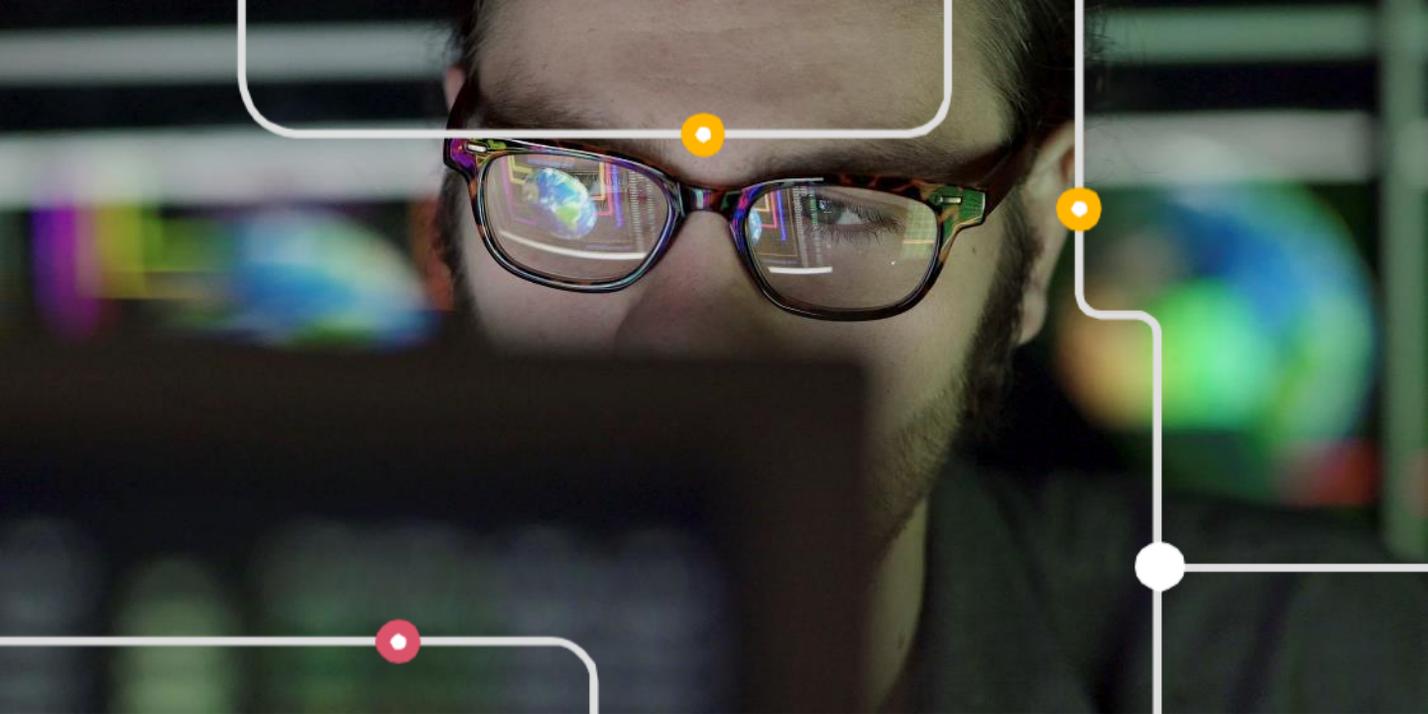




ONS reforça a Tecnologia como parte do negócio e transforma seu modelo de TI de forma ágil

Estudo sobre a reorganização da área de Tecnologia no segmento de Energia
Agosto de 2022





Sumário

- 1 O cenário do ONS e seu desafio
- 2 A abordagem da PwC
- 3 A proposta para o novo modelo ágil
- 4 Gestão da mudança organizacional, conscientização e engajamento das equipes
- 5 Resultados obtidos, impactos das nossas ações e o sucesso do projeto

O cenário do ONS e seu desafio

A transição energética já é uma realidade ao redor do mundo e traz, para todos os setores econômicos, especialmente o setor elétrico, um leque de desafios e oportunidades. A crescente participação de fontes renováveis, a expansão da geração distribuída e uma participação mais ativa dos consumidores no equilíbrio entre produção e consumo são algumas das transformações em curso, tendo como principal direcionador a evolução para um mundo em que a eletricidade (derivada de fontes de baixa emissão de carbono) será a principal forma de energia em uso pela sociedade.

