



Tema V - 429 - IMPLANTAÇÃO DO SIS – SERVIÇOS INTEGRADOS SABESP COM BASE NA ESTRATÉGIA DE CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS.

Maximiliano Carneiro de Medeiros⁽¹⁾

Economia pela Universidade Federal do Paraná. MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), MBA em Gestão de Projetos pela George Washington University.

Endereço ⁽¹⁾: R. Antônio Bicudo, 330 - Pinheiros, São Paulo - SP, 05418-010 - Brasil - Tel: (11) 93407-7116 - e-mail: mmcarneiro@sabesp.com.br

RESUMO

O trabalho tem por objetivo demonstrar a solução inovadora adotada pela Sabesp, pois trata-se de uma reestruturação em toda empresa buscando agilidade e redução de custos sem a perda da qualidade dos serviços prestados, sendo que, as áreas operacionais poderão ter foco unicamente nos processos do negócio, melhorando a gestão e foco na satisfação do cliente deixando de realizar tarefas administrativas e burocráticas.

Essa reestruturação afeta de forma geral todas as áreas da empresa, a qual também passa por um programa de demissões incentivadas de forma escalonada e até junho de 2024 será concluída, sendo que os serviços administrativos continuarão a ser executados para toda empresa, com menos pessoas e com mais eficiência.

A implantação do SIS – Serviços Integrados Sabesp, com base na estratégia do CSC ocorre simultaneamente nesse contexto, impactando as pessoas, processos e instalações. Para isso foi definido um processo de gestão de mudança apoiando a transição, assim como a preparação das pessoas para atuar nesse novo cenário.

Além da execução dos serviços administrativos de forma mais enxuta, espera-se como resultado a otimização de processos, padronizando métodos e eliminando tarefas repetidas que são realizadas pelas Unidades Operacionais e áreas corporativas, automatização com base na transformação digital que já é realidade em dois processos com a utilização de RPAs (Robotic Process Automation), otimização das contratações para a Sabesp, reduzindo custos, mantendo-se a satisfação com os serviços com base nas pesquisas.

É importante destacar que a Sabesp está em cerca de 367 municípios do Estado de São Paulo e o desafio também é estruturar e atender toda essa extensão, padronizando os processos na empresa e otimizando custos. Para isso são implantados os Spokes, estruturas regionais geograficamente planejadas para suporte às superintendências do interior.

PALAVRAS-CHAVE: Serviços Integrados SABESP, SIS, CSC, Serviços Compartilhados.

INTRODUÇÃO

Em 2010 a Diretoria Metropolitana da Sabesp deu início a implantação do MIS, um departamento, com base na estratégia do CSC – Centro de Serviços Compartilhados, pioneiro no saneamento e setor público prestando serviços de RH, DH, SESMT, TI, Facilities, Suprimentos e Financeiro.

Serviços compartilhados é uma estratégia colaborativa no qual um subconjunto de funções de negócios existentes é concentrado numa nova unidade de negócio semiautônoma, que tem uma estrutura gerencial projetada para promover eficiência, geração de valor, redução de custos e melhoria dos serviços para clientes internos da corporação pai, como um negócio competindo no mercado aberto Bergeron (2003, p.3, tradução livre).

Mais do que simplesmente uma centralização, esse modelo agrega as vantagens destacando-se que o CSC adota o modelo de prestação de serviços, com base em ANS – Acordo de Nível de Serviços permitindo que:



SIMPÓSIO LUSO-BRASILEIRO
DE ENGENHARIA SANITÁRIA
E AMBIENTAL



- As unidades mantenham controle sobre decisões
- Reconhecimento das prioridades locais
- Atendimento as necessidades dos clientes
- Suporte e sistemas comuns
- Economia de escala
- Padronização
- Massa crítica/diluição de custos

Para se ter uma ideia da dimensão do desafio, em 2021 o MIS atendia as demandas da Diretoria Metropolitana com 134 funcionários, executando aproximadamente 3.200 solicitações por mês criadas nos sistemas SAC e SIATI, realizando também em média 1.000 pagamentos por mês num montante médio de 65 milhões.

Em 2023, com um projeto corporativo que se iniciou com estudo elaborado por consultoria especializada, teve início a implantação de uma nova estrutura organizacional na Sabesp, tendo como objetivo buscar a agilidade, redução de custos e otimização dos processos, frente a um cenário de expressiva redução da força de trabalho por motivo de aposentadoria, destacando-se que dos cerca de 12.000 funcionários 1.880 aderiram ao PDI – Plano de Demissão Incentivada.

