

CASE GM

Uma das maiores montadoras do mundo // One of the largest automakers in the world

FAÇA A AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS SER PARTE DA ESTRATÉGIA DE SEU **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

Por **Carlos Magalhães**

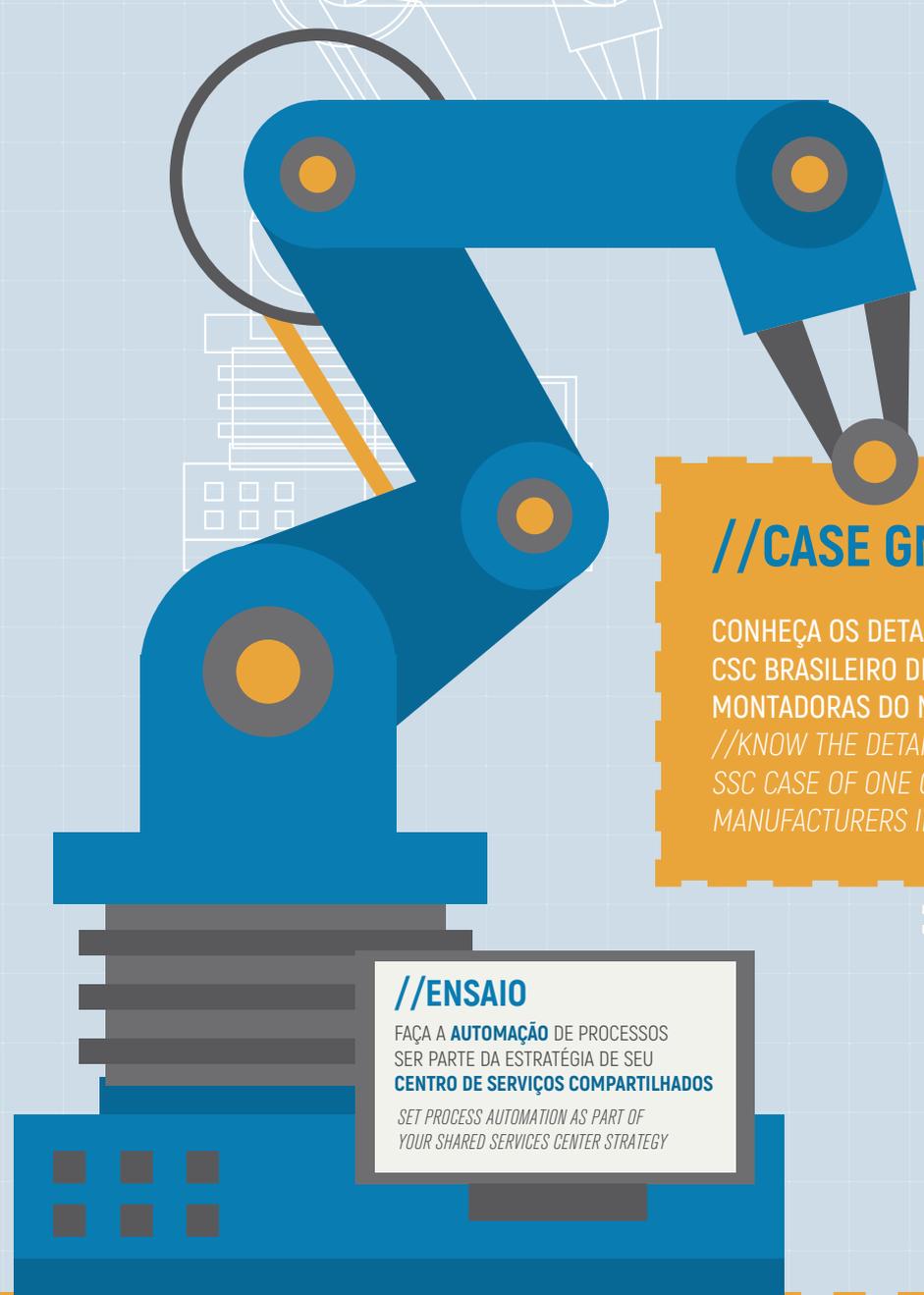
// SET PROCESS AUTOMATION AS PART OF YOUR **SHARED SERVICES CENTER STRATEGY**
by **Carlos Magalhães**

SAIBA MAIS // LEARN MORE

Conheça outros cases e ensaios // Learn about other cases and stories

www.xmagazine.co

XMAGAZINE



//CASE GM

CONHEÇA OS DETALHES DO CASE DO CSC BRASILEIRO DE UMA DAS MAIORES MONTADORAS DO MUNDO.

//KNOW THE DETAILS OF THE BRAZILIAN SSC CASE OF ONE OF THE BIGGEST MANUFACTURERS IN THE WORLD.

//ENSAIO

FAÇA A **AUTOMAÇÃO** DE PROCESSOS SER PARTE DA ESTRATÉGIA DE SEU **CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS**

SET PROCESS AUTOMATION AS PART OF YOUR **SHARED SERVICES CENTER STRATEGY**

SOMOS UMA CONSULTORIA
COMPROMETIDA COM OS
SEUS RESULTADOS

20 ANOS
DE EXPERIÊNCIA EM
PROJETOS DE GESTÃO
E TRANSFORMAÇÃO
ORGANIZACIONAL

**+ DE 300
CLIENTES**
DE VARIADOS PORTES E
RAMOS DE ATIVIDADES

**+ DE 400
PROJETOS**
NOS SETORES PÚBLICO
E PRIVADO



CONHECIMENTO

SIMPLIFICAÇÃO,
PADRONIZAÇÃO E
AUTOMAÇÃO DE
PROCESSOS

RESULTADOS



COMPROMISSO

// COMO ATUAMOS

Temos assessorado empresas e gestores no aperfeiçoamento de seus modelos de gestão e operação. Nossa metodologia foi desenhada para transferir aos seus colaboradores uma cultura de eficiência operacional e financeira além do compromisso com a sustentabilidade de seu negócio.

Atuamos diretamente em projetos COM nossos clientes para transformar suas idéias em valor percebido em um espaço de tempo mais curto e, conseqüentemente, com uma visibilidade mais rápida dos resultados e benefícios.

// LINHAS DE ATUAÇÃO



// ENTRE EM CONTATO CONOSCO

contatos@xcellence.com.br // Tel: +55 11 99104-0008 / +55 11 2649-7235

Website: www.xcellence.com.br



EDITORIAL

Bem vindos.

Nesta edição da Xmagazine, a gestora Meire Pattini da GMSA – Global People Service nos contará como foi a implantação do CSC na General Motors do Brasil considerando os ganhos, as melhorias e as expectativas com a nova área. Também conheceremos os impactos como o modelo de governança trabalha para prover melhorias.

Muito já se tem falado sobre o termo Automação Robótica de Processo (RPA). Mas antes que os sindicalistas e terroristas do apocalipse anunciem o início de um processo de demissão em massa e que os robôs vão invadir os CSCs, vamos entender um pouco o conceito a ser utilizado. Não se trata da substituição de pessoas por máquina ou robôs, mas por software. A proposta que surge é alavancar a automação dos processos a um novo nível de maturidade. Com a evolução do BPM, hoje já é possível executar tarefas de escritório baseadas em regras mais eficientes, automatizar tarefas manuais e demoradas com mais eficiência e como consequência, reduzir o tempo do ciclo de operação e os custos de atividade além das já utilizadas. Algumas empresas já apostam que 45% das atividades de trabalho podem ser automatizadas.

