

# Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero

*Secretaria de Aviação Civil da Presidência da República*

*Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária*

O crescente aumento do uso do modal aéreo no Brasil acarretou a necessidade iminente de novos investimentos em toda infraestrutura instalada sob gestão da Infraero, com fins à sua modernização e ampliação. Buscando encontrar alternativas que minimizassem o impacto desses investimentos nos cofres públicos, o governo federal, em conjunto com outras medidas de gestão, decidiu ceder à iniciativa privada a possibilidade de participação na administração dos serviços aeroportuários, entendendo como uma oportunidade eficaz e célere para se viabilizar todos os investimentos necessários à implantação de novas tecnologias, ampliação das estruturas prediais e todas as demais benesses que possibilitem a melhoria da qualidade dos serviços aeroportuários brasileiro.

O projeto nasceu da necessidade premente da Infraero de modernizar seu modelo de gestão e de otimizar seu fornecimento de serviços técnicos e administrativos.

Assim, surgiu o projeto Centro de Serviços Compartilhados da Infraero como um novo modelo de organização que tem por diretriz compartilhar um conjunto de serviços em vez de tê-los como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização. Trata-se de um método de organização e operação em que os processos que dão sustentação às atividades-fim da

empresa são identificados e administrados de forma independente e apoiados por procedimentos e sistemas comuns, emanados da sede – Centro Corporativo.

Como resultados, podemos citar a centralização de comando; a especialização dos serviços prestados; a redução dos níveis hierárquicos e uma economicidade em todo o processo.

### **Caracterização da situação problema**

O crescente aumento do uso do modal aéreo no Brasil, segundo pesquisa contratada pelo BNDES em 2010 em conjunto com a McKinsey&Company, com vistas a identificar ações para superar os obstáculos decorrentes do vigoroso crescimento da demanda de aviação civil projetada até o ano de 2030 acarretou a necessidade iminente de novos investimentos em toda a infraestrutura instalada sob gestão da Infraero para fins de modernização e ampliação. Nesse sentido, buscando encontrar alternativas que minimizassem o impacto desses investimentos no cofres públicos, o governo federal, em conjunto com outras medidas de gestão, decidiu ceder à iniciativa privada a possibilidade de participação na administração dos serviços aeroportuários, entendendo como uma oportunidade eficaz e célere para se viabilizar todos os investimentos necessários à implantação de novas tecnologias, ampliação das infraestruturas e todas as demais benesses que possibilitassem a melhoria da qualidade dos serviços aeroportuários no país.

Diante desse cenário, a Infraero vem adotando ações voltadas à modernização da gestão e do negócio, com o objetivo de definir um modelo de maior eficiência operacional, melhoria contínua da qualidade dos serviços ofertados, maior rentabilidade e reposicionamento no mercado. Dessa forma, um grupo de trabalho foi estruturado de modo a redefinir os direcionadores estratégicos da empresa, e nesse sentido, as ações idealizadas se pautaram nos objetivos macros de garantir níveis adequados de serviço, expansão

célere da infraestrutura, capacidade de geração de receitas e resultado operacional positivo, sustentável e perene. Com isso, no que diz respeito ao direcionador estratégico **garantir níveis adequados de serviço**, o diagnóstico apresentado apontou para a necessidade de implantação de um novo conceito organizacional de prestação dos serviços das atividades-meio, de modo a dar sustentação e maior foco à atividade-fim da empresa.

Esse novo modelo tem por diretriz compartilhar um conjunto de serviços, em vez de tê-los com uma série de funções de apoio duplicadas dentro da organização. Trata-se, portanto, do conceito de serviços compartilhados, que vêm a ser um método de organização e operação em que os processos que dão sustentação às atividades-fim da organização são identificados e administrados de forma independente e apoiados por procedimentos e um sistema comum, por meio de um comando único. Assim, há mais ganho em economia de escala, especialização de profissionais, agilidade e possibilidade de melhores condições de estruturação das operações. Desse modo, surgiu o Projeto de Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero, que vem a ser uma unidade organizacional que provê serviços de suporte para as demais áreas da empresa, de forma previamente negociada com os usuários por meio de Acordos de Nível de Serviço (ANS) quanto aos requisitos de qualidade, tempo de entrega e custos almejados e, especialmente, eliminando a duplicidade de áreas funcionais.

### **Objetivos da iniciativa**

Implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero, por meio da estruturação do Centro de Serviços em Brasília/DF, com a responsabilidade de gestão dos serviços técnicos e administrativos prestados ao Centro Corporativo e Centros de Negócios (aeroportos).