É interessante perceber que a transição energética ocorre quase simultaneamente a um outro processo com elevado potencial de transformação, com destaque para o que se convencionou referenciar como Indústria 4.0.

Nesse contexto, novas tecnologias estão transformando o setor elétrico brasileiro e abrindo inúmeras possibilidades futuras, em seus diversos segmentos, passando pela operação do sistema, pelas atividades de geração, transmissão e distribuição, e chegando até o consumidor final. O surgimento de novos produtos e serviços, ou a mudança radical na forma como produtos tradicionais são entregues, abre caminho para a criação de novos mercados e novos modelos de negócio e, principalmente, para a ampliação do uso e da qualidade da energia elétrica para toda a sociedade.

Soluções que ampliem a capacidade analítica para apoio à decisão nas salas de controle, o uso de

sistemas de inteligência artificial para mapear padrões de consumo, monitorado pela distribuidora e pelo consumidor e identificando fraudes, a formulação de estratégias de tarifação e preço diferenciadas, o monitoramento e atuação remota em instalações com uso de drones ou realidade imersiva, entre outras inúmeras aplicações, já são uma realidade e têm ganhado escala e maturidade em velocidade exponencial.

Neste sentido, o ONS - Operador Nacional do Sistema Elétrico, diante de seu papel central no setor elétrico brasileiro e do desafio de responder efetivamente as mudanças provocadas pela modernização do setor, pela transição energética e pelo surgimento de novas tecnologias, enxergou a importância de habilitar a área de tecnologia para ser protagonista da transformação digital, sendo mais ágil, flexível e preparada para dar as respostas necessárias em um ambiente que demanda velocidade e qualidade, mas que precisa continuar a assegurar a confiabilidade e robustez de um setor crítico para a sociedade atual.



A abordagem da PwC

O Projeto de Reorganização e Implantação do novo modelo operacional da TI teve início em fevereiro de 2020 e se intensificou independentemente do fator crítico do período de pandemia. Apesar do isolamento físico, as equipes promoveram a exploração de novos instrumentos organizacionais, adequados à unificação da TI, de modo a trazer sinergia e respeitar as singularidades do negócio.

A partir de entrevistas com os stakeholders, foi possível entender as expectativas e perceber o sentimento de apoio ou resistência das diversas áreas. Os encontros embasaram a construção da jornada da área de tecnologia para minimizar as barreiras entre as equipes e reforçar a colaboração, aproximando cada vez mais das necessidades do negócio e da estratégia da organização.

Os desafios de transformação, que motivaram o desenvolvimento do modelo, e as percepções coletadas durante as entrevistas com os stakeholders possibilitaram a definição de um conjunto de direcionadores que orientaram todo o processo de ideação do novo modelo de TI:

- 1 Garantir maior colaboração na entrega**
- 2 Adoção do mindset ágil**
- 3 Reconhecer e reforçar os conhecimentos especializados**
- 4 Aumentar o uso da inteligência de dados**
- 5 Proporcionar processos mais enxutos**
- 6 Reconhecer e valorizar a diferenciação por competências**
- 7 Habilitar a experimentação e inovação**

A iniciativa foi conduzida e patrocinada pela Diretoria de TI, Relacionamento com Agentes e Assuntos Regulatórios, com acompanhamento regular pela Diretoria do ONS. Esse engajamento executivo no acompanhamento de toda a jornada foi um ponto de extrema importância para que se pudesse colher os benefícios da TI remodelada.

Ao final da concepção da nova forma de trabalho, foi possível adotar um modelo colaborativo flexível, capaz de proporcionar agilidade nas entregas, tornar o time de TI mais alinhado às necessidades das demais equipes, evoluir constantemente, em linha com as mudanças do ambiente, além de obter maior aproximação e parceria com as áreas da cadeia de valor do ONS.

A lógica geral de organização parte da premissa de que para potencializar os benefícios da transformação digital e responder com velocidade e flexibilidade aos desafios da transição energética e da evolução do setor elétrico, não basta o desenvolvimento de uma arquitetura de TI aberta e modular, é necessário, acima de tudo, que essa capacidade de componentização e adaptação permanente sejam uma característica intrínseca ao modelo e seja vivenciada por toda a equipe envolvida.