Carlos Magalhães

Welcome.

In this issue of XMagazine, GMSA – Global People Service manager, Meire Pattini will share about the implementation of a SSC at General Motors in Brazil covering the benefits, improvements and expectations as to the new area. We will also check out the impacts, how the governance model works to provide improvements.

A lot has been said about the term Robotic Process Automation (RPA). But before the trade unionists and apocalyptic terrorists proclaim the beginning of a mass layoff process and that robots will invade SSCs, let's understand a little about the concept to be used. It is not about replacement of people by machines or robots, rather by software. The proposal is to leverage the process automation to a new level of maturity. With BPM (Business Process Management) development, nowadays it is possible to perform office work based on more efficient rules, to automate time-consuming manual tasks most efficiently and as a result, to reduce the cycle time of operations and activity costs, in addition to those ones already used. Some companies bet that 45% of work activities can be automated.

Carlos Magalhães

XMagazine

Direção Editorial // Editorial Direction: Carlos Magalhães
Concepção, edição, fotografia
e produção // Design, editing, photo
and production: www.a03ideas.com
Edição e Comunicação //
Editing and Communication: A03 Ideas

XMagazine é uma publicação trimestral
Tiragem eletrônica - Distribuição: Gratuita
// XMagazine is a quarterly publication
Electronic circulation - Distribution: Free

Para mais informações // For more information:
marketing@xcellence.com.br
Para acesso digital // For WEB access:
www.xmagazine.co



O **SoftExpert Excellence Suite** é a mais completa e inovadora solução corporativa para a gestão integrada de **centros de serviços compartilhados**.

A solução automatiza e integra a gestão em todos os níveis, aumenta a segurança e a produtividade, reduz custos operacionais e facilita o atendimento às principais normas e regulamentações do mercado.

Surpreenda-se! Faça contato conosco e descubra porque mais de 2.000 empresas em 30 países utilizam as soluções SoftExpert como principal apoio na busca pela **Excelência na Gestão**.

ÍNDICE // CONTENTS

CASE

GBS - General Motors

entrevista com Meire M Pattini - Pág. 6 -

interview with Meire M Pattini - Pag. 6 -

ENSAIO // ESSAY

Faça a automação de processos ser parte da estratégia de seu

Centro De Serviços Compartilhados

por Carlos Magalhães - Pág. 19 -

// SET PROCESS AUTOMATION AS PART OF YOUR SHARED SERVICES CENTER STRATEGY

by Carlos Magalhães - Pag. 19 -



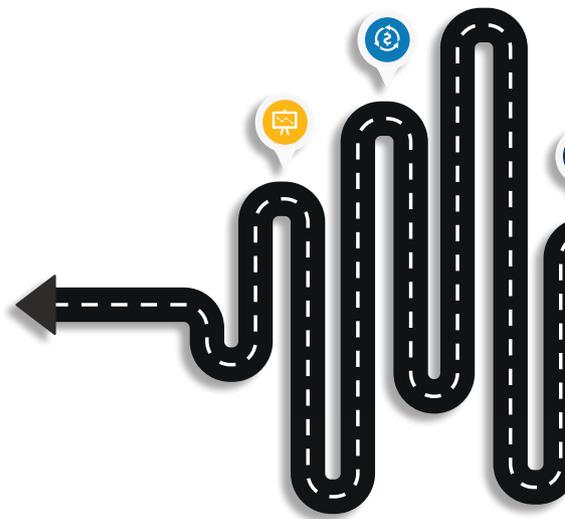


Nesta edição da XMagazine, temos o prazer de apresentar os detalhes de **um super case**.

Sejam bem-vindos ao CSC Brasileiro de **uma das maiores montadoras do mundo: A General Motors.**

// In this issue of the Magazine, we are happy to present the details of **a super case**.

Welcome to the Brazilian CSC **one of the largest automakers in the world: General Motors.**



CONHEÇA A GESTORA // MEET THE MANAGER



Meire M Pattini

Líder Centro de Serviços Compartilhados
People Services para América do Sul
// Shared Services Center People Services
Leader for South America

Profissional com mais de 20 anos de experiência em Recursos Humanos, Relações Trabalhistas, Saúde e Segurança do Trabalho e Centro de Serviços Compartilhados. Especializada em aplicação de ferramentas Lean de gestão, Negociação, Gestão do Conhecimento, Gerenciamento de mudanças. Certificado internacional em Coaching. Responsável pelo Centro de Serviços Compartilhados – People Services para a América do Sul da General Motors do Brasil.

meire.pattini@gm.com

// Professional with over 20 years of experience in Human Resources, Labor Relations, Health and Labor Safety and Shared Services Center. Specializes in applying Lean management tools, Negotiation, Knowledge Management, Change Management, International Certificate in Coaching. Responsible for Shared Services Centre – People Services for South America at General Motors of Brazil.

Um breve descritivo sobre a General Motors do Brasil

Fundada em 1911, em Detroit, a Chevrolet é uma das maiores marcas de veículos do mundo, com negócios em mais de 115 países e vendas anuais de mais de 4 milhões de veículos. A Chevrolet oferece aos clientes veículos eficientes e com ótimo desempenho, design diferenciado e de alta qualidade. Mais informações a respeito dos modelos Chevrolet podem ser encontradas no site www.chevrolet.com.

No Brasil a GM fabrica e comercializa veículos com a marca Chevrolet há 91 anos. Em 2015 a Chevrolet vendeu no país 388.082 mil veículos. A companhia tem três Complexos Industriais que produzem veículos em São Caetano do Sul e em São José dos Campos, ambos em São Paulo, além de Gravataí (RS). Conta ainda com unidades em Joinville (produção de motores e cabeçotes de alumínio), Mogi das Cruzes (produção de componentes estampados), Sorocaba (Centro Logístico Chevrolet) e Indaiatuba (Campo de Provas), todas em SP, além de um Centro Tecnológico, em São Caetano do Sul (SP), com capacidade para desenvolvimento completo de novos veículos.

Mais informações podem ser encontradas no site: <http://media.gm.com/brasil> e Twitter: www.twitter.com/GMBPress

A brief summary on General Motors in Brasil

Founded in 1911, in Detroit, Chevrolet is one of the most important brands of vehicles in the world, with business in more than 115 countries and annual sales of over 4 million vehicles. Chevrolet provides customers with efficient, great performance, unique design, and high quality vehicles. More information on Chevrolet models can be found on the website www.chevrolet.com.

In Brazil, GM has been manufacturing and commercializing vehicles under the Chevrolet brand for 91 years. In 2015, Chevrolet sold 388,082 vehicles in the country. The company has three Industrial Complexes that produce vehicles in São Caetano do Sul and in São José dos Campos, both in São Paulo, in addition to Gravataí (RS). It also has plants in Joinville (production of engines and aluminum heads), Mogi das Cruzes (production of stamping parts), Sorocaba (Chevrolet Logistics Center) and Indaiatuba (Proving Grounds), all in São Paulo, and a Technology Center, in São Caetano do Sul (SP), with capacity for full development of new vehicles.