### **Público-alvo da iniciativa**

- Os usuários internos, empregados da Rede Infraero lotados no Centro Corporativo da Infraero (Sede Brasília/DF) e nos Centros de Negócios (aeroportos), que demandam/necessitam de serviços ligados às várias temáticas ofertadas (RH, TI, Manutenção, finanças, entre outras).
- O público em geral, na medida em que, ao fortalecer a prestação das atividades-meio através de uma gestão de serviços mais eficiente, os Centros de Negócios (aeroportos) terão condições de focar nas atividades-fim da empresa (administração da infraestrutura aeroportuária, operações de embarque e desembarque de passageiros, soluções logísticas e negócios), fornecendo serviços de melhor qualidade aos cidadãos que se utilizam dos aeroportos da Rede Infraero.

### **Descrição das etapas da prática inovadora**

Após a fundamentação e decisão pela adoção do conceito de CSC na Infraero, tornou-se necessário projetar iniciativas visando à implantação, tanto em relação à estrutura organizacional quanto à gestão e aos processos, para em seguida se estabelecer de forma consolidada o novo modelo organizacional. Para isso, a implantação do CSC foi estruturada dentro de dois projetos estratégicos, a saber:

- Implantação do CSC – 1ª etapa;
- Implantação do CSC - 2ª e 3ª etapas.

Desse modo, é importante ressaltar que a garantia de maiores ganhos com a implementação desse modelo está diretamente associada às suas etapas de implantação na organização, de modo a contemplar iniciativas consideradas fundamentais ao processo: centralização dos serviços, gestão dos processos e gestão da demanda interna.

**Figura 36 – Macro etapas para Implantação do CSC**



Fonte: Imagem produzida pelo autor

O ciclo inicial correspondeu ao planejamento da centralização dos serviços, que se deu por meio da consolidação das atividades de suporte a serem geridas na dependência prestadora dos serviços, e nesse ponto, a condução dessas atividades ocorreu na primeira etapa do projeto, em que foram identificadas as necessidades primárias de mapeamento e identificação dos serviços e processos a serem prestados por determinadas localidades, de acordo com a especialização por áreas e definição das regras dos modelos de gestão que nortearam o restante do projeto.

Já na parte estrutural, foi realizada uma revisão da estrutura organizacional, no que se tornou necessário reestruturar as unidades direcionadas a prestar serviços de suporte aos aeroportos. Para que fosse dado início a essa implementação, e levando-se em consideração as premissas de garantir níveis adequados de serviço

e resultado operacional positivo, foram implementadas mudanças na estrutura da empresa, em que se calculou uma redução de custo da ordem de R\$ 75 milhões em cinco anos, a partir da reestruturação a seguir descrita:

- Estruturação do centro de serviços único, sediado em Brasília, subordinado ao centro corporativo (sede), com a responsabilidade de gestão dos serviços técnicos prestados ao centro corporativo e aos centros de negócios, por meio das Unidades de Apoio à Execução do Serviços;
- Desativação de todos os centros de suporte (as estruturas que até então realizavam os serviços, que por sua vez sucederam as antigas superintendências regionais);
- Extinção dos centros de suporte de Belém/PA, Belo Horizonte/MG e Porto Alegre/RS;
- Adequação das estruturas organizacionais do centro corporativo, do centro de serviços e das Unidades de Apoio à Execução do Serviço;
- Criação das Unidades de Apoio à Execução do Serviço, estruturas direcionadas à execução dos serviços técnicos e administrativos em Manaus, Recife, Rio de Janeiro e São Paulo, por meio de coordenações especializadas.

Nesse sentido, dentro do cronograma de **Implantação do CSC – 1a etapa**, conforme planejado inicialmente no projeto, ocorreu uma fase de transição para a transferência de todas as atividades nos centros de suporte que estavam em processo de desativação entre os meses de abril e outubro de 2017, da seguinte forma:

1ª fase: extinção dos centros de suporte e implantação do centro de serviços, com a adequação da estrutura em abril/2017;

2ª fase: desativação dos centros de suporte de Belém, Belo Horizonte e Porto Alegre, em outubro/2017.

## **A situação hoje**

Finalizada a 1ª etapa do projeto, as 2ª e 3ª etapas já estão sendo conduzidas, de modo que temos o seguinte:

- A segunda etapa contempla a avaliação, padronização e otimização dos processos, definição dos acordos de nível de serviço, com estruturação do catálogo de serviços e seus custos associados;
- A terceira etapa contempla a implantação da tecnologia necessária para suporte à execução e controle dos serviços prestados, alocação dos recursos humanos e de infraestrutura, bem como estabelecer as regras para avaliação de desempenho dos serviços prestados.