A proposta para o novo modelo ágil

A proposta da PwC se norteia por uma visão matricial de organização, favorecendo a responsabilização de cada parte e considerando a estrutura organizacional como um facilitador, e não mais um entrave, para o modelo. A matriz do modelo é determinada por verticais orientadas ao negócio, definidas a partir da cadeia de valor do ONS, e horizontais de competências técnicas essenciais. Foram definidas as *Comunidades de Entrega e Técnica*, de forma a promover de forma efetiva a colaboração entre as áreas e entre profissionais com conhecimentos específicos, rompendo paradigmas atuais e entregando produtos de forma mais ágil e orientada à produção de valor para toda a organização.



Comunidades de Entrega

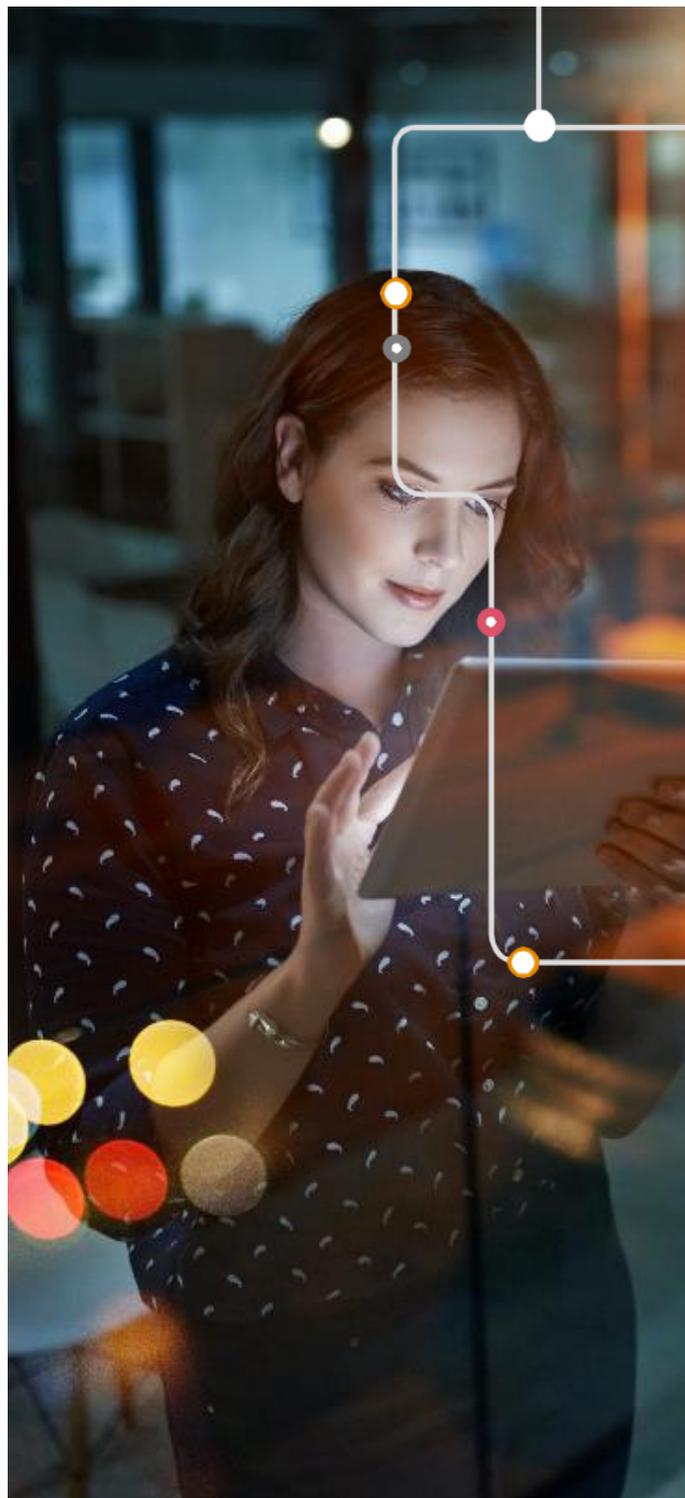
Concebem produtos que agregam valor para a organização com mais agilidade, fazendo uso de profissionais de diferentes especialidades para incentivar a colaboração entre áreas demandantes e a área de Tecnologia, reduzindo barreiras.



Comunidades Técnicas

Concebem produtos e soluções estruturantes com o propósito de habilitar e suportar as comunidades de entrega. Conduzem temas disruptivos que norteiam a estratégia da TI.