Frente a esse cenário de redução de empregados, com impacto direto nos serviços e atividades, um novo desafio surge que é implantar o modelo do CSC para toda Sabesp que é garantir a continuidade dos serviços administrativos e ampliar corporativamente os excelentes resultados obtidos, mudar a cultura atual para a de prestação de serviços com base em ANSs e levar esse modelo também para a Diretoria de Sistemas Regionais.

MATERIAIS E MÉTODOS

A implantação do SIS – Serviços Integrados Sabesp teve como base as definições da estrutura organizacional elaborada com apoio de consultoria. O antigo MIS, com 134 funcionários e era liderado por um único gerente de departamento.

Não se trata de uma ampliação do escopo do MIS, mas sim uma nova estrutura passou que foi elevada ao nível de Superintendência, composta por cinco departamentos, onze divisões e quatro áreas descentralizadas regionalmente no estado de São Paulo, denominadas Spokes, conforme figura 1. A Superintendência FS é atualmente composta por 432 empregados e tende a ampliar esse número.

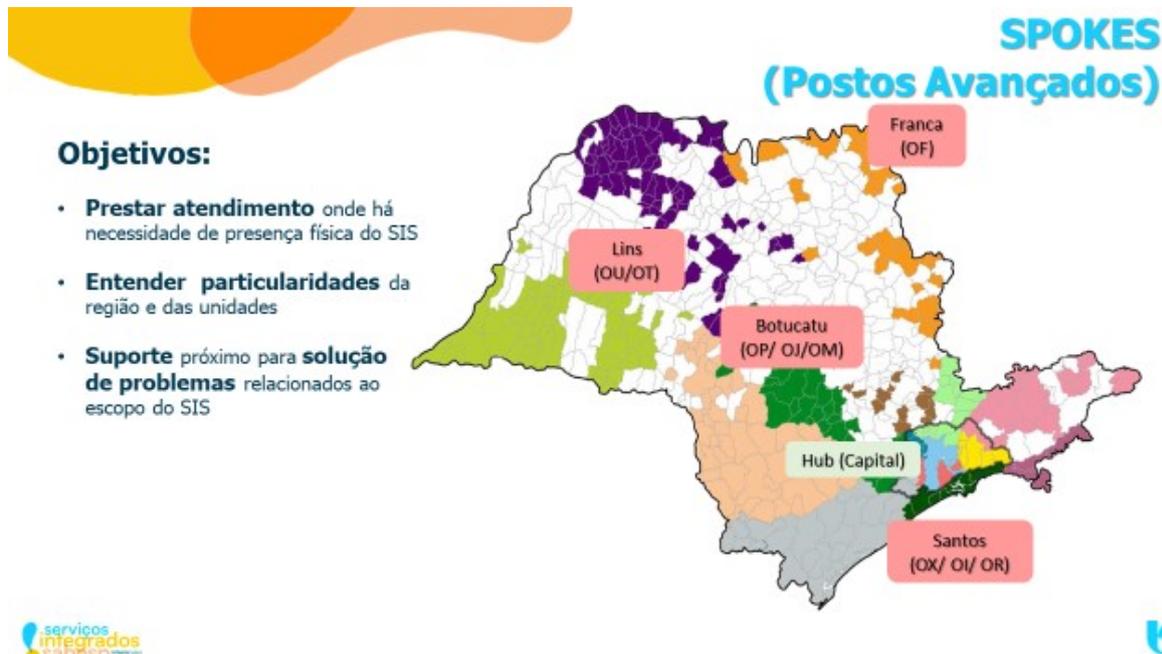


Figura 1 – Áreas descentralizadas denominadas Spokes

Os cinco departamentos criados são:

FSF – Facilities, responsável pela gestão e fiscalização de contratos de manutenção, segurança patrimonial, veículos e outros.

FSC – Responsável pelas contratações de Serviços e materiais.

FSS – Responsável por RH e gestão financeira

FST – Responsável pela gestão de infraestrutura serviços de TI

FSP – Responsável pela gestão da performance e relacionamento com clientes e gestão dos Spokes, conforme figura 2.