Desse modo, atualmente existem grupos de trabalho atuando nas entregas de atividades pertencentes ao cronograma de **Implantação do CSC – 2a e 3a etapas**, de forma que já foi finalizada a etapa de planejamento da contratação de Solução TI de Gestão de Serviços para a implantação da Central Única de Serviços Compartilhados, e estão em andamento as atividades concernentes ao mapeamento dos processos das áreas provedoras de serviço, levantamento de custos e precificação dos serviços do catálogo de serviços.

### **Por que a iniciativa é inovadora?**

Devido à proposta inédita de disponibilizar ao usuário/empregados da empresa a prestação de todos os serviços técnicos e administrativos fornecidos pelas áreas provedoras de serviços de forma compilada, de acordo com as temáticas de serviços, de forma eficiente e completa, visando ao alcance de eficiência operacional e redução de custos por meio de um catálogo de serviços padronizado que abrange as seguintes temáticas de serviços prestados:

- Administração de Pessoal e Benefícios;
- Apoio Administrativo;
- Contabilidade e Custos;
- Consultoria e Procuradoria Jurídica;
- Engenharia;
- Finanças;
- Licitações, Contratos e Convênios;
- Manutenção;
- Navegação Aérea;
- Gestão de Patrimônio;
- Segurança e Saúde do Trabalho;
- Gestão de Suprimentos;
- Tecnologia da Informação;
- Meio Ambiente.

### **Resultados e/ou impactos da iniciativa**

Financeiros:

- R\$ 11,7 milhões de redução de custos de efetivo;

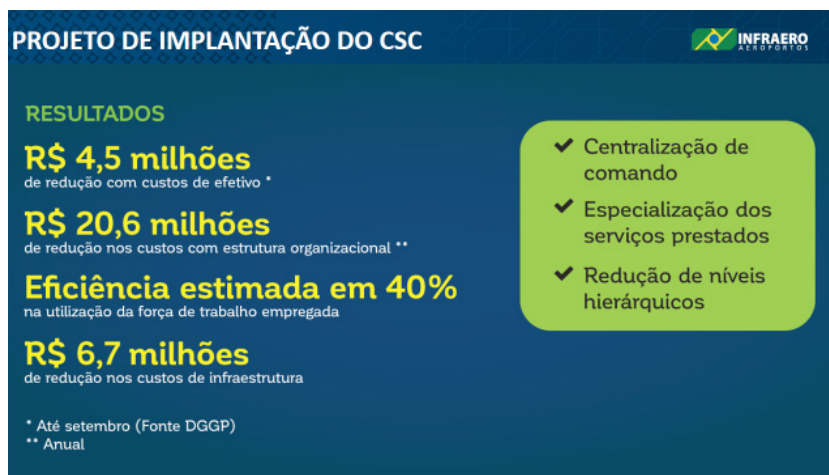


- R\$ 20,6 milhões anuais de redução nos custos com estrutura organizacional;
- R\$ 6,7 milhões de redução nos custos de infraestrutura.

Gestão:

- Trinta e seis por cento de aumento na produtividade;
- Eliminação de duplicidade de atividades;
- Celeridade nas tomadas de decisão;
- Maior clareza do modelo de governança institucional.

Figura 37 – Resultados CSC



Fonte: Imagem produzida pelo autor

### Houve utilização eficiente dos recursos?

Sim. Todos os recursos que foram utilizados durante o processo de reestruturação organizacional, em que se fez necessária a movimentação dos

empregados que anteriormente atuavam nas estruturas extintas, extinção de estruturas (unidades de apoio de Belém, Belo Horizonte e Porto Alegre que se tratavam das antigas superintendências regionais), cessão de empregados para órgãos públicos e plano de demissão voluntária voltados aos empregados que não aderiram ao processo de movimentação para outras dependências da empresa, referentes à primeira etapa do projeto, foram devidamente descritos e colocados à disposição do Tribunal de Contas da União (TCU), por meio do Plano de Sustentabilidade Econômico-financeiro da Infraero.

### **Participação dos beneficiários**

Os beneficiários internos (empregados) estão sendo inseridos no conceito de serviços compartilhados e informados do status de implantação do projeto por intermédio de ações e medidas de realização de workshops para disseminação do tema, com um plano de comunicação interno composto de informes, e-mails marketing e divulgação dos acontecimentos relacionados ao projeto na rede social corporativa da Infraero.