O modelo foi construído de forma colaborativa, orquestrado pelos times da PwC e do ONS, norteado por um benchmarking internacional, além das entrevistas individuais com as principais pessoas envolvidas direta e indiretamente na implementação incremental e com a participação efetiva da alta gestão, liderança e equipe técnica especializada.



Gestão da mudança organizacional, conscientização e engajamento das equipes



Preparando as equipes para a reestruturação do modelo de operação de TI

A fim de engajar as pessoas no processo de transformação, o projeto lançou um olhar humano para a mudança cultural na organização, estabelecendo uma aproximação com os *stakeholders*, ouvindo suas vivências e alinhando as expectativas em relação ao novo modelo operacional e conceitos de agilidade. Contamos com uma frente de gestão de mudanças organizacionais, que contemplou ações específicas para tratar impactos organizacionais, a comunicação com todas as partes e a capacitação e preparação dos profissionais.

Nosso objetivo foi conscientizar as pessoas sobre a importância do movimento: envolver, comprometer e motivar comportamentos positivos.



Destaque nas ações de gestão da mudança

1 | Entender a mudança

- Entrevista para medir a adesão ao projeto e criar planos eficazes.
- Grupo de foco com todas as áreas impactadas.
- Pesquisa para identificar possíveis resistências nas áreas.
- Criação de ações de engajamento.

2 | Comunicar

- Identificação dos canais corretos.
- Planejamento de plano de comunicação para levar informações sobre o projeto no tempo certo.
- Conteúdo claro e honesto para dar credibilidade ao projeto.
- Pauta sobre o projeto nas reuniões das áreas.

3 | Mitigar impactos

- Identificação dos impactos nas áreas e direcionamento das ações de mitigação.
- Plano de ações com a área de RH.
- Direcionamento das maiores preocupações das equipes para tomada de decisão da liderança.

4 | Habilitar

- Preparação das equipes para os novos processos.
- Plano de transição claro e com participação da liderança para auxílio às equipes.
- Treinamento para os novos processos com a ajuda de multiplicadores capacitados.

“ A gestão da mudança é um conjunto de ações essenciais para assegurar que todos os envolvidos no processo tenham a possibilidade de conhecer o cenário futuro e possam participar de maneira ativa e com a motivação necessária, para a transformação acontecer da melhor maneira para todos.”

Resultados obtidos, impactos das nossas ações e o sucesso do projeto

O processo de transformação da área de Tecnologia do ONS durou pouco mais de um ano e contou com um time focado, que encarou o desafio de conviver com metodologias concomitantes durante a mudança. Grande parte dos resultados que estão sendo colhidos pelo grupo se deve à proximidade e comprometimento do corpo executivo e à utilização da abordagem ágil, para que fosse possível manter as atividades regulares dos times, dedicar tempo para as discussões do projeto e manter o foco nos resultados a curto e longo prazo.

O processo de gestão da mudança coordenado e a implantação incremental em sprints permitiu o tempo correto para a passagem de conhecimento para os agentes de mudanças, e em seguida aos demais colaboradores de TI, às áreas da cadeia de valor e aos fornecedores. Ações de envolvimento foram disseminadas para capacitar na nova forma

de trabalho, seja por treinamentos formais ou pela realização de dinâmicas de experimentação.

A aproximação da área de tecnologia com as áreas de negócio foi gradativa e demonstrada em reuniões e entrevistas com stakeholders. Relatos e agradecimentos ao time pela iniciativa foram capitaneados pela diretoria de tecnologia e essa quebra de barreira foi percebida de maneira tão firme que outros diretores da organização também demonstraram interesse na implementação do formato de trabalho por comunidades em suas áreas.

O modelo de operação e organização implantados no ONS são altamente inovadores e sua consolidação, ocorrida durante o ano de 2021, requereu uma mobilização intensa da equipe e patrocínio permanente da alta gestão. Destaca-se que ainda é um modelo jovem, mas já podem ser observados ganhos concretos destacados a seguir:



Na conclusão de entrega das comunidades, a diretoria da área de Tecnologia recebeu uma proposta de Jornada Executiva para acompanhamento evolutivo do modelo e reforço nas ações de engajamento e capacitação, mantendo a motivação dos times com o pensamento ágil.