More information can be found on the website: <http://media.gm.com/brasil> and Twitter: www.twitter.com/GMBPress

Porque resolveram criar um CSC no Brasil para atender países da América do Sul?

A decisão de criar um CSC no Brasil foi sendo desenvolvida com o tempo. Foi o resultado de uma jornada que teve início em 2012 com uma decisão que mudou a maneira do RH trabalhar e agregar valor à empresa. Começamos nesse período um movimento de transformação no RH, com a reestruturação de 3 grandes blocos: Centros de Expertise, HR Business Partners e Serviços de RH. Essa reestruturação foi o embrião para o nascimento do CSC - People Services, que com muito orgulho, atende atualmente 8 países na América do Sul.

Com a reestruturação, a área de People Services (Serviços de RH) foi incorporada a uma estrutura global chamada Global Business Services. Essa estrutura possui outras áreas funcionais sob sua responsabilidade como por exemplo Finanças, Purchasing, Real State e tem trabalhado com afinco para entregar serviços de excelência.

Why have they to create a SSC in Brazil to serve South America countries?

The decision of creating a SSC in Brazil was developed over time. It was the result of a journey which began in 2012 with a decision that changed the way HR used to work and add value to the company. At that time we started a transformation movement in HR, with the restructuring of 3 large blocks: Expertise Centers, HR Business Partners and HR Services. This restructuring was the start to launch SSC - People Services, which is proud of currently serving 8 countries in South America.

With the restructuring, the People Services (HR Services) area was added to a global structure called Global Business Services. This structure has other functional areas under its responsibility such as Finance, Purchasing and Real State, and they give their best to deliver outstanding services.

Time de Atendimento Telefônico
Telephone Service Team





Esses valores impulsionaram a implementação do CSC, visando estabelecer um único ponto de contato aos empregados e ex-empregados, além de possibilitar às áreas de RH como os CoE (Centros de Expertise) e HRBPs (HR Business Partners) que focassem em suas atividades principais, suportando assim a região na construção de uma organização mais eficiente e com empregados mais satisfeitos e engajados.

Foi assim que começou a ser escrita a história do CSC de People Services na GM do Brasil: iniciando com a fase de planejamento no final de 2014, avaliando todas as variáveis, iniciando formalmente a etapa de projeto no começo de 2015 e finalmente coroando esse momento com o início das operações para aproximadamente 23 mil empregados e ex-empregados a partir de Outubro de 2015.

Nosso CSC é fruto de uma cultura de serviços global e está suportado por um conceito aplicado em todas as áreas de negócio dentro do GBS que é fazer “Melhor, Mais Rápido, Fácil e Produtivo”. Queremos sempre fazer melhor e oferecer os melhores serviços.

Sabemos que isso é possível e que estamos somente no início de uma jornada muito bonita.

Tenho muito orgulho em dizer que o CSC não veio com a obrigação de reduzir custos. Desde o início sabíamos que, com todo o suporte da liderança de GBS e RH local e regional, o mais importante seria agregar valor para os empregados e ao time de RH e Relações Laborais. Sabíamos ainda que com a revisão de processos, definição de SLAs e indicadores, certamente alcançaríamos uma boa produtividade como consequência. E assim está acontecendo, graças ao esforço de um excelente time.

Those values have driven the implementation of SSC, aiming at establishing a single point of contact for employees and former employees, in addition it enables HR areas such as CoE (Centers of Expertise) and HRBPs (HR Business Partners) to focus on their main activities, giving support to the region in the construction of a more efficient organization and with more satisfied and committed employees.

This is how the history of People Services’s SSC in GM do Brazil began to be written: Starting with the planning stage on late 2014, evaluating all variables, formally starting the project stage on early 2015 and finally crowning this initial page with the beginning of the operations for approximately 23 thousand employees and former employees as of October 2015.

Our SSC is the result of a global services culture and is supported by a concept applied to all business areas inside GBS, which is to do “Better, Faster, easier and cheaper”. We want to always do our best, delivering the best services.

We are aware that this is possible and that we are only at the onset of a very beautiful journey.

I’m so proud to say that the SSC was not expected to reduce costs. From the outset we were aware that, with all support from GBS leadership, and also local and regional HR, the most important would be to add value to employees and HR and Labor Relations staff. We also knew that with a review of processes, definition of SLA’s and indicators, we would certainly achieve a good productivity as a consequence. And that is what is happening, thanks to the effort of a great team.



Então há CSC em outros países?

Sim, a GM possui além do Brasil mais 3 outros Centros de Serviços Compartilhados para People Services. O CSC do Brasil em São Caetano do Sul, atende 8 países na América Latina; Polônia para Europa; EUA para América do Norte e mais recentemente em Manila atendendo Ásia-Pacífico.

Um fator que nos colocou como favoritos na decisão de implementar o CSC no Brasil foi a habilidade que tivemos para encontrar soluções criativas e competitivas para questões como custos de infraestrutura, definição do time de trabalho e, principalmente, a capacidade do time de implementação para reagir rapidamente e identificar soluções eficientes e com boa aceitação dos empregados e parceiros de negócio.

Um exemplo disso é o nosso Portal de Serviços. Ele é fruto de uma iniciativa interna e nos permitiu ser o único Centro que possui uma ferramenta eletrônica para atender as demandas do empregado. De dentro da GM ou de qualquer outro lugar, nossos empregados podem solicitar seus serviços. Ou seja, basta se conectar e fazer sua solicitação, sem contar com impressão em papel e com “workflow” de aprovações eletrônico.

Esse tipo de iniciativa faz parte do nosso time de profissionais e tem feito a diferença em muitos outros desafios.

Estamos inseridos numa estrutura global de governança, onde melhores práticas, processos, SLAs, sistemas e indicadores são discutidos constantemente, sempre com a visão de melhoria contínua.

Is there SSC in other countries?

Yes, in addition to Brazil, GM has 3 other shared services centers for People Services. SSC Brazil in São Caetano do Sul serves 8 countries in Latin America; Poland to Europe; USA to North America and most recently in Manila, serving the Asia-Pacific.

One factor that has placed us as favorites in the decision of implementing a SSC in Brazil was our ability to find creative and competitive solutions for issues such as infrastructure costs, definition of working team and, mainly, the team's capacity to respond quickly and identify efficient solutions, with a good acceptance from employees and business partners.

One example is our Service Portal, which is a result of an internal initiative that enabled us to be the only center that owns an electronic tool to meet the employees' demands. From GM or from any other place, our employees can request services. That is, they just have to log in and request the service they need. They don't have to rely on printed papers and with workflow of electronic approvals.

This kind of initiative is part of our staff and has made the difference in many other challenges.

We are inserted in a global governance structure, where best practices, processes, SLA's, systems and indicators are continuously discussed, always focusing on continuous improvement.

01



02



03



04





O novo Chevrolet Cruze 2017 foi projetado para desafiar as mais altas expectativas. A exclusiva tecnologia OnStar, o sistema de estacionamento automático Easy Park e a conectividade sem limites da nova geração do MyLink com Apple CarPlay e Android Auto vão revolucionar a sua experiência ao dirigir. Vá até uma concessionária e faça o test-drive desse surpreendente carro da Chevrolet.

NOVO CHEVROLET CRUZE 2017

**3 ANOS
DE GARANTIA**

chevrolet.com.br



Todos juntos fazem um trânsito melhor.