### **Mecanismos de transparência e controle social**

Em razão da necessidade de movimentação do efetivo que atuava nas unidades organizacionais de Belém, Belo Horizonte e Porto Alegre (antigas estruturas das superintendências regionais), se fez necessário criar medidas para adequação desses empregados, que se deu por meio do Programa Especial de Adequação do Efetivo (Peae), aprovado pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG) por meio do Ofício no 293/DEST/SE-MP, do então Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Dest), atualmente Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), e é a principal ferramenta da Infraero a ser utilizada para a

realocação de pessoal.

Todas as ações relacionadas ao planejamento e execução do projeto de implantação do Centro de Serviços Compartilhados da Infraero foram compiladas no já citado Relatório de Sustentabilidade Econômico-financeiro da empresa, encaminhado ao TCU, que tratou de relatório de âmbito geral em que a Infraero demonstra a esse tribunal as medidas que vêm tomando em prol de sua perenidade e sustentabilidade no mercado, devido às recentes privatizações dos aeroportos e consequente perda de receitas.

### **Grau de replicabilidade**

O modelo de serviços compartilhados foi desenvolvido nos Estados Unidos nos anos 1970, e no Brasil a sua implantação remonta ao final dos anos 1990, e desde então vem sendo desenvolvido maciçamente por grandes corporações. Na esfera pública, contudo, cada vez mais as entidades vêm procurando implantar em sua estrutura esse tipo de conceito, em busca de economia de escala, sustentabilidade e eficiência operacional, o que deixa claro que o modelo pode e deve ser replicado a outras instituições do setor público. Nesse sentido, cita-se como exemplo o Centro de Serviços Compartilhados da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT): a Ceofi/BH, criado em 5 de novembro de 2009, produto do projeto de reestruturação da área financeira da empresa.

Dessa forma, a Ceofi/BH integra a estratégia da ECT em contar com três centros de serviços compartilhados – denominados como Centrais de Operações Financeiras (Ceofs) – atuando em todas as atividades transacionais simples e especializadas das atuais áreas financeiras da empresa.

## **Quais foram as principais barreiras encontradas no desenvolvimento da prática inovadora?**

Por se tratar de um modelo de prestação de serviços recente no país e que abrange uma mudança de cultura intrínseca, a implantação do Centro de Serviços Compartilhados vem enfrentando resistência de determinadas áreas, entre as quais citamos:

- Não aderência de determinadas áreas provedoras de serviços;
- Não aderência de determinados gestores por entenderem que vão perder empoderamento;
- Resistência por parte dos usuários (em certa medida por não entenderem do que se trata o conceito, principalmente aqueles que estão nos aeroportos mais distantes).

## **Quais barreiras foram vencidas e como?**

Foram vencidas as barreiras referentes à falta de informação sobre o conceito e a nova forma de trabalhar e prestar os serviços técnicos e administrativos por meio de plano de comunicação de forma maciça, visando dar total e ampla transparência acerca de todo o conceito de Centro de Serviços Compartilhados e das etapas do planejamento e da implementação do projeto.

Em relação às barreiras referentes à falta de aderência (principalmente em escala top down), foi realizado intensivo trabalho por meio de reuniões mensais de acompanhamento junto aos superintendentes das áreas envolvidas para que cada área se manifestasse acerca das atividades e entregas do cronograma de implantação do projeto, concernentes às suas respectivas áreas.

Ainda, como forma de consolidar o conceito, realizaremos no dia 7 de fevereiro de 2018 workshop com palestra a ser ministrada com o notório especialista em Serviços Compartilhados, Carlos Magalhães, voltada para a

presidência, diretoria, superintendentes e gestores do Centro de Serviços.

**Quais foram os fatores que contribuíram para o sucesso da prática inovadora descrita?**

O principal fator para a institucionalização e continuidade de um projeto desse âmbito foi a aderência da Presidência e da Diretoria Executiva, que no momento da concepção inicial perceberam ser esta uma solução inovadora e sólida, de forma que dispuseram à área que havia pesquisado sobre o tema as condições necessárias para levar o projeto adiante, instituindo grupos de trabalho para dar continuidade ao planejamento, desenvolvimento e implantação.

*Responsável institucional:*

Mayara Nascimento de Farias Dutra de Andrade

Superintendente de Gestão Estratégica

*Endereço*

Empresa Brasileira de Infraestrutura Aeroportuária (Infraero)

SCS Quadra 4 Bloco A Lote 58, Edifício Centro Oeste

Asa Sul, 106/136 – Brasília/DF

*Data do início da implementação da iniciativa*

3 de abril de 2017