

Planejamento e Gestão Organizacional

Breves Considerações sobre Leis para Proteção de Dados: Comparação entre a LGPD e o RGPD

Sandra Regina Cavalcante

Melhoria de Processos e Gestão Eficiente

Aline de Oliveira Kopp

Transformando Processos de Negócios com Automação Inteligente através do SAP Signavio

Bruno Cassaro

Gestão de Mudanças: Visão e aplicação de algumas das principais metodologias utilizadas nos processos de transformações organizacionais

Diego Fernandes Emiliano Silva

Visibilidade das Soluções de Tecnologia dentro das Empresas. A sua empresa tem o que realmente precisa?

Ligia Alencar de Araújo Gimenes

Revista de Planejamento e Gestão Organizacional

Revista quadrimestral editada pela SK Academy deste setembro de 2024

Skuld Business Partner Consultoria em Informática Ltda.

Meses de publicação: janeiro, maio e setembro

Editor:

Diego Fernandes Emiliano Silva (Gerente de Projetos, Skuld)

Conselho Editorial:

Maria Fernandes Emiliano (Diretora Executiva, Skuld)

Carlos Alberto Borges da Silveira (Diretor de Serviços, Skuld)

Direitos:

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução ou transmissão total ou parcial por qualquer meio, convencional, eletrônico ou mecânico, incluindo fotocópia, gravação ou qualquer outro tipo de sistema de armazenamento e transmissão da informação, sem a prévia autorização por escrito da Skuld Business Partner Sistemas Consultoria em Informática Ltda.

Sobre a revista:

A Skuld acredita e se orgulha de transformar a realidade de pessoas por intermédio do conhecimento e da educação. Através da **SK Academy**, publicamos a **Revista de Planejamento e Gestão Organizacional**, com artigos sobre Administração, Planejamento, Gestão e Controle Organizacional, e Tecnologia, Sistemas e Soluções Empresariais. Agradecemos a colaboração dos autores e esperamos que os artigos apresentados possam contribuir com a reflexão, o debate e a disseminação de conhecimentos para os leitores.

Skuld Business Partner Sistemas Consultoria em Informática Ltda

Av. Paulista, 1765 – 7º andar, cj. 72, CEP 01311-200 – São Paulo/ SP

E-mail: contato@skuldb.com.br

<https://skuldb.com.br>

Apresentação

A **Revista de Planejamento e Gestão Organizacional** tem como objetivo promover o debate e a reflexão de temas relacionados a Administração, Planejamento, Gestão e Controle Organizacional, Tecnologia, Inovação, Sistemas e Soluções Empresariais. Nessa edição, trazemos artigos que refletem temas sobre a proteção de dados pessoais e como as empresas se tornar mais eficientes.

No artigo 1, **Breves Considerações sobre Leis para Proteção de Dados: comparação entre a LGPD e a RGD**, discutimos as principais características da LGPD e RGD e como elas ajudam na proteção de dados pessoais, promovendo uma cultura de privacidade e segurança dos dados dos indivíduos.

No artigo 2, **Melhoria de Processos e Gestão Eficiente**, exploramos como as empresas podem melhorar os processos de gestão através das metodologias Lean, Six Sigma, Kaizen e Kanban.

No artigo 3, **Transformando Processos de Negócios com Automação Inteligente através do SAP Signavio**, destacamos como a eficiência operacional distingue as empresas líderes de suas concorrentes, e apresentamos como o SAP Signavio pode ajudar as empresas a se tornarem mais eficientes através da automação e otimização de processos de negócios.

No quarto artigo, **Gestão de Mudanças**, trazemos algumas das principais metodologias utilizadas e as etapas que devem ser consideradas durante as implementações das transformações, de forma a garantir o apoio dos envolvidos e resultados de sucesso para as organizações.

Fechando está edição com o artigo, **Viabilidade das Soluções de Tecnologia dentro das Empresas**, onde realizamos questionamentos e reflexões que os gestores das empresas devem se fazer no momento de contratar e implementar uma nova tecnologia.

Cada um desses temas foi escolhido com o intuito de fornecer uma visão holística e prática das tendências e desafios que as empresas enfrentam. Esperamos que esta revista inspire e apoie você na superação dos seus desafios e ajude as suas iniciativas profissionais no rumo do sucesso.

Agradecemos a colaboração dos autores e esperamos que os artigos apresentados possam contribuir com a reflexão, o debate e a disseminação de conhecimentos para os nossos leitores.