Consulte uma Concessionária Chevrolet ou o site www.chevrolet.com.br para obter informações sobre as versões, configurações disponíveis e condições de garantia. Garantia: configuração 5N69SH/R7F, cor vermelho Edible Berries. Os veículos Chevrolet estão em conformidade com o PROCONVE – Programa de Controle da Poluição do Ar por Veículos

**COM O MONITORAMENTO EM ROTA
DO ONSTAR, DIRIGIR EM BUSCA
DE NOVOS DESAFIOS NUNCA
FOI TÃO SEGURO.**



FIND NEW ROADS™

CHEVROLET



uso particular - 3 anos, sem limite de quilometragem; uso comercial - 3 anos ou 100.000 km, o que ocorrer primeiro. O carro exposto no anúncio é um novo Chevrolet Cruze LTZ 2017 na Automotores. CAC: 0800 702 4200 - Ouvidoria GMAC: 0800 722 6022.



Quais são os processos do CSC? What is the SSC process?

Faz parte do catálogo inicial oferecido, que chamamos de Geração 1 do CSC Brasil, uma lista enorme de operações de RH–People Services como: admissão e dispensa, passando por cadastro, benefícios, inclusão e exclusão de planos, férias, empréstimo consignado, compensação, treinamento, obrigações fiscais e legais, arquivo de documentos de empregados e ex-empregados, esclarecimento de dúvidas dos processos Hire to Exit de RH, incluindo informações sobre restaurantes, transporte, frota interna de veículos até a folha de pagamentos. Nossos empregados podem acessar as informações no 0800 ou no Portal de Serviços.

It is part of an initial directory made available, which we call “SSC Brazil Generation 1”, a huge list of HR–People Services operations as follows: from hiring and dismissal, to personal information updates, benefits, plans inclusion and exclusion, vacation, payment-deducted loans, compensation, training, tax and legal obligations, retention of documents of employees and former employees, clearing doubts of hiring to dismissal process, including information on cafeterias, transportation, internal vehicles fleet and to payroll. Our employees can access information through the 0800 phone line or on the Service Portal.

No Brasil, há perspectivas de novos projetos?

Sim, já estamos estudando a inclusão de novos serviços. Chamamos esse projeto de Catálogo Geração 2. Ainda existem diversas atividades que não foram migradas para o CSC e outras tantas oportunidades dentro do próprio RH e GBS.

Seguimos em uma jornada buscando maior eficiência entre os Centros de Serviços no mundo, visando atender melhor as demandas dos empregados e trazer valor para os negócios.

Is there any perspective of new projects in Brazil?

Yes, we are already considering the inclusion of new services. We call this project “Generation 2”. There are a number of activities that haven’t migrated to SSC yet, and so many opportunities within HR and GBS.

We are engaged in a journey seeking greater efficiency among Services Centers worldwide, aiming at surpassing the employees’ demands and bringing value to business.

Cerimônia de Inauguração CSC
Opening Ceremony SSC



Quais foram os benefícios obtidos com a criação do CSC até agora?

A visão de criar um “Single Point of Contact” continua sendo um objetivo importante não só para o cliente quanto para nós mesmos. Nossas pesquisas apontaram que os clientes reconhecem que a implementação do CSC tornou mais fácil o atendimento de suas demandas. Ouvimos com frequência que “agora sabemos onde perguntar”. A definição deste ponto único de atendimento, focando no CSC as respostas para as demandas, foi muito importante para o sucesso desse processo de comunicação e consequente melhoria de qualidade, rapidez e assertividade nas respostas.

Outro benefício que o Centro trouxe foi a mentalidade de repensar, de sempre buscar a melhor maneira. Muitos processos foram aprimorados e padronizados com a implementação do Centro. Atualmente estamos trabalhando com a revisão de outros serviços, como consequência da parceria com nossos clientes. Ficamos felizes em perceber que a organização tem reconhecido cada dia mais a expertise que nosso profissional possui para mapear, avaliar, padronizar e melhorar os processos!

Tudo isso traz benefícios para a empresa e, consequentemente para os empregados que agora passam a desfrutar de fluxos mais simples, eficientes, eliminando qualquer tipo de redundância.

O CSC trouxe ainda uma importante discussão sobre papéis e responsabilidades que tem sido fundamental para que as áreas dentro de RH possam focar em suas atividades fundamentais, deixando para o CSC as responsabilidades da operação, apoio e serviço ao empregado.

Todo CSC trabalha com indicadores e SLAs. Eles são nosso referencial e nos possibilitaram a disponibilização de informações mais sólidas para a empresa. Percebemos um maior controle e visibilidade dos resultados das operações, facilitando a identificação das oportunidades de melhoria. Em nossas reuniões de governança, começamos a exibir alguns dados que a companhia não conseguia observar, servindo de medição, de termômetro para as relações com empregados: quando um empregado liga no CSC e faz uma reclamação ou sugestão, nós informamos as áreas responsáveis para identificar e tratar preventivamente antes que o problema realmente venha a ocorrer.

What have been the benefits obtained with the creation of SSC so far?

The vision of creating a “Single Point of Contact” is still an important goal not only for customers but also for ourselves. Our researches showed that customers recognize that the SSC implementation made the attendance of their demands easier. We often hear, “now we know what to do when we need help”. The definition of this single point of contact, focusing on SSC providing the answers for the demands, was vital for the success of this communication process and consequent quality improvement and assertiveness in answers.

Another benefit brought by the Center was the mentality of rethinking, always looking for the best way. Many processes were enhanced and standardized with the implementation of the center. We are currently working on a review of other services, a result of the partnership with our customers. We are glad to realize that the organization has been constantly recognizing the expertise of our employees to map, evaluate, uniform and improve the processes!

All that brings benefits to the company and, consequently to employees who can now enjoy simple and efficient flows, eliminating unnecessary duplications.

SSC has also raised an important discussion relating roles and responsibilities that have been vital so that the areas inside HR may be focused on their critical activities, assigning to SSC the responsibilities for operation, support and service to employees.

Every SSC works with indicators and SLA's, which are our reference, and have enabled us to make more solid information available for the company. We realize a greater control and visibility of operational results, which makes it possible to identify opportunities for improvement. In our governance meetings, we have started presenting some data that the company could not see, which helps us understand better the relations with employees: When an employee calls the SSC and reports a complaint or comment, we inform the responsible areas in order to identify and deal with it before the problem really arises.



Como foi o aporte tecnológico?

A GM trabalha com o Sistema Peoplesoft no RH e estamos implantando uma interface com um sistema de folha de pagamentos global. Temos também um Portal de Serviços que, conforme comentado, hoje é o nosso diferencial. Participamos de reuniões para discutirmos oportunidades de melhoria e sabemos que o time global de GBS está preocupado em nos apoiar e proporcionar já para o próximo ano, melhorias em nossos sistemas.

Quais as mudanças culturais observadas com a chegada do CSC?

Na realidade, a primeira grande mudança ocorreu dentro do próprio RH e dentro do próprio Centro de Serviços. Estamos aprendendo a mostrar mais nossa história, a controlar processos, indicadores, SLAs e usá-los a favor da empresa e do empregado.

Isso não é um processo fácil, simples e muito menos rápido. É um processo que tem que ser fomentado constantemente e conta muito com a ferramenta de Gestão de Mudanças e com a participação da liderança de forma geral.