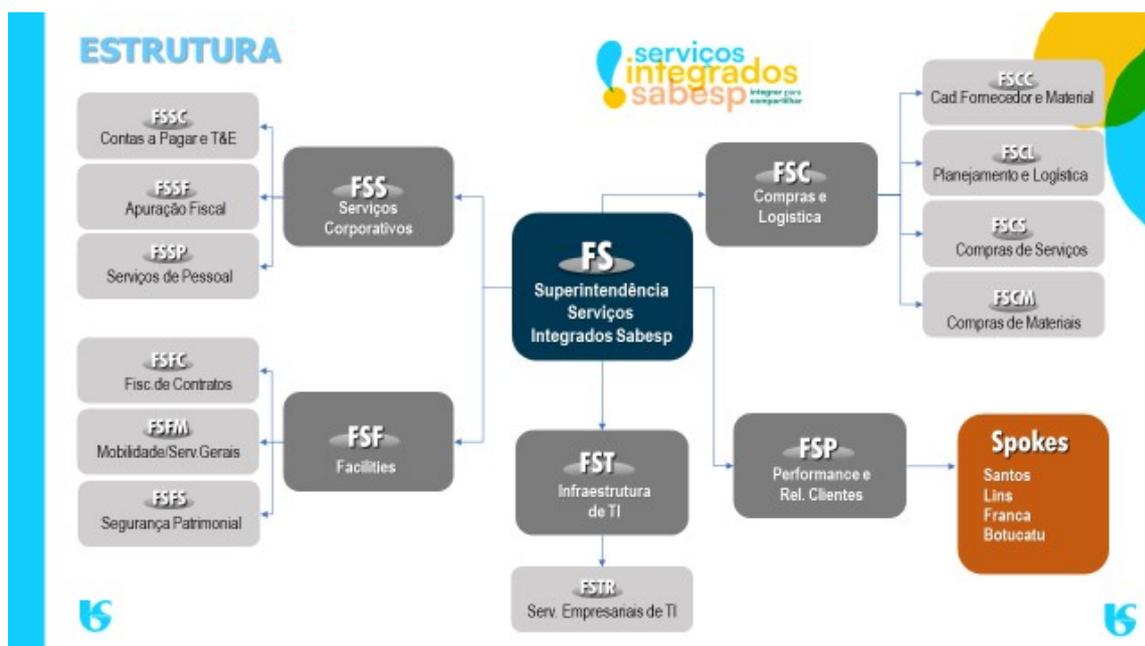


Figura 2 – Estrutura FS



A implantação iniciou-se por um processo de planejamento que ocorreu a partir de maio de 2023, destacando-se:

- Avaliação da estrutura proposta
- Definição das atribuições
- Definição das atividades
- Definição da equipe de transição
- Estudo de dimensionamento do quadro
- Inventário de processos
- Plataforma de atendimento
- Localização (Hub e pontos locais)
- Lay-out das instalações do SIS
- Plano de integração
- Plano de comunicação

30/8 – Lançamento formal do CSC Sabesp

No processo de planejamento foram definidas quatro ondas de migração, conforme figura 2, dos empregados e atividades considerando-se os que já estavam no MIS, os demais empregados da Diretoria Metropolitana, Diretoria de Sistemas Regionais e áreas corporativas.

