposta e execução, e resulte em um processo

eficiente deve ser considerado para o Centro de Serviços Compartilhado.” (Resposta 10). Para a análise inversa, as atividades que deveriam ser mantidas descentralizadas, os comentários mencionam que quanto mais estratégica, menos esta deve ser transferida para o CSC. A respondente 75 esclarece:

As atividades a serem passadas para os Serviços Compartilhados (SC) devem ser de pequeno impacto nos resultados dos negócios, pois a experiência mostra que quando uma atividade é passada para os serviços compartilhados, a mesma impacta negativamente no resultado (ex: aumento de *past due* no contas a receber, aumento de erros na emissão de notas fiscais, etc); Isto normalmente acontece, pois o SC tende a contratar mão de obra barata e de baixa qualificação, partindo-se da premissa que os processos são devidamente estruturados com baixa dependência das pessoas, o que é raramente verdade. Além disso, a experiência mostra que o SC tem interesses e objetivos diferentes da área do negócio (métricas, KPIs, etc), o que normalmente gera frustração para a área de negócio. (Resposta 75).

Figura 7 – Atividades que deveriam ser mantidas no CSC



Fonte: Elaborado pelo autor

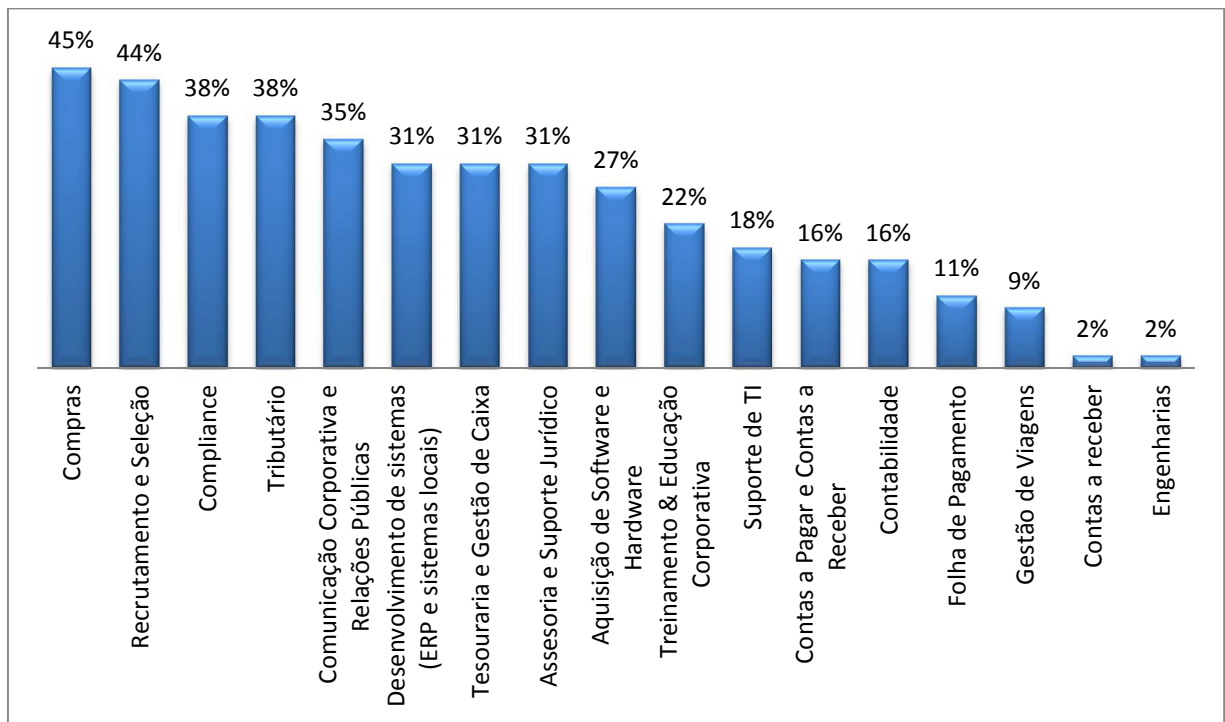
As atividades selecionadas com maior frequência estão coerentes com o que Ferreira (2010, p. 12) afirma, exceto pela área de suprimentos, já que ‘compras’ foi o departamento mais citado como aquele que deve ser retirada do CSC:

Constata-se ainda que as áreas com maior possibilidade de compartilhamento são a financeira, recursos humanos, tecnologia da informação e principalmente a área de suprimentos por permitir um melhor planejamento dos recursos, garantir um maior poder de barganha nas

negociações e conseqüentemente permitir o acesso a descontos cada vez maiores junto aos fornecedores. (FERREIRA, 2010, p. 12).

Em relação às atividades que não deveriam ser mantidas, os participantes da pesquisa contradizem as escolhas anteriores, conforme demonstrado na figura 8, a seguir. O principal departamento escolhido para ser mantido nas unidades de negócio, é o departamento de compras, que foi escolhido por 65% dos participantes para ser mantido em um CSC.

Figura 8 – Atividades que não deveriam ser mantidas no CSC



Fonte: Elaborado pelo autor

A última pergunta solicita sugestões para melhoria do Centro de Serviços Compartilhados e 41 pessoas adicionaram suas opiniões. Entre as respostas, a maior parte cita a padronização e simplificação de atividades, melhoria na comunicação com os clientes internos, compartilhamento de informações e conhecimento entre os membros do CSC, redução no tempo de resposta e, principalmente a falta de foco no atendimento do cliente, como citam os respondentes 30 e 78, respectivamente: "Visão no cliente. Vejo muito: "Vou fazer desta forma. Só existe esta alternativa. Não te atende, mas operamos assim" ao invés de: "Como posso ajudar você? O que você realmente necessita?" (Resposta 30) e "Acredito que pode ser melhorado colocando pessoas focadas, com expertise e acima de tudo com espírito de *Customer Service*. Não vejo as pessoas de CSCs com espírito de *Customer Service*." (Resposta 78). Tais respostas demonstram que nível de serviço oferecido pelos CSCs não tem sido satisfatório para os clientes, possivelmente pelo não alinhamento do nível

de serviço que seria oferecido antes da implementação do método de gestão. Araujo (2010, p. 111) já apontava que a expectativa dos clientes é que o nível de serviço provido pelos membros do CSC seja superior ao oferecido anteriormente pelos funcionários da organização. A redução de custos pode ser alcançada, já a preservação ou elevação do nível de qualidade deve ser o principal ponto de atenção da diretoria da organização.

5 Conclusões

Este trabalho teve como objetivo avaliar como as práticas de Gestão do Conhecimento têm sido aplicadas na gestão dos Centros de Serviços Compartilhados. Procurou-se descrever o que são os Centros de Serviços Compartilhados através da análise conceitual do método de gestão, ainda pouco explorado já que este é um conceito recente, e a identificação de quais são os benefícios da adoção deste para as organizações. Apesar de ainda pouco explorado, esta prática não deve ser considerada um modismo, já que elimina a duplicidade na execução das atividades e significativa redução de custos. (FERREIRA, 2010).

A partir deste entendimento, buscou-se identificar as principais práticas de Gestão do Conhecimento que estão sendo aplicadas em diversas organizações e, a partir daí, iniciou-se a análise como as práticas identificadas estão sendo aplicadas nos Centros de Serviços Compartilhados atualmente do ponto de vista dos integrantes do centro e dos clientes destes. A Gestão do Conhecimento também é um tema que tem sido explorado recentemente e foram identificados poucos autores que exploraram o relacionamento entre os temas.

A implementação de Centro de Serviços Compartilhados (CSC) vai além da redução de custos. Trata-se de uma mudança na cultura organizacional que precisa ser apoiada pela alta administração para ter êxito. Um dos objetivos da adoção do CSC é exploração da sinergia gerada pela concentração dos integrantes do CSC atendendo diversas unidades de negócios diferentes em apenas um lugar. Esta concentração permite que as boas práticas sejam facilmente compartilhadas e replicadas entres as unidades de negócio que, ainda que estejam fisicamente afastadas, passam a ter o conhecimento operacional concentrado no 'centro'. Os resultados da pesquisa mostraram que, diferente do que é apresentado como proposta, o CSC não tem explorado às práticas de gestão do conhecimento para geração de valor.

Se compararmos os resultados desta pesquisa e os benefícios apontados por Accenture (2013, tradução do autor) e CIPS (2013, tradução do autor), podemos perceber que os clientes do CSC não estão percebendo os benefícios apontados por estes autores na prática. Os participantes da pesquisa que identificam a existência de um CSC nas organizações em que trabalham notam a melhoria nos processos desde a implementação, porém os não membros citam a burocratização dos processos e a falta de foco no atendimento às demandas apresentadas por eles, os clientes. Além disto, nota-se uma percepção bem distinta entre a utilização das práticas de gestão do conhecimento dentro dos 'centros': os membros percebem mais claramente a aplicação das práticas e os clientes ainda não. Como esta pesquisa foi feita de maneira genérica e através de um questionário com poucas questões abertas, não foi possível investigar em profundidade as causas e possíveis soluções

dos pontos de insatisfação apontados pelos clientes. Pelo mesmo motivo, não foi possível questionar os respondentes para obtenção de maiores detalhes sobre a opinião deles. Assim, a sugestão para estudos futuros é que seja adotada a entrevista como instrumento de pesquisa e o estudo de caso como modalidade de pesquisa.

Referências

ACCENTURE. Shared Services Bootcamp. 2013. Disponível em: <<http://paperzz.com/doc/2289399/download---lnw-community-of-practice>>. Acesso em: 12 jun. 2015.

AFFONSO, Henrique Jose. Centro de Serviços Compartilhados (CSC): impactos de implementação do modelo na estratégia, na estrutura e na gestão de empresas do setor privado. 207 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2010. Acesso em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/henrique_jose_affonso.pdf>. Acesso em: 03 set. 2015.

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*. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 11, n. 2, 2010.

ARAÚJO, Francisco Clairton. Centro de Serviços Compartilhados: Uma aplicação do preço de transferência entre unidades de negócio. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp153370.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1857>>. Acesso em: 02 abr. 2016.

BERDEJO, Ludwig Miguel Agurto. **Fatores de resistência ao processo de implementação de um centro de serviços compartilhados: uma abordagem segundo a teoria institucional**. 2009. 172f, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

BERGERON, Bryan. **Essentials of shared services**. John Wiley & Sons, 2002.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos (TCC): ênfase na elaboração de TCC de pós- graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2008. 116 p.

BERNSTORFF, Vitor Hugo; CUNHA, João Carlos. O que as Organizações Buscam e Alcançam com a Terceirização em Tecnologia da Informação (TI). **IN: XXIII Encontro da ANPAD**, v. 23, 2000.

CASAES, Júlio César Costa; MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **A Gestão Do Conhecimento Estratégico como fator de qualidade nos escritórios de projetos corporativos**. 2016. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/sbgc/sites/default/files/6oclassificado.pdf>>. Acesso em: 2 abr. 2016.

CIPS. Shared Services. 2013. Disponível em: <https://www.cips.org/Documents/Knowledge/Procurement-Topics-and-Skills/6-Efficiency/Value-Generation/Shared_Services-Insight_Guide.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2015.

CUNHA, Carmen; VASCONCELOS, Maria Celeste; AFONSO, Tarcisio. Análise das práticas de gestão do conhecimento de empresas do setor farmacêutico no Brasil. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 7, n. 2, p. 1-14, 2007. Acesso em: <http://progep.org.br/PublicacoesPesquisas/PesquisaDocs/Artigos/2010/CUNHA%20C_201>

0_An%C3%A1lise%20das%20pr%C3%A1ticas%20de%20gest%C3%A3o%20do%20conhecimento%20em%20empresas%20do%20setor%20farmac%C3%AAutico%20no%20Brasil.pdf >. Acesso em 03 set. 2015

CUNHA, Julio Araujo Carneiro da et al. Gestão do conhecimento em transnacionais: o ambiente organizacional como instrumento disseminador. *Journal of Information Systems and Technology Management*, v. 8, n. 1, p. 213, 2011. Acesso em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v8n1/a11v8n1.pdf>>. Acessado em 03 set. 2015

DA SILVA, Sergio Luis. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. *Ci. Inf*, v. 33, n. 2, p. 143-151, 2004. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2>>. Acesso em: 09 ago. 2015.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia da informação não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; DE LONG, David W.; BEERS, Michael C. Successful knowledge management projects. *Sloan management review*, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998. Disponível em <http://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847.pdf>. Acesso em: 04 ago. 2015.

DE ARAÚJO, Paula Carina; PEREIRA, Suzana Zulpo; DE OLIVEIRA, Maria Emilia Pecktor. Compartilhamento de informação e conhecimento: inserindo práticas de gestão do conhecimento num sistema de bibliotecas universitárias federais. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v. 15, n. 1, p. 244-259, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/PAULA_CARINA_DE_ARAUJO/publication/267389848_COMPARTILHAMENTO_DE_INFORMAO_E_CONHECIMENTO_INSERINDO_PRTICAS_DE_GESTO_DO_CONHECIMENTO_NUM_SISTEMA_DE_BIBLIOTECAS_UNIVERSITRIAS_FEDERAIS/links/54ac60f30cf21c477139eaca.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2016

DE SÁ, Fabiano Bento et al. Práticas de gestão do conhecimento: Um estudo em organizações mineiras. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 3, n. 1, p. 114-131, 2013. Disponível em <<http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4800988>>. Acesso em: 03 set. 2015

DELOITTE, Global Shared Services Center Survey 2015. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Process-and-Operations/gx-2015-ss-survey-interactive-030415.pdf>>. Acesso em: 2 ago. 2015.

DELOITTE. Shared Services Handbook: Hit the road. 2011. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/dk/Documents/finance/SSC-Handbook-Hit-the-Road.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

FERREIRA, Hallisson Henrique Costa. Os Serviços Compartilhados aplicados estrategicamente na Gestão de Suprimentos. 2010. Disponível em: <<http://www.cronosquality.com/artigos/ferreira.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

GIOSA, Lívio Antonio. **Terceirização**: Uma Abordagem Estratégica. São Paulo: Ed. Pioneira, 1997.

LEMONS, Cristina; LASTRES, Helena MM; ALBAGLI, Sarita. Inovação na era do conhecimento. *Informação e globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, p. 122-144, 1999. Disponível em: <<http://ihmcumaps.ihmc.us/rid=1HM4HXLGM-12RWZ0>>

69G/Codifica%C3%A7%C3%A3o%20do%20Conhecimento.pdf#page=122>. Acesso em: 09 ago. 2015.

LOFTI, Samir. *Centro de Serviços Compartilhados: Conceitos e principais discussões da literatura*. Disponível em <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/centro_servicos_compartilhados_base_conceitual.pdf>. Acesso em: 17 nov 2014.

MENDES, Alexandre. *Gestão do Conhecimento – A espiral do conhecimento*. 2008. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/10659/gerencia-de-ti/gestao-do-conhecimento-a-espiral-do-conhecimento/>>. Acesso em: 09 ago. 2015.

NAVES, M. M. L. **Fatores interferentes no processo de análise de assunto**: estudo de caso de indexadores. 2000. 257f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, n. 3, p. 289-318, 2001.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Campus, 1992.

RAMOS, Luciano José Trindade. *Serviços compartilhados como forma de estruturação organizacional*. 2005. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufba.br:8080/ri/bitstream/ri/9600/1/55555.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

ROSSITER, Nick; VEDALA, Sridhar. *Shared Services Approach Gains Ground in China*. 2005. Disponível em: <<http://www.ceibs.edu/link/latest/images/20050630/1362.pdf>>. Acesso em: 4 ago. 2015.

SCHLESINGER, Cristina Costa Barros et al. *Gestão do Conhecimento na Administração Pública*. 2008. Disponível em: <http://www.gestaoebt.com.br/blog/wp-content/files_mf/gestao_conhecimento_adm_publica_ufpr_etpr.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2016.

SCHONS, Cláudio Henrique; COSTA, Marília Damiani. Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. *DataGramaZero-Revista de Ciência da Informação*, v. 9, n. 3, 2008. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun08/Art_02.htm>. Acesso em: 09 ago. 2015.

SICA, Paola d'Azevedo. *Análise da capacidade de uma central de atendimento de um centro de serviços compartilhados (CSC)*. 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/32209/000785559.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26 ago. 2015.

SOARES, Caroline Campos Barata; RUNTE, Gabriel Frederico Carvalho. *Aplicação da metodologia do Balanced Scorecard numa estrutura de Centro de Serviços Compartilhados*. 2012. 86 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012. Cap. 09. Disponível em: <<http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10004848.pdf>>. Acesso em: 19 mar. 2016.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Bookman, 2008.

THE ASSOCIATION OF CHARTERED CERTIFIED ACCOUNTANTS. Finance transformation: expert insights on shared services and outsourcing. 2012. Disponível em: <<http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/finance-transformation/Expert-insights-shared-services-outsourcing.pdf>>. Acesso em: 11 jun. 2015.

VAN DER LINDE, Tjaart Nicholaas. A Hierarchy of Performance Measurement in a Shared Services Business Environment. 2004. Tese de Doutorado. RAND AFRIKAANS UNIVERSITY. Disponível em: <<http://152.106.6.200/handle/10210/328>>. Acesso em 2 ago. 2015.

VERGARA, SYLVIA CONSTANT. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A - Questionário em Português

O questionário a seguir está disponível no link a seguir: goo.gl/I2KUVI

Centros de Serviços Compartilhados

Este questionário é uma ferramenta de pesquisa a ser utilizada no Trabalho de Conclusão da Especialização em Gestão Estratégica da Informação (UFMG) cujo tema é a Gestão do Conhecimento em Centros de Serviços Compartilhados.

Os Centros de Serviços Compartilhados são unidades de negócio que compartilham um conjunto de atividades suporte, ao invés de mantê-las de maneira duplicada. Trata-se da centralização de atividades que eram executadas em vários lugares, por responsáveis diferentes em um único local, “o centro”.

* *Required*

1. Como você classifica o porte da empresa em quem trabalha? *

- Micro: com até 19 empregados
- Pequena: de 20 a 99 empregados
- Média: 100 a 499 empregados
- Grande: mais de 500 empregados

2. A empresa que você trabalha possui um Centro de Serviços Compartilhados? *

- Sim
- Não
- Não sei

As perguntas a seguir são para as pessoas que responderam 'Sim' para a pergunta 2. Se a sua resposta foi 'Não', por favor, clique em Submit no final da página.

3. Você faz parte da estrutura do Centro de Serviços Compartilhados?

- Sim
- Não

4. Caso tenha respondido sim para a pergunta anterior, em qual área você trabalha (Finanças, Contabilidade, Recursos Humanos, Tecnologia da Informação etc)?

5. Avalie o Centro de Serviços Compartilhados em relação aos tópicos a seguir:

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Indiferente	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Estimula o compartilhamento de conhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fornecer acesso a informações para desempenho das atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facilita a comunicação interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provê ferramentas tecnológicas (Internet, Mensagens Instantaneas, Telefonias, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Incentiva a educação continuada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Expõe as estratégias organizacionais com clareza para os funcionários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula o trabalho em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe integração entre diferentes áreas para desenvolvimento de projetos ou solução de problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os funcionários são autônomos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula os funcionários para dar sugestões e ideias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula/Apoia o rodízio de funções	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso deseje, forneça alguma informação ou exemplo que justifique suas escolhas.

6. Como você classificaria a melhoria nos processos desde a adoção do Centro de Serviços Compartilhados?

- Pioraram: houve perda do processo
- Não houve melhora: continuaram da mesma maneira
- Pequena: a melhoria foi pouco significativa
- Significativa: houve uma melhora considerável

7. Classifique as vantagens de adotar um Centro de Serviços Compartilhados de 1 a 5, sendo 1 o menos relevante e 5 o mais importante.

	1	2	3	4	5
Redução de Custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução no tempo de resposta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Execução das atividades por mão de obra especializada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automação e padronização de processos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Melhoria de Processo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ampliação das oportunidades de carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redução de riscos (através da clareza de responsabilidades, auditorias simplificadas, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Quais atividades deveriam ser mantidas em Centro de Serviços Compartilhados?

- Contas a Pagar e Contas a Receber
- Contabilidade
- Compras
- Folha de Pagamento
- Comunicação Corporativa e Relações Públicas
- Treinamento & Educação Corporativa
- Suporte de TI
- Gestão de Viagens
- Aquisição de Software e Hardware
- Recrutamento e Seleção
- Desenvolvimento de sistemas (ERP e sistemas locais)
- Tesouraria e Gestão de Caixa
- *Compliance*
- Tributário
- Assessoria e Suporte Jurídico
- Other:

Esclareça sua(s) escolha(s) sucintamente.

9. Quais atividades não deveriam ser mantidas em Centro de Serviços Compartilhados?

- Contas a Pagar e Contas a Receber
- Contabilidade
- Compras
- Folha de Pagamento
- Comunicação Corporativa e Relações Públicas
- Treinamento & Educação Corporativa
- Suporte de TI
- Gestão de Viagens
- Aquisição de Software e Hardware
- Recrutamento e Seleção
- Desenvolvimento de sistemas (ERP e sistemas locais)
- Tesouraria e Gestão de Caixa
- *Compliance*
- Tributário
- Assessoria e Suporte Jurídico
- Other:

Esclareça sua(s) escolha(s) sucintamente.

10. Como você acha que o Centro de Serviços Compartilhados pode ser melhorado? Por quê?

APÊNDICE B - Questionário em Inglês

O questionário a seguir está disponível no link a seguir: goo.gl/RsX0XP

Shared Services Centers

This questionnaire is a research tool that will be used in a Final Paper Work of the specialization in Strategic Information Management (UFMG) whose theme is Knowledge Management at Shared Services Centers.

Shared Services Centers are business units that share a set of support activities, instead of keeping them duplicated. It is the activities of centralization that were performed in several places, for different accounts in one place, "the center".

* *Required*

1. How would you classify the company you work for? *

- Micro: until 19 employees
- Small: 20 to 99 employees
- Medium: 100 to 499 employees
- Large: more than 500 employees

2. Do you work in a company that has a Shared Services Center (SCC)? *

- Yes
- No
- I don't know

The following questions are for the people who answered 'Yes' to Question 2. If your answer was 'No', please click Submit at bottom of page.

3. Are you part of the Shared Services Center structure?

- Yes
- No

4. If your answer for the previous question was yes, in what area do you work in (Finance, Accounting, Human resources, Information Technology, etc)?

5. Evaluate the Shared Services Center in relation to the the topics below:

	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
Encourages Knowledge sharing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provides access to information that supports activities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facilitates internal communication	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Provides technology tools (Internet, instant messaging, telephony, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encourages continued education	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Exposes organizational strategies clearly to employees	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encourages teamwork	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
There is integration between different areas for project development or troubleshooting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
The employees are autonomous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encourages employees to give suggestions and ideas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Encourages / Endorses the job rotations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

If you want, provide any information or example to justify your choices.

6 How do you classify the process improvement since the company adopted the Shared Service Center?

- Worsened: some processes were lost
- No improvement: they are the same
- Little: some improvements, but nothing significant
- Significant: the improvement is perceptive

7. Please rank the advantages of adopting a Shared Services Center 1-5, with 1 being the least important and 5 the most important.

	1	2	3	4	5	
Cost reduction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reduction in the response time	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Execution of activities for specialized workforce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Automation and standardization of processes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Process Improvement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Broadening of career opportunities	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Risk reduction (through the clarity of responsibilities, simplified audits, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. In your opinion, what areas should kept in a Shared Service Center?

- Accounts Payable and Accounts Receivable
- General Ledger
- Purchasing services
- Payroll Processing
- Acquisition of Hardware & Software
- Recruitment and selection
- Training & Corporate Education
- IT support
- Travel Management
- Corporate Communications & Public Affairs
- Systems development (ERP and local systems)
- Treasury and Cash Management
- Compliance
- Tax
- Advisory services and Legal Support
- Other:

Please clarify your (s) choose (s) succinctly

9. In your opinion, what areas should not be kept in a Shared Service Center?

- Accounts Payable and Accounts Receivable
- General Ledger
- Purchasing services
- Payroll Processing
- Acquisition of Hardware & Software
- Recruitment and selection
- Training & Corporate Education
- IT support
- Travel Management
- Corporate Communications & Public Affairs
- Systems development (ERP and local systems)
- Treasury and Cash Management
- Compliance
- Tax
- Advisory services and Legal Support
- Other:

Please clarify your (s) choose (s) succinctly

10. How do you think the Shared Service Center could be improved? Why?