O Centro de Serviços trouxe uma transparência maior sobre nossos processos e resultados, sem falar da melhor

What about the technological contribution?

GM works with People soft System in HR and we are implementing an interface with a global payroll system. We also have a Service Portal that, as I have mentioned, is our differential today. We also attend meetings to discuss opportunities for improvement and we know that GBS Global team is concerned about giving us support and provide improvements in our systems for the next year.

What have been the cultural changes after the SSC launch?

In fact, the first major change occurred inside the HR and the Services Center. We are learning to make our history known, to control processes, indicators, SLA's and use all that to the benefit of both the company and employees.

This is not an easy, simple or fast process, but one that has to be constantly boosted and counts strongly on a Change Management tool, and with the participation of the leadership in general.

The Services Center brought along a greater transparency on our processes and results, not to mention a better view of the roles and responsibilities inside HR and GBS People Services.



clareza sobre papéis e responsabilidades dentro de RH e GBS People Services.

O mais importante para nós, foi a incorporação da cultura de serviços. Temos uma vantagem, pois como grande parte das pessoas que trabalham no Centro já faziam parte da estrutura de RH, o foco em serviço foi reforçado. Mas ainda temos que melhorar muito, o CSC é uma jornada, é uma planta que devemos regar todos os dias. O processo de Gestão da Mudança hoje é mais acentuado, o ato de ouvir e ser ouvido passou a ser uma forma de entendimento, conscientização e mudança. A comunicação e o contato devem ser exercitados e aperfeiçoados todos os dias.

Hoje os processos são regionais, o processo de admissão é regional, a maneira como atendemos um empregado no Brasil é o mesmo na Colômbia, no Equador, na Argentina. A diversidade cultural é complexa, mas ao mesmo tempo linda e estimulante.

Quais as ferramentas mais utilizadas na gestão de relacionamento com clientes?

Hoje temos SLAs e indicadores, mas não precificamos os serviços. Nossa opinião é que nesse momento, a precificação não traria nenhuma vantagem para a empresa ou para o cliente final. Não queremos montar uma estrutura somente para controlar preços e apontar as oportunidades de melhorias dos nossos clientes. Sabemos que temos as nossas próprias falhas. Queremos construir um relacionamento de parceria e ajuda mútua. No modelo que nosso Centro de Serviços está inserido, seria como tirar de um bolso e passar para o outro.

Estou certa que os sistemas e métodos vão evoluir e vão nos ajudar a resolver estas questões. E além disso, temos indicadores de tempo, de qualidade e de acuracidade. Além disso, temos um processo formal de reuniões de governança e qualidade. Elas ocorrem de forma periódica, com comitês, entre os gestores dos CSCs globais, com a liderança de RH e reportados aos VPs Globais e Locais. Estas reuniões são muito importantes para a evolução e melhoria contínua dos CSCs GM.

The most important for us was the incorporation of a services culture. One of the advantages we have is that most of the people who are working at the Center were already part of the HR structure, so the focus on the service has been reinforced. However, we still have to improve a lot. SSC is a journey, it is like a plant that we must water every day. The Change Management process nowadays is even more intense, the act of listening and being listened became a way to understanding, awareness, and change. Communications and contact should be exercised and improved day after day.

Nowadays, processes are regional, just like the hiring process: the way we deal with an employee in Brazil is the same as we do in Colombia, Equator and in Argentina. The cultural diversity is complex, but at the same time beautiful and exciting.

What are the most used tools for the client relationship management?

Now we have SLA's and indicators, but we do not have a pricing in place for the services. Our opinion is that at this moment pricing would not bring about any advantage for the company or for the final customer. We don't want to set up a structure just to control prices and point out the improvement opportunities of our customers. We are aware of our own failures. We want to build a partnership and mutual support relation. In the model that our services center is inserted, it would be like to "move from one pocket to another".

I am sure that the systems and methods are going to evolve and will help us to solve those issues. Besides, we have time, quality and accuracy indicators. We also have a formal process of governance and quality meetings. Such meetings are held from time to time, with committees involving global SSC managers, HR leadership and reported to Global and local VPS. Those meetings are very important for the development and continuous improvement of GM SSCs.



Qual a sua visão do papel do CSC no crescimento da GM global?

Eu acho que o céu é o limite, porque à medida que o CSC vai amadurecendo e à medida que a própria organização passa a entender que o CSC é um agente que está agregando valor ao negócio, nós poderemos ajudar ainda mais. Desenvolvemos conhecimento em mapear e padronizar processos, possuímos métodos e ferramentas - nunca vamos fazer carros, mas o céu é o limite como área de apoio ao negócio.

Acredito que parte da missão do líder do CSC é levantar oportunidades para a organização e mostrar informações que possam agregar valor a esse negócio. Ou seja, também é nossa responsabilidade mostrar as possibilidades, possíveis soluções e para isso precisamos estar “anteados” ao negócio em que estamos inseridos. Tive um exemplo concreto quando iniciei o processo de mapeamento de serviços adicionais para o Catálogo Geração 2. Fui até as áreas, e, para minha surpresa, foi fantástico. Achei que poderia ter alguma resistência, mas todos foram muito receptivos; recebemos uma lista impressionante de serviços que foram vistos como potenciais migrações para o CSC. É muito bom ver que nossos gestores entendem a necessidade de sair da área de conforto e focam na geração de valor à organização, principalmente em momentos de crise e competitividade acirrada, exigindo mais foco e dedicação.

Ainda estamos engatinhando, mas sabemos que temos uma jornada muito bonita pela frente. Nosso time no Centro de Serviços é um time jovem, de pessoas extremamente motivadas, experientes e com vontade de fazer melhor. Nosso índice de rotatividade fica perto do zero e conseguimos um excelente índice de engajamento em nossa última pesquisa de clima organizacional. Implementamos algumas ferramentas de reconhecimento e estamos sempre buscando fomentar a discussão sobre carreira dos nossos profissionais. Tenho certeza que nossa gente faz toda a diferença e que o CSC continuará a ser um celeiro de talentos para a organização e continuará sendo um parceiro forte e comprometido para ganhar sinergias, gerar produtividade, eficiência e sobretudo, trazer aos nossos empregados e ex-empregados uma experiência de excelência em atendimento e prestação de serviços de RH – People Services.

What is the role of the SSC in the growth of GM worldwide?

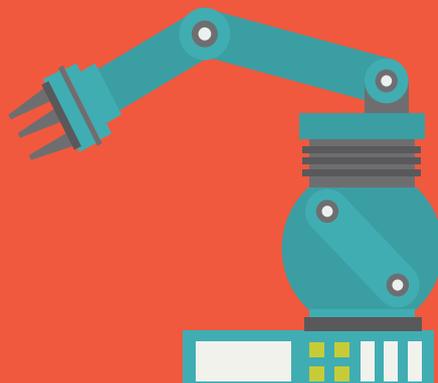
I think the sky is the limit because as the SSC matures and the organization starts to understand that it is an agent that is adding value to business, we will be able to support even more. We have developed an expertise in mapping and standardizing processes, we have methods and tools - we will never build cars, but the sky is the limit as an area to support business.