Fernanda Emiliano
SK Academy

Sumário

Breves Considerações sobre Leis para Proteção de Dados: Comparação entre a LGPD e o RGPD.....	1
Melhoria de Processos e Gestão Eficiente	8
Transformando Processos de Negócios com Automação Inteligente através do SAP Signavio	18
Gestão de Mudanças: Visão e aplicação de algumas das principais metodologias utilizadas nos processos de transformações organizacionais	30
Visibilidade das Soluções de Tecnologia dentro das Empresas. A sua empresa tem o que realmente precisa?	41

Breves Considerações sobre Leis para Proteção de Dados: Comparação entre a LGPD e o RGPD

Sandra Regina Cavalcante¹

Assessora Jurídica

Skuld Business Partner

E-mail: sandra.cavalcante@skuldb.com.br

Resumo: O artigo apresenta as principais características da Lei Geral de Proteção de Dados e do Regulamento Geral de Proteção de Dados, a partir da comparação de ambos marcos regulatórios que visam proteger a privacidade e os dados pessoais dos indivíduos. Os principais destaques envolvem o escopo territorial de incidência das duas normas, Princípios para o Tratamento de Dados, Direitos dos Titulares, figuras do Controlador, Operador e DPO, Privacidade *by design*, entre outros aspectos. O artigo conclui que a implementação da legislação de proteção de dados apresenta desafios significativos, mas a conformidade com essas regulamentações não só evita penalidades, como também fortalece a confiança dos consumidores e a reputação das empresas no mercado global.

Palavras-chaves: 1. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD); 2. Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD); 3. Princípios para tratamento de dados; 4. Dados pessoais sensíveis; 5. Privacidade *by design*

1. Introdução

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) - ou General Data Protection Regulation (GDPR) - da União Europeia são marcos regulatórios que visam proteger a privacidade e os dados pessoais dos indivíduos. Tal proteção ocorre tanto quando a norma exige que o tratamento ocorra com consentimento explícito do titular dos dados (exceto em casos específicos previstos em lei) e para finalidades explícitas, assim como quando garante aos titulares de dados vários direitos, como acessar, corrigir ou excluir seus dados pessoais. Embora a LGPD tenha sido inspirada no RGPD, existem diferenças importantes entre as duas legislações. Alguns destes aspectos são apresentados a seguir.

¹ Advogada, Consultora, Cientista da Computação, Professora Universitária, Mestre e Doutora pela USP, Pós-doutoranda em Educação e Tecnologias Emergentes no Instituto de Estudos Avançados/USP.

2. Aspectos da LGPD e RGPD

Escopo territorial

Tanto a LGPD quanto o RGPD têm um escopo territorial amplo. A LGPD se aplica a qualquer operação de tratamento de dados realizada no Brasil, que utilize dados pessoais coletados no território brasileiro mesmo que tratados fora ou que tenha como objetivo oferecer bens ou serviços a indivíduos localizados no Brasil.

Da mesma forma, o RGPD se aplica a empresas que processam dados pessoais de indivíduos na União Europeia, independentemente de onde a empresa esteja localizada.

O estudo e adoção das regras europeias por empresas brasileiras têm sido observados não só nos casos de organizações situadas no Brasil que atendem cidadãos da União Europeia (como no caso da rede hoteleira e todo o segmento de turismo, conforme lembrado por Oliveira e Guimarães (2021)), mas também em situações nas quais a LGPD e a Agência Nacional de Proteção de Dados (ANPD) ainda não se pronunciaram. Além disso, o maior amadurecimento legal decorrente da vigência há mais tempo do RGPD (desde maio de 2018, enquanto a LGPD está em vigor desde setembro de 2020) também influenciam essa adoção.

Princípios para o tratamento de dados

Ambas as leis estabelecem princípios fundamentais para o tratamento de dados. A LGPD define dez princípios norteadores: finalidade, adequação, necessidade, livre acesso, qualidade dos dados, transparência, segurança, prevenção, não discriminação e responsabilização (BRASIL, 2018, art. 6º). O RGPD, por sua vez, estabelece os 7 princípios, assim nomeados: legalidade, justiça e transparência; limitação da finalidade; minimização de dados; precisão; limitação de armazenamento; integridade e confidencialidade; e responsabilidade/prestação de contas (UNIÃO EUROPEIA, 2016, art.5º).

Embora à primeira vista possa parecer o contrário, a lei europeia é mais restritiva e detalhada que a brasileira. A LGPD é mais principiológica e deixou lacunas para a ANPD especificar, enquanto o RGPD adota uma abordagem mais rigorosa em relação à privacidade dos dados, concedendo aos cidadãos maior controle sobre suas informações pessoais e impondo penalidades mais severas em caso de descumprimento das normas.

Direitos dos Titulares

Os direitos dos titulares de dados são um aspecto central em ambas as legislações, que protegem não apenas os dados no ambiente digital, mas também dados de pessoa física no formato analógico (papel, impressos). A LGPD garante direitos como acesso, correção,

exclusão, portabilidade e informação sobre o compartilhamento de dados. O RGPD também assegura direitos semelhantes, incluindo o direito ao esquecimento, à portabilidade dos dados e à objeção ao processamento.