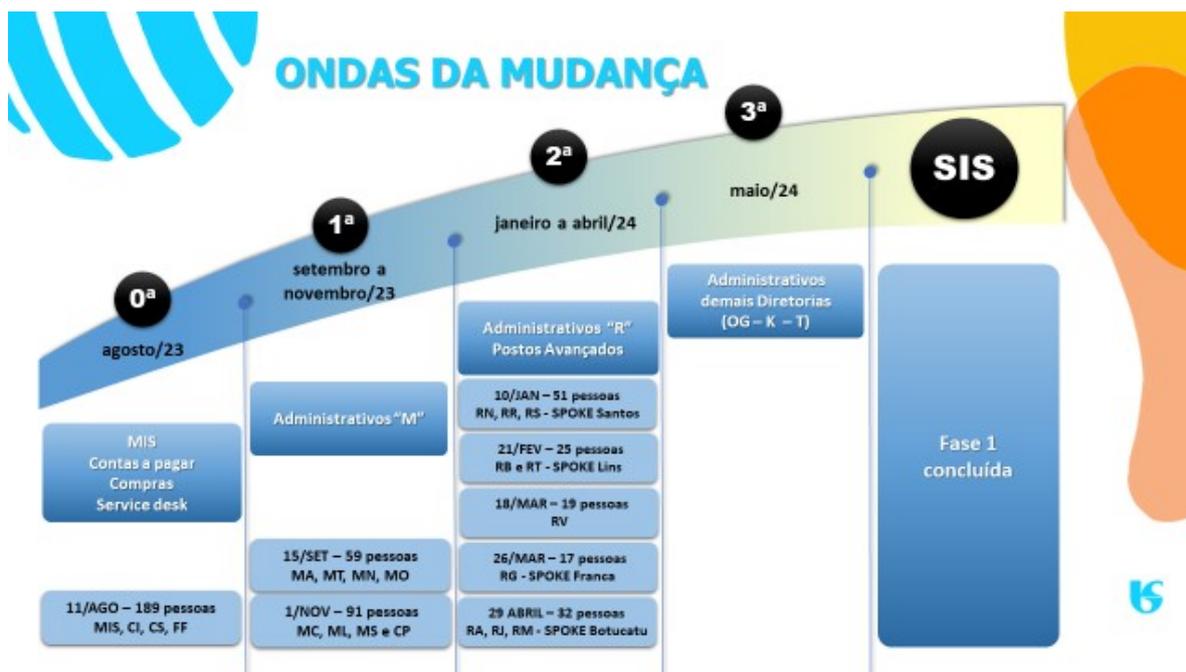


Figura 3 – Ondas de implantação do SIS

Para isso foi elaborado um plano de gestão de mudanças, considerando-se as necessidades e expectativas dos líderes e empregados. Foram realizadas lives e Road Show visitando todas as superintendências alinhando sobre os conceitos do CSC e plano de migração.

O processo de acolhimento denominado de Onboarding foi realizado em eventos com participação da liderança e empregados minimizando os impactos causados pela expectativa das pessoas e em cada etapa é realizada uma pesquisa com os funcionários que migraram.

Na Diretoria de sistemas regionais foi definido a implantação de quatro Spokes, os quais centralizam as atividades. Nas superintendências ainda restaram funcionários que respondem aos Spokes, dessa forma não houve impacto de ter que migrar funcionários de uma cidade para outra.



RESULTADOS

Apesar da implantação ser concluída em abril de 2024 já são evidenciados resultados expressivos. Conforme mencionado anteriormente era necessário fazer frente a um cenário de redução do número de empregados que aderiram ao PDI que está em andamento e para isso seria necessário melhorar a eficiência do processo. Para isso foi utilizado uma forma de cálculo que é o FTE - *Full Time Equivalent* que é uma escala equivalente a 160 horas de trabalho de um empregado.

Um exemplo é a padronização das atividades de cadastro e atestados técnicos que permitiram a redução de 5 FTE, ou seja, cinco funcionários que faziam essa mesma atividade na empresa.

No geral, até abril de 2024 houve uma melhoria na eficiência geral principalmente no processo de compras na primeira fase do projeto, conforme figura 3.