I believe that part of the mission of the SSC leader is to raise opportunities for the organization and to show information that may add value to that business. That is, it is also our responsibility to show possibilities, potential solutions and to make that possible, we need to be familiar with the business in which we are inserted. I had a concrete example when I started the mapping process of additional services for the Generation 2. I visited the areas and to my surprise, it was fantastic. I thought I could face some resistance, but all were very receptive; we received an impressive list of services that were seen as potential for migration for services in SSC. It is nice to see that our managers understand the need to get out of the comfort zone and focus on the value creation for the organization, particularly in moments of crisis and of strong competitiveness, demanding more focus and dedication.

We are only starting, but we know that we have a very beautiful journey ahead of us. Our team at the Services Center is a young team, with highly motivated people, who have expertise and are willing to do better. Our turnover rate is close to zero and we have achieved an outstanding rate of commitment in our last survey on organizational climate. We implemented some recognition tools and we are always seeking to promote the discussion on the career of our employees. I am sure that our people make all the difference and that SSC shall continue to be a house of talents for the organization and shall continue to be a strong and committed partner to gain synergies, generate productivity, efficiency and above all, bring to our employees and former employees an excellence experience in HR services – People Services.

ENSAIO

//ESSAY



Faça a automação de processos ser parte da estratégia de seu

CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

Set process automation as part of your

SHARED SERVICES CENTER STRATEGY



Carlos Magalhães
(carlos.magalhaes@xcellence.com.br)

Carlos Magalhães é Sócio-Diretor da
Xcellence & CD. - Assessoria Empresarial e
CAP Magalhães - Serviços Empresariais.

Carlos Magalhães is Director Partner of
Xcellence & CD. - Assessoria Empresarial
and CAP Magalhães - Serviços Empresariais.



As Organizações de Serviços Compartilhados estão passando pelas mesmas pressões que as linhas de frente das unidades de negócio de sua empresa. Enquanto continua a ser cobrada a oferecer redução de custo e eficiência do processo, há também a expectativa para fornecer inovação, agregar valor e dar maior agilidade e eficiência a seus “clientes” internos. Agora, com o aperfeiçoamento das ferramentas BPMS (Business Process Management System), surge uma nova aplicação que promete revolucionar a gestão de processos. Conhecida como RPA – Robotic Process Automation ou Automação Robótica de Processo. Esta aplicação promete eliminar tarefas manuais, melhorar a segurança das informações e prover maior automação do fluxo de processo e decisão. Mas, e as pessoas?

A Revolução Industrial, iniciada em 1760 na Inglaterra, foi um divisor de águas na história e quase todos os aspectos da vida cotidiana da época foram influenciados de alguma forma por esse processo. Neste período iniciou-se a transição de métodos de produção artesanais para a produção por máquinas, a fabricação de novos produtos químicos, novos processos de produção, maior eficiência com uso do ferro, da energia a vapor e do desenvolvimento das máquinas-ferramentas. Embora com data de início registrada por volta de 1760, seus reflexos foram claramente percebidos nos anos entre 1840 e 1870.

QUAL IMPACTO O PROCESSO DE AUTOMAÇÃO ROBÓTICA (RPA) TEM SOBRE AS OPERAÇÕES DE UMA EMPRESA E POSICIONAMENTO COMPETITIVO NO SÉCULO 21?

O impacto da Automação Robótica de Processo em operações de um CSC pode ser significativo sob algumas perspectivas: redução de custos, melhorias para a força de trabalho, melhorias de qualidade e controle e execução flexível do fluxo de processos.

Além disso, a maioria das iniciativas de melhoria, eficiência e otimização de recursos reduziram os custos através da centralização e padronização de processos. Contudo, em alguns casos, a padronização de processos reduziu a capacidade da organização para reagir agilmente às mudanças e oportunidades que o negócio demanda. Esta compensação entre custo, eficiência e agilidade de negócios apresenta uma escolha difícil para as empresas.

Muitas organizações de Serviços Compartilhados têm tentado usar o Business Process Management (BPM) e Processos de Transformação (por alguns chamado erroneamente como Reengenharia) para administrar essas demandas. Mas essas soluções muitas vezes encontram resistência durante a implantação e não conseguem atingir os resultados esperados. Por exemplo, enquanto atualmente o BPM pode agilizar o fluxo de processo e eliminar a espera e tempo

The Shared Services Organizations are undergoing the same pressures as the front lines of business units in your company. While challenged to provide cost reductions and process efficiency, it also is expected to provide innovation, add value and greater readiness and efficiency to its internal “clients”. Nowadays, with the improvement of BPMS (Business Process Management System) tool, a new application is arising that will revolutionize the process management. Known as RPA – Robotic Process Automation, this application is promising to eliminate manual tasks, improve security of information and provide increased automation of the process and decision flow. But, what about people?

The Industrial Revolution, which began in England in 1760 was a watershed in history and almost all aspects of the day to day life of people at that time was somewhat influenced by that process. Back in those days was the beginning of the transition of the cottage industry for industrial factories, the manufacturing of new chemical products, new production processes, greater efficiency with the use of iron, steam energy and the development of machine tools. Although with commencement date recorded around 1760, its reflexes were clearly noticed between 1840 and 1870.

HOW DOES THE ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA) HAS AFFECTED A COMPANY'S OPERATIONS AND COMPETITIVE POSITIONING IN XXI CENTURY?

The Robotic Process Automation may have a significant impact on SSC operations from some perspectives: cost savings, improvements for the workforce, quality improvements and flexible control and performance of process flow.

Furthermore, most initiatives to improvement, efficiency and optimization of resources cut costs through a centralization and default processes. However, in some cases, the default processes has reduced the organization's capability to respond rapidly to changes and opportunities that the business demand. This offset between cost, efficiency and business poses a difficult choice for companies.

Many Shared Services Organizations have been trying to use Business Process Management (BPM) and Transformation Processes (sometimes referred to wrongly as Reengineering) to manage such demands. However these solutions often find resistance during the implementation and fail to reach the expected results. For example, while nowadays BPM is able to speed up process flow and eliminating waiting time and inactivity time among steps, its real performance remains largely manual. Regarding the Transformation Process, managers are often intimidated with the path that should be taken to foster the cultural change process, dealing with resistance from leaderships in abandoning their existing working methods (comfort), costs to redesigning processes and

de inatividade entre etapas, a sua execução real em grande parte permanece manual. Quanto ao Processo Transformação, os gestores, muitas vezes se intimidam com o caminho necessário para promover o processo de mudança cultural trabalhando a resistência das lideranças em abandonar seus métodos de trabalho existentes (conforto), os custos para redesenhar os processos e alinhá-los com as ferramentas de gestão.

Em adição a estas iniciativas, o RPA surge como ferramenta agregada para personalizar soluções na digitalização e automação das rotinas de processos repetitivos e manuais alcançando maior eficiência e como resultado, obtendo maior redução de custos, preservando a flexibilidade e entregando significativo valor sustentável em prazos curtos enquanto reduz riscos globais.

Segundo alguns experimentos já realizados, os resultados demonstram redução de custos na ordem de 10% - 15% com base no processo, melhoria dos controles podem chegar a 100% através de medições de controles e redução do ciclo de entrega (mais de 30% de um ciclo de processo está envolvido com a aprovação) e a capacidade de realinhar talentos para se concentrar em atividades de valor agregado.

A área bancária lidera o ranking das empresas que estão buscando inovação em automatização de processos, com oportunidades de redução do ciclo de atendimento em até 60% e redução do número de funcionários dedicados a atividades manuais na ordem de 30%.