Cabe destacar que a definição de perfis (profiling), dados utilizados com frequência em sistemas de Inteligência Artificial, não foi tratada na legislação brasileira. O RGPD, por sua vez, concede o direito dos cidadãos se negarem a serem perfilizados: “O titular dos dados tem o direito de não ficar sujeito a nenhuma decisão tomada exclusivamente com base no tratamento automatizado, incluindo a definição de perfis[...]” (UNIÃO EUROPEIA, 2016, art.22).

Controlador e Operador de Dados

A relação entre controlador e operador de dados é detalhada em ambas as leis. No RGPD, o controlador é responsável por determinar as finalidades e os meios do processamento de dados, enquanto o operador processa os dados em nome do controlador. A LGPD também define essas funções, mas com menos rigor em termos de contratos, exigindo apenas que o operador siga as instruções do controlador. A lei europeia, por sua vez, exige contratos específicos entre controladores e operadores para garantir a conformidade.

Encarregado de Proteção de Dados (DPO)

As duas leis exigem a nomeação de um Encarregado de Proteção de Dados (DPO). O DPO é responsável por monitorar a conformidade com a lei, fornecer aconselhamento sobre obrigações de proteção de dados e atuar como ponto de contato com as autoridades de supervisão. No RGPD, a exigência de nomeação do DPO depende do tipo e da escala do processamento de dados da empresa. No Brasil, no mesmo sentido, a Resolução da ANPD (2/2022) determinou que não são obrigados a indicar um Encarregado de Proteção de Dados as microempresas, empresas de pequeno porte, startups, pessoas jurídicas de direito privado sem fins lucrativos, pessoas físicas e entes privados despersonalizados.

Sanções e Penalidades

As penalidades por descumprimento são severas em ambas as legislações. A LGPD prevê multas de até 2% do faturamento da empresa, limitadas a R\$ 50 milhões por infração. O RGPD, por outro lado, pode impor multas de até 4% do faturamento global anual da empresa ou €20 milhões, o que for maior.

Bases legais para tratamento

As leis de proteção de dados apresentam bases legais para o seu tratamento, ou seja, situações que justificam a coleta, processamento, armazenamento, uso etc dos dados pessoais dos titulares. São as diretrizes gerais que autorizam a atividade realizada pelo controlador, portanto é a fundamentação jurídica que ampara o tratamento de dados. Na LGPD são apresentadas dez bases (artigo 7º): Consentimento do titular, Cumprimento de obrigação legal ou regulatória, Execução de políticas públicas, Realização de estudos por órgão de pesquisa, Execução ou criação de contrato, Exercício regular de direitos, Proteção da vida, Tutela da saúde, Legítimo interesse e Proteção do crédito.

O GDPR resume em 6 as bases legais para classificar como lícito o tratamento de dados (artigo 6º da RGPD): Interesse vital do indivíduo, Interesse público, Necessidade contratual, Conformidade com obrigações legais, Consentimento inequívoco do indivíduo e Interesse legítimo do controlador de dados.

Tratamento de Dados Sensíveis

Tanto a LGPD quanto o GDPR têm disposições específicas para o tratamento de dados pessoais sensíveis, que incluem informações sobre origem racial ou étnica, opiniões políticas, convicções religiosas, dados genéticos, biométricos, de saúde ou orientação sexual. O tratamento desses dados requer consentimento explícito do titular e medidas adicionais de segurança.

Relatório de Impacto à Proteção de Dados

Ambas as leis exigem a realização de relatórios de impacto à proteção de dados para avaliar os riscos associados ao processamento de dados pessoais. Esses relatórios são essenciais para identificar e mitigar possíveis impactos negativos sobre a privacidade dos titulares. A documentação contém a descrição dos processos de tratamento de dados pessoais que podem gerar riscos às liberdades civis e aos direitos fundamentais, bem como medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco.

Contexto normativo

No Brasil, uma emenda constitucional elevou, em 2022, a proteção dos dados pessoais ao patamar de direito fundamental: “é assegurado, nos termos da lei, o direito à proteção dos dados pessoais, inclusive nos meios digitais” (artigo 5º, LXXIX, da Constituição Federal).

Por sua vez, em novembro do mesmo ano entrou em vigor, na União Europeia, duas leis que, em conjunto com o GDPR, criam um quadro abrangente de proteção de dados e regulamentação do ambiente digital, no sentido de garantir que os direitos dos indivíduos sejam protegidos e que as empresas operem de maneira justa e transparente. Trata-se da Lei de Serviços Digitais (Digital Services Act - DSA), que define responsabilidades para

plataformas online e redes sociais, estabelecendo regras para a moderação de conteúdo, e a Lei dos Mercados Digitais (Digital Markets Act - DMA) que, complementando o GDPR, visa garantir que as grandes plataformas não abusem de sua posição dominante, propondo mercados digitais mais justos e abertos.