Equipes

ONS



Marcelo Prais

Diretor de TI, Relacionamento
com Agentes e Assuntos
Regulatórios



Carlos Alexandre

Assistente de TI,
Relacionamento com Agentes e
Assuntos Regulatórios



Marcia Barros

Gerente Executiva de
Arquitetura e
Governança de TI

PwC



Andrea França

Sócia e líder
de Tecnologia



Rodrigo de Deus

Sócio e líder de Estratégia
de Tecnologia

Uma rede global à sua disposição

Indicadores selecionados



Global



295 mil
profissionais



11 mil
sócios



732
escritórios



420
clientes na lista da
Fortune 500 (84%)



156
territórios



US\$ 45
bilhões
de receita global

Fonte: Global Annual Review 2021



Brasil



3.600
profissionais



137
sócios



15
escritórios



321
clientes* entre as
500 maiores empresas**



43*
dos 50 maiores
bancos**



31*
das 50 maiores
seguradoras**

*Considerando FY22 (ytd)

**Ranking Valor 1000 (Valor Econômico – edição 2021)

PwC Brasil – Reconhecimento público



Fomos reconhecidos pela revista Você S/A como uma das **150 Melhores Empresas para Trabalhar** em 2019.



Em 2019, entramos no ranking das **45 Melhores Empresas para Começar a Carreira**.



Em 2019 nosso programa Nova Geração foi reconhecido com o **Selo de Direitos Humanos e Diversidade** de SP, nas categorias Mulheres e Igualdade Racial.



Em 2019, fomos reconhecidos como uma das **Melhores Empresas da Diversidade Étnico-Racial**.



Fomos reconhecidos com o **Prêmio WEPs Brasil 2019** na categoria prata, uma iniciativa da ONU Mulheres, em parceria com o Rede Brasil, do Pacto Global da ONU.



A PwC é a marca mais poderosa do mundo no setor de serviços profissionais especializados, segundo o **Brand Finance Global 2018**.



#1 em Consultoria de Negócios pelo Kennedy e IDC.
2ª “Firma de Consultoria Mais Admirada no Brasil” (revista Carta Capital).



Líder em “Reputação” no Brasil de acordo com a pesquisa “**Tax Markets Tracker**”, da agência Jigsaw Research.



Fomos reconhecidos pela revista Você S/A como uma das **150 Melhores Empresas para Trabalhar** em 2019.



Em 2018, entramos no ranking “**Empresa dos Sonhos dos Jovens**”, realizado pela Cia de Talentos e Nextview People.



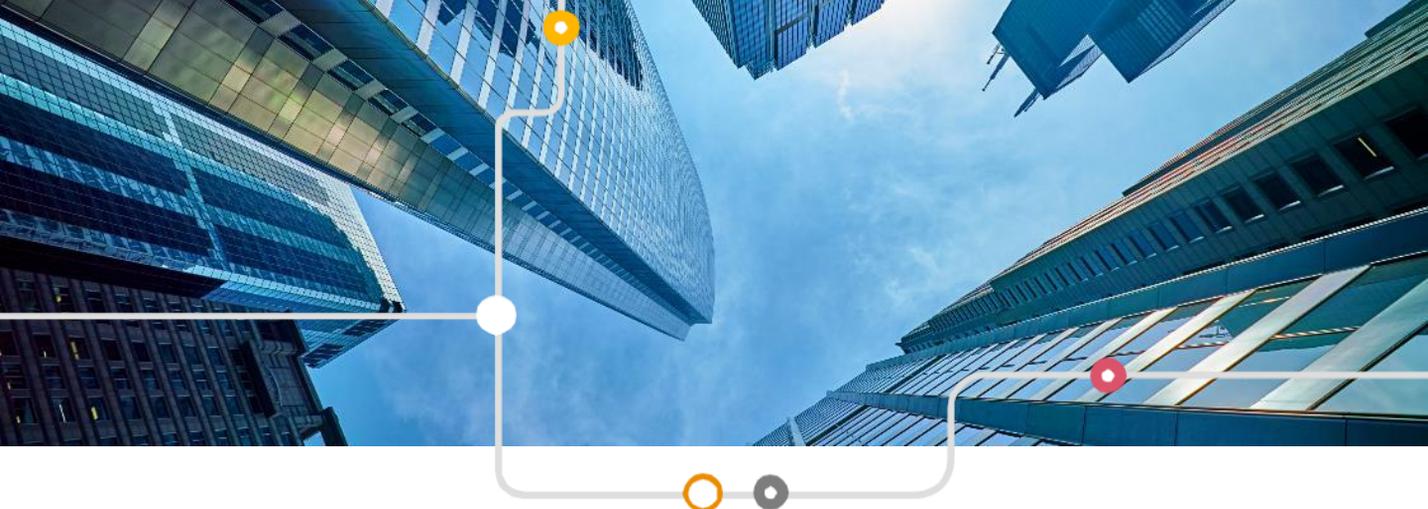
#1 em *mergers and acquisitions* - M&A - (fusões e aquisições) entre as Big4 no Brasil, de acordo com o **Thomson Reuters Institute**.