ONDE ROBOTIC PROCESS AUTOMATION MELHORA O DESEMPENHO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS?

As ferramentas RPA têm apresentado soluções especialmente para processos escopo em Organizações de Serviços Compartilhados especialmente comuns em finanças e contabilidade, administração de RH, gestão de suprimentos, serviços de atendimento a clientes e serviços legais, mas não limitado a estes.

Alguns benefícios encontrados com a aplicação de RPA em CSCs:

REDUÇÃO DE CUSTOS

Automação reduz os custos do processo de muitas maneiras. Por um lado, as automações geradas pela RPA são menos caras do que os FTEs tradicionais - seja onshore ou offshore (e isto não é culpa das empresas e sim de ausência da modernização de políticas governamentais em educação social e trabalhista). Por outro lado, não há custos de recrutamento e de formação com "robôs". Além

align it with management tools.

In addition to these initiatives, RPA arises as an added tool to customize solutions in the digitalization and automation of routines of repetitive and manual processes attaining greater efficiency and as result, obtaining greater cost savings, preserving flexibility and delivering significant sustainable value in short terms while reducing global risks.

According to some experiments conducted, results show cost savings around 10% - 15% based on process; control improvement may reach 100% through control measurements and reduction of delivery cycle (more than 30% of a process cycle is involved with approval) and the capacity to realign talents to focus on added value activities.

The banking area heads the ranking of companies seeking innovation in process automation, with opportunities of reduced customer service cycle in by up to 60% and reducing the number of employees engaged in manual activities in around 30%.

HOW DOES THE ROBOTIC PROCESS AUTOMATION IMPROVE THE PERFORMANCE OF SHARED SERVICES?

RPA tools have been presenting solutions specifically for scope process in Shared Services Organizations, especially common in finance and accounting, HR management, supply management, customer service and legal services, to name but a few.

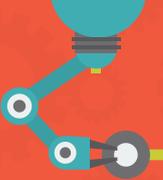
Some benefits found with RPA application in SSCs:

COST SAVINGS

Automation reduces process costs in several ways. On the one hand, automations generated by RPA are less expensive than traditional FTEs - whether onshore or offshore (this is no fault of companies, rather a lack of modernization of government policies to social and labor education). On the other, there are no staffing and training costs with "robots". Besides, "robots" provide services 24 hours a day on an objective and accurate way, what reduces process time and costs incurred by handling error.

MANAGEMENT OF DEMAND CYCLE

Robots work faster than people, are able to work 24/7, therefore robots are assigned during peak periods. If a process requires more resources (processor, licenses, memory, access doors and so forth) robots can be assigned. When is no more necessary, these robots can be assigned to other processes, it just demands a good Capacity Planning Management.



disso, os “robôs” disponibilizam serviços 24 horas por dia de forma objetiva e precisa, o que reduz tempo de processo e os custos ocasionados por erro de manipulação.

GESTÃO DO CICLO DE DEMANDA

Robôs trabalham mais rápido do que pessoas, são capazes de trabalhar 24/7, por isso são escaláveis durante horários de pico. Se um processo requer mais recursos (processador, licenças, memória, portas de acesso dentre outros) podem ser atribuídos a ele. Quando não for mais necessário, estes podem ser reprogramados a outros processos, basta fazer uma boa gestão de Capacity Planning.

NORMALIZAÇÃO

Normalização resulta em melhor comparabilidade, efetividade e conformidade, o que é muito importante para serviços compartilhados. A automação dos processos permite que o fluxo de trabalho represente todas as regras de conformidade definidas para a organização.

MONITORAMENTO

O monitoramento do processo é muito importante para um CSC, mas muitas vezes difícil na prática. Com a aplicação do conceito de Robotic Process Automation as tarefas podem ser monitoradas e medidas em conformidade com as normas da empresa e trabalhando em conjunto com ferramentas analíticas e relatórios permitirá uma melhor comparabilidade dos processos, em tempos e em números.

BENCHMARKING & MELHORIA CONTÍNUA

Consequência do monitoramento melhorado leva a uma melhor base de dados. Os processos automatizados são mais fáceis de perceber que os manuais (os automáticos geram tendências e ciclos, os manuais dependem do biorritmo das pessoas que são variáveis ao longo do tempo). Com medições mais precisas etapas do processo podem ser eliminadas e, portanto, processos inteiros podem ser racionalizados e otimizados.

MELHOR QUALIDADE DE SERVIÇO

Com tempos mais curtos de processo, menos erros, redução do ciclo da demanda, conformidade com as regras da empresa e melhor resultado da monitorização como ferramenta apoio para a busca de melhoria contínua da qualidade de serviço, os funcionários terão mais tempo para se concentrar em tarefas mais desafiadoras e tratamento de exceções e, assim, gerar um valor acrescentado significativo para os Serviços Compartilhados.

NORMALIZATION

Normalization results in better comparability, effectiveness and compliance, what is very important for shared services. Process automation enables the working flow representing all compliance rules set for the organization.

MONITORING

Monitoring the process is of great important for a SSC, but often difficult in practice. With the application of Robotic Process Automation concept tasks can be monitored and measured in accordance with the rules of the company and working together with analytical tools and reports it will enable a better comparability of processes, in times and in numbers.

BENCHMARKING & CONTINUOUS IMPROVEMENT

An outcome from an better monitoring is a better database. Automated processes are easier to understand than manuals processes (automated processes generate trends and cycles, manual processes depend on people's biorhythm, which are variable over time). With more accurate mensurations, unnecessary steps of the process may be discarded, therefore, entire processes can be streamlined and optimized.

BETTER QUALITY SERVICE

With shorter process time, less errors, reduced demand cycle, compliance with company's rules and better monitoring results as a support-tool to seeking for a continuous improvement of quality service, employees shall have more time to focus on more challenging tasks and deal with exceptions, thus generating a significant added value for Shared Services.

PRINCIPAIS CONCLUSÕES:

Voltando ao tema da Revolução Industrial, estamos vivendo uma nova Revolução, mas agora Automatizadora. Em um mundo de carros sem motoristas, auto-checkins/outs, documentos digitais, comunicação remota e instantânea, redes nas nuvens, incontáveis aplicativos de produtividade com workflows e alertas em smartphones e serviços bancários por internet, podemos concluir que:

- A tecnologia criou mais empregos do que tem destruído nos últimos 256 anos;
- A tecnologia veio para nos salvar do trabalho monótono, repetitivo e perigoso. Agricultura foi o primeiro grande setor a experimentar esta mudança e sem ela seria impossível atender a demanda da população global;
- No geral, a inovação tecnológica tem resultado com menos esforço humano e mais cérebro. Tendo impulsionado e criado empregos em setores envolvendo conhecimento e análises nas ciências humanas.
- E, essencialmente, a tecnologia tem reduzido o custo de operação, elevando os rendimentos disponíveis e criando uma nova demanda de emprego.

O debate sobre a tecnologia tem muitos aspectos, desde a educação à desigualdade social e econômica, da produtividade de postos de trabalho ao motivo do desemprego.

Os últimos 256 anos demonstram que quando uma máquina substitui um ser humano o resultado, paradoxalmente, é o crescimento mais rápido e, com o tempo, o aumento do emprego.

No entanto, a mudança tecnológica cria desafios políticos. Se o ritmo de adoção da tecnologia está acelerando, a sociedade terá de se preparar para níveis mais elevados de desemprego tecnológico, visto que postos de trabalhos obsoletos desaparecerão. Se por um lado, cada vez mais uma educação de alto nível e o desenvolvimento de novas competências e habilidades profissionais serão demandadas, a desigualdade de renda ainda pode aumentar em locais onde esta evolução também não se inicie no campo da gestão pública. Assim como na Revolução Industrial, os rápidos avanços na tecnologia significam que a educação, a formação social e a distribuição de renda são assuntos importantes e devem estar no centro do debate político e econômico atual e por muitos anos.

De qualquer forma, qualquer empresa que escolha abraçar esta tecnologia disruptiva e as oportunidades que ela promete deve estar preparado para lidar com os desafios tecnológicos e culturais significativos que seguirão. Ao automatizar os processos, as organizações podem reorientar, reimplantar e / ou reduzir a força de trabalho. Mas é importante que os executivos e os líderes organizacionais repensem e certifiquem-se que está claro o seu novo modelo e o papel dos empregados neste modelo futuro, explicando a mudança de foco em termos de alavancagem de valor (exemplo: suporte à demanda do mercado, redução de custos, ganho em eficiência de ativos, conformidade e controle), incluindo a inovação, análise e gerenciamento de dados.

MAIN CONCLUSIONS:

Back to the theme of Industrial Revolution, we are undergoing a new Revolution, this time an Automated Revolution. In a world of controlled cars, self-checking/out, digital documents, remote and instant communications, cloud networks, countless applications of productivity with workflows and warnings in smartphones and online banking services, we may conclude that:

- Technology has created more jobs than what has destroyed over the last 256 years;
- Technology came to rescue us from the boring, repetitive and dangerous work. Agriculture was the first large sector to experience this change and without such change it would be impossible to meet the demands of the global population;
- In general, the technological innovation shows results using less human effort and more brain, having impelled and created jobs in sectors involving knowledge and analyses in human science.
- And, essentially, the technology has been reducing the cost of operation, raising available revenues and creating a new job demand.

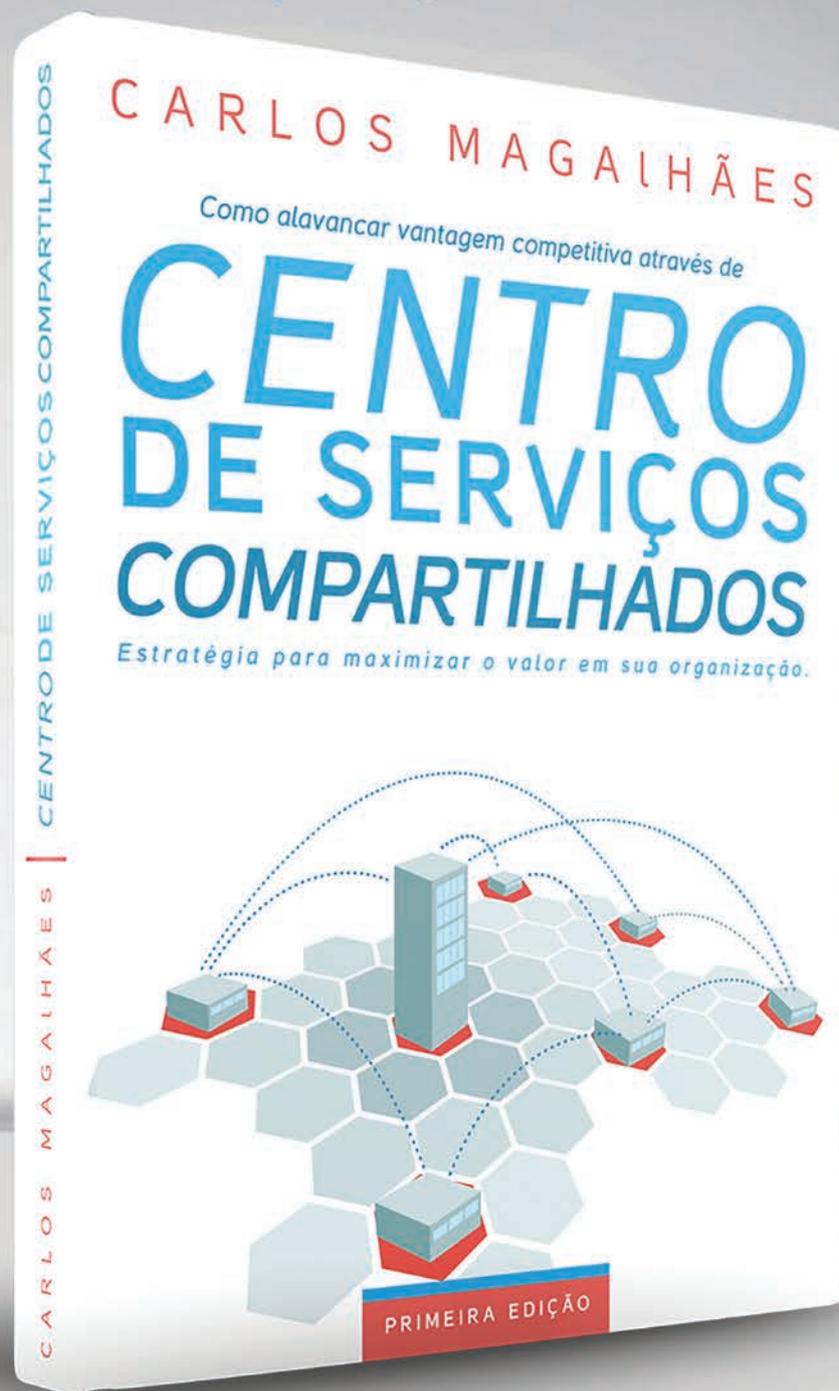
The discussion on technology has many aspects, from education to social and economic inequality, from working positions productivity to unemployment cause.

The past 256 years have shown that when a machine replaces a human being the result, paradoxically, is a fastest growth and, over time, more jobs.

However, technological change poses public policy challenges. If the pace of technology trend is picking up, the society must be prepared for higher levels of technological unemployment, as obsolete jobs will disappear. While on the one hand a high degree education and development of new competences and professional skills will be increasingly demanded, the income gap may be further increased in places where this evolution is not also initiated in the public management. Just like the Industrial Revolution, rapid advances in technology mean that the education, social formation and income distribution are important issues and should be the core of the current political and economic debate and for many years to come.

In any case, any company deciding to embrace this disruptive innovation and the opportunities that it offers should be ready to cope with the significant technological and cultural challenges that will emerge. By automating processes, organizations may can redirect, re-deploy and / or scale back and lay off part to its existing workforce. But it is important that officers and corporate leaders rethink and make sure that this new model and the role of employees are clear for this future model, explaining them this shift of focus as relating to leverage of value (e.g. support to market demand, cost savings, assets efficiency gain, compliance and control), including the innovation, review and data management.

Já está disponível nas principais livrarias
o novo livro de **Carlos Magalhães** sobre
Centro de Serviços Compartilhados. **APROVEITE!**



Faça seu pedido através do site das livrarias:



Ou pelo email marketing@xcellence.com.br

Mais informações em: www.xmagazine.co