BENEFÍCIOS ENTREGUES DESDE O INÍCIO DO PROJETO

INTEGRAÇÃO DAS OPERAÇÕES E DAS ATIVIDADES DE COMPRAS

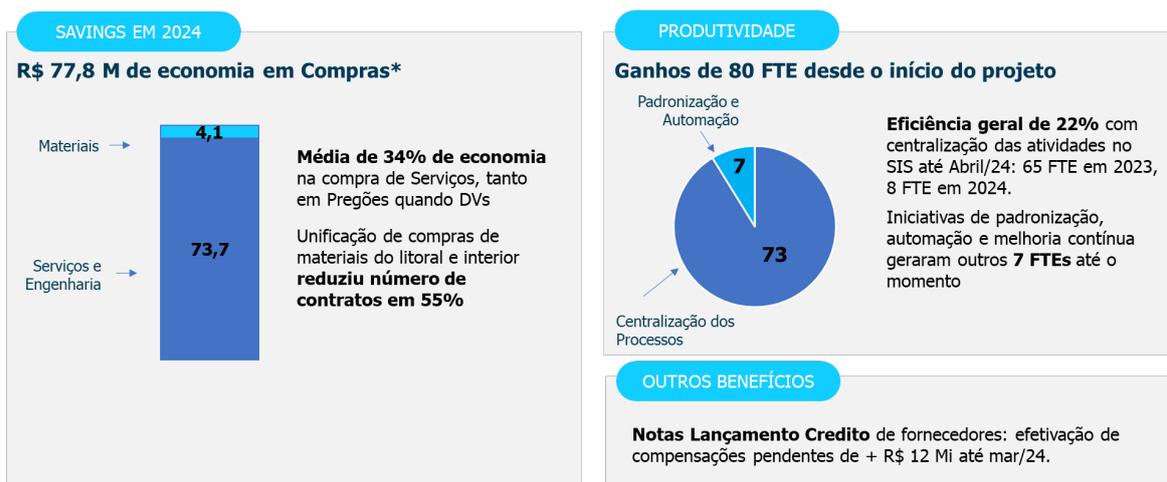


Figura 3 – Benefícios com o processo de compras após implantação do SIS.

Mesmo com o início de implantação em agosto de 2023, já são demonstrados resultados consistentes que evidenciam a viabilidade do Modelo CSC para toda a Sabesp. Lembrando que os resultados e a experiência com a implantação do MIS foram os referenciais para os indicadores desse projeto, conforme figura 4.

Processo	SLAs	Meta 2024	dez/23	jan/24	fev/24	mar/24
Compras & Logística	Atendimento no prazo - licitações de serviços	80%	100%	100%	100%	97%
	Atendimento no prazo - licitações de materiais	90%	100%	88,0%	66,7%	100%
Infraestrutura de TI	Chamados atendidos no prazo - TI (SIATI)	85%	89,8%	90,4%	91,8%	92,9%
Contas a pagar	Processamentos no prazo	96%	98,6%	97,6%	98,3%	83,3%
Recursos Humanos	Solicitações atendidas no prazo	96%	99,9%	97,5%	98,7%	97,5%
Relacionamento Interno	Índice de Satisfação Pós-Serviço SIS	93%	98,2%	96,0%	92,8%	95,1%

Figura 4. SLAs de atendimento.



SIMPÓSIO LUSO-BRASILEIRO
DE ENGENHARIA SANITÁRIA
E AMBIENTAL



Vale destacar também que a automatização de atividades com uso de tecnologia digital irá trazer agilidade aos processos. Para isso está sendo contratada uma nova plataforma em substituição aos sistemas SAC e SIATI, tornando mais ágil o atendimento e gestão dos serviços prestados. Isso também permite o acompanhamento de indicadores de qualidade, prazos e custos de serviços, além de monitorar as satisfações dos empregados.

Com relação à redução de custos vale destacar que os contratos também passam por melhorias, por exemplo, existe um estudo em andamento contratado junto a uma entidade conceituada para avaliação da segurança nas instalações da Sabesp que resultará em um modelo de contratação que irá reduzir custos e melhorar a fiscalização, assim como outros estudos em andamento, assim como estudo para otimização da logística de materiais e almoxarifados distribuídos no estado de SP, eliminando estoques e garantindo a continuidade dos processos operacionais.

CONCLUSÕES

Com o aprendizado do projeto implantado, baseada em uma metodologia aplicada em empresas do mundo todo concluiu-se que:

A resposta ao desafio de implantar a estratégia do CSC para toda Sabesp implantando o SIS já está trazendo resultados expressivos e no decorrer de 2024 quando estiver no seu pleno funcionamento será um diferencial que torna a empresa mais ágil, com menores custos administrativos e processos mais eficientes.

Importante lembrar que para isso é necessário um processo robusto para a gestão da mudança, considerando-se o perfil da força de trabalho e que contemple a migração de pessoas entre áreas e processos, capacitação, gestão do conhecimento e adequação de instalações entre outros.

Além do processo de gestão da mudança é necessário incorporar sistemas que controlem os serviços e subsidiem a liderança na gestão e acompanhamento de prazos e ANSs acordados com os clientes. O conceito de cliente está no centro de toda a gestão e essa é uma mudança cultural necessária para o sucesso do projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PINTO, Clovis Cerretto A história do CSC pioneiro no saneamento brasileiro: o Centro de Serviços Compartilhados da Diretoria Metropolitana [livro eletrônico] / Clovis Cerretto Pinto e Valeria M. Monte Alegre Angeli. -- São Paulo: MIS, 2022.