Top Employers Brasil, concedido aos melhores empregadores do mundo pelo “**Top Employers Institute**”.



Líder em Consultoria de Negócios Digitais no Brasil, segundo o relatório **Digital Business Solutions and Service Partners 2020**, da ISG Provider Lens.



Escritórios PwC Brasil

Rio de Janeiro - RJ

Rua do Russel, 804, 6º e 7º
Ed. Manchete, Rio de Janeiro, RJ
Brasil, 22210-907

Salvador - BA

Av. Tancredo Neves, 2539, 22º
Ed. CEO Salvador Shopping,
Torre Nova Iorque
Salvador, BA, Brasil, 4820-021

São José dos Campos - SP

Rua Carlos Maria
Auricchio, 70, 14º
Ed. Royal Park, São José dos
Campos, SP
Brasil, 12246-876

Belo Horizonte - MG

Rua dos Inconfidentes, 911,
17º e 18º
Soinco Business Center
Belo Horizonte, MG,
Brasil, 30140-128

Brasília - DF

SHS Quadra 6, Cj. A,
Salas 801 a 811
Bloco C, Ed. Business Center
Tower
Brasília, DF, Brasil, 70322-915

Campinas - SP

Rua José Pires Neto,
314, 8º a 10º
Campinas, SP, Brasil, 13025-170

Curitiba - PR

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 11º
Curitiba Trade Center
Curitiba, PR, Brasil, 80410-180

Florianópolis - SC

Av. Rio Branco, 847
Salas 401, 402, 403 e 409
Florianópolis, SC, Brasil, 88015-205

Goiânia - GO

Av. 136, 797, 10º,
Salas A-1005 a A-1008
Setor Sul, Cond. New York Square
Business Evolution
Goiânia, GO, Brasil, 74093-250

Maringá - PR

Av. Pedro Taques, 294, 10º, Salas
1003 e 1004
Zona 3, Ed. Átrium, Centro
Empresarial
Maringá, PR, Brasil, 87030-000

Porto Alegre - RS

Rua Mostardeiro, 800, 8º e 9º
Ed. Madison Center
Porto Alegre, RS,
Brasil, 90430-000

Recife - PE

Rua Padre Carapuceiro, 910, 21º
Ed. Acácio Gil Borsoi
Recife, PE, Brasil, 51020-280
Caixa Postal 317

Ribeirão Preto - SP

Av. Antônio Diederichsen, 400,
21º e 22º
Ed. Metropolitan Business Center
Ribeirão Preto, SP, Brasil, 14020-250

Barueri - SP

Av. Marcos Penteado de
Ulhoa Rodrigues, 939 -12º,
Torre Jatobá, Castelo
Branco Office Park
Barueri, SP, Brasil,
06460-040

São Paulo - SP

Avenida Brigadeiro Faria
Lima, 3732, 16º, partes 1 e
6, Edifício Adalmiro Dellape
Baptista B32, Itaim Bibi,
São Paulo, SP, Brasil,
04538-132



Entre em contato conosco

4004 8000

Ligações nacionais

+55 (11) 3674 2000

Ligações internacionais



Este material tem a finalidade de apresentar a nossa firma e fornecer aspectos prévios e sumários dos serviços que nos propomos a realizar. O conteúdo deste documento não implica, para qualquer uma das partes, obrigação de aceitação, contratação ou qualquer outra forma de vinculação. A formalização contratual, caso haja interesse das partes, ocorrerá por meio da "carta de contratação de prestação de serviços", que será encaminhada após definição detalhada do escopo, consequente apuração efetiva dos honorários e após conclusão de nossos processos internos de análise e cadastro.

Neste documento, PwC refere-se à PricewaterhouseCoopers Tecnologia da Informação Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2022 PricewaterhouseCoopers Tecnologia da Informação Ltda. Todos os direitos reservados.