Privacidade *by design*

A expressão significa que a privacidade e a proteção de dados devem ser consideradas desde a concepção e durante todo o ciclo de vida do projeto, sistema, serviço, produto ou processo. Embora seja um conceito surgido com destaque desde os anos 1990 na área da gestão (MARRAFON; COUTINHO, 2021), ganhou força nos últimos anos, atrelada à prática de *accountability* e medidas de compliance, após vigência das normas de proteção de dados.

A Privacidade *by design* concretiza o direito fundamental garantido na lei, e sua aplicação atravessa toda a estrutura do negócio, visando construir uma interação mutuamente benéfica entre tecnologia e privacidade. Está embasada em alguns pilares que apresentam total consonância com a LGPD e RGPD:

- i. O *Privacy by Design* é caracterizado por medidas proativas no lugar de reativas. Isso significa que se antecipa e previne incidentes de privacidade antes que eles ocorram, em vez de tentar remediar depois de ocorrido;
- ii. A privacidade deve ser sempre a configuração padrão em qualquer sistema ou prática de negócio, não exigindo qualquer configuração ou interação por parte do usuário final;
- iii. Ela deve ser incorporada no design de produtos e serviços desde o início, e não apenas como uma adição posterior;
- iv. O *Privacy by Design* busca um equilíbrio entre privacidade e funcionalidade, sem sacrificar nenhuma das duas;
- v. A segurança precisa ocorrer de ponta a ponta, o que significa que deve ser garantida durante todo o ciclo de vida dos dados, desde a coleta até o armazenamento e eventual descarte.
- vi. As práticas de privacidade devem ser transparentes e visíveis para os usuários e outras partes interessadas; e
- vii. Respeito pela privacidade do usuário, que está no centro de tudo: o usuário tem o direito de controlar seus próprios dados pessoais.

3. Considerações finais

A LGPD e o RGPD representam avanços significativos na proteção de dados pessoais, promovendo uma cultura de privacidade e segurança. Ambas as leis compartilham o objetivo comum de proteger os direitos dos indivíduos em relação aos seus dados pessoais. A conformidade com essas regulamentações não só evita penalidades, mas também fortalece a confiança dos consumidores e a reputação das empresas no mercado global.

Destaque-se que qualquer instituição, tanto públicas quanto privadas, assim como profissionais ou pessoa física que detenha dados pessoais de outras pessoas, devem se adequar às exigências da Lei de Proteção de Dados, implementando medidas para proteger esses dados. Isso inclui quase sempre a nomeação de um Encarregado de Proteção de Dados (DPO), a realização de avaliações de impacto à proteção de dados e a adoção de políticas de segurança da informação.

A Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) é responsável, no Brasil, pela fiscalização e aplicação de sanções em caso de descumprimento da LGPD. Na União Europeia, cada país tem suas próprias Autoridades de Proteção de Dados (DPAs), responsável por supervisionar a aplicação do Regulamento e garantir que as organizações cumpram as normas de proteção de dados.

A implementação da legislação de proteção de dados apresenta desafios significativos, especialmente para pequenas e médias empresas que podem enfrentar dificuldades em adaptar suas operações às novas exigências. No entanto, a lei também oferece oportunidades, promovendo uma cultura de proteção de dados que pode aumentar a confiança dos consumidores e melhorar a competitividade das empresas no mercado global. A ANPD tem disponibilizado materiais diversos para orientar o cumprimento da legislação, em especial para o segmento das pequenas empresas (BRASIL, 2024).

A LGPD deve ser vista, ainda, como passo importante para alinhar o Brasil às melhores práticas internacionais de proteção de dados, rumo a criar ambiente online mais seguro para consumidores e empresas. Sua implementação eficaz depende da conscientização e do compromisso de todos os atores envolvidos, desde empresas e instituições até os próprios titulares dos dados. A proteção de dados pessoais é um direito fundamental que deve ser respeitado e garantido em todas as esferas da sociedade.

4. Referências bibliográficas

BRASIL. Lei Nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (**Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD**). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 28 ago. 2024.

BRASIL. ANPD. Agência Nacional de Proteção de Dados. **Guia Orientativo sobre segurança da informação para agentes de tratamento de pequeno porte**. Brasília, 21.jun.2024. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd/pt-br/documentos-e-publicacoes/guia-orientativo-sobre-seguranca-da-informacao-para-agentes-de-tratamento-de-pequeno-porte> . Acesso em: 28 ago. 2024.

MARRAFON, M.A; COUTINHO, L.L.C.L. **Privacy by design como princípio do direito à proteção de dados**. In: Revