

PEA 2021

Documento de Referência

Programa Nacional

Transformação Organizacional



1. Dados Básicos	
Nome do Programa	Transformação Organizacional
Unidade Coordenadora	<i>Unidades de Administração e Suprimentos - UAS</i>
Gestor	Gestor responsável: <i>Marçal Chagas Coli Junior</i>

2. Objetivo
<p>O objetivo do programa é atuar de forma compartilhada na prestação de atividades/serviços de suporte do Sistema Sebrae por meio da implantação de um Centro de Serviços Compartilhados - CSC, promovendo a padronização e o compartilhamento de serviços e processos, o ganho de qualidade, o aumento da eficiência e da produtividade, um maior controle e a excelência operacional.</p> <p>O CSC representa um modelo de organização de processos operacionais pelos quais uma área específica da empresa presta serviços a partir de um mesmo ponto de atendimento para as demais unidades da organização. O CSC pode ser definido como uma estrutura de centralização de prestação de serviços de atividades de suporte de uma empresa.</p>

3. Público
Sistema Sebrae

4. Linhas de Ação
<p>A estratégia geral de implementação do CSC no Sistema Sebrae até o início das operações do CSC é desdobrada em duas fases:</p> <pre> graph LR A[Fase I - Planejamento para implantação do CSC] --> B[Fase II - Implantação do CSC] B --> C((Início da operação do CSC)) </pre> <p>A Fase I consiste no planejamento para a implantação do CSC e é composta por 5 etapas descritas a seguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Etapa 1 - Avaliação dos macroprocessos e processos do portfólio de serviços do Sistema Sebrae a serem incorporados ao CSC. ▪ Etapa 2 - Estudo de Viabilidade de implantação do CSC no Sistema Sebrae. ▪ Etapa 3 - Avaliação/estudo de modelos aplicáveis ao CSC a ser implantado no Sistema Sebrae (modelo de estrutura, modelo de governança e gestão, modelo de negócios e rateio de custos, modelo de atendimento etc).

- **Etapa 4 – Seleção e validação** dos serviços e dos modelos elegíveis ao CSC **por parte do Sistema Sebrae**.
- **Etapa 5 – Plano Estratégico de Implantação** tendo como diretrizes os serviços e os modelos selecionados e validado por parte do Sistema Sebrae na Etapa 4 e consistindo na estratégia de implantação, operação e evolução do CSC, e plano de migração do modelo atual para o novo modelo. O Plano de Implantação deverá conter as principais etapas, cronograma, infraestrutura, estrutura de pessoas e perfil/competências, custos, plano de gestão da mudança e de riscos associados.

Com base no planejamento desenvolvido na Fase I, inicia-se a **Fase II** de implantação do CSC que é composta pelas seguintes etapas:

- **Etapa 1 – Mapeamento e desenho dos processos** de negócios dos serviços que serão incorporados ao CSC incluindo detalhamento das tecnologias necessárias, infraestrutura e organização e gestão de mudança.
- **Etapa 2 – Implantação do CSC** de acordo com o Plano Estratégico de Implantação, desenvolvido na Etapa 5 da Fase I e da Etapa 1 da Fase II.

5. Indicadores de resultado

Durante as Fases I e II de planejamento para implantação do CSC e de implantação do CSC respectivamente serão utilizados **indicadores de acompanhamento da execução física e financeira do desenvolvimento das etapas propostas** (ver documento anexo “1-Ficha Técnica do Indicador [Execução Fis e Fin].docx”).

A partir do início da operação do CSC, há uma série de **indicadores específicos de processos** (ou KPI-Key Processo Indicators) envolvendo aspectos gerais, de qualidade, custos e de tempo alinhados com as características individuais das funções de negócios prestados pelo CSC que poderão ser selecionados, a exemplo de:

Geral:

- Satisfação do cliente
- Número de transações por FTE (*Full Time Equivalent*)/dia
- Número de faturas geradas automaticamente

Qualidade:

- Documentos processados corretamente
- Índice de erros
- Pagamento conforme acordado

Custos:

- Custo total por FTE
- Custo por fatura/transação
- Índice de FTE por CSC
- Redução de custos

Tempo:

- Tempo de resposta
- Processamento no prazo
- Tempo de ciclo, por exemplo, para processamento de fatura

- Pagamento no prazo e em atraso

Considerando o estágio de planejamento e de implantação do CSC (Fases I e II) a que se refere essa DRF, anterior ao início da operação do CSC, os seguintes **indicadores de resultado** poderão ser utilizados para avaliações preliminares, ao final da Fase I:

- Taxa de serviços/processos compartilhados
Ver documento anexo: “2-Ficha Técnica do Indicador [Processos compartilhados CSC].docx”
- FTE (*Full Time Equivalent*) ou Empregados Equivalente em Tempo Integral economizada no CSC
Ver documento anexo: “3-Ficha Técnica do Indicador [FTE CSC].docx”
- Taxa de economicidade gerada pelo CSC (redução de custos)
Ver documento anexo: “4-Ficha Técnica do Indicador [Redução custos CSC].docx”

6. Critérios de Análise

Para as Linhas de Ação descritas na seção 4 desta DRF (Fases I e II) não estão previstos recursos para repasse de CSN aos Sebrae UFs, tendo em vista que o projeto se encontra em estágio de concepção. No entanto, os Sebrae UFs serão amplamente envolvidos no desenvolvimento das Fases I e II, sobretudo fornecendo informações e participando das decisões que serão tomadas especialmente na Etapa 4 da Fase I, na qual os serviços a serem prestados pelo CSC e os modelos de CSC (modelo de estrutura, modelo de governança e gestão, modelo de negócios e rateio de custos, modelo de atendimento etc.) serão selecionados e validados pelo Sistema Sebrae.

7. Regras Gerais

As regras gerais para operação e custeio do CSC, após as Fases I e II, serão definidas ao longo das etapas planejadas, sobretudo da Etapa 4 da Fase I, sendo que os Sebrae UFs serão oportunamente e amplamente envolvidos no processo de discussão e validação dessas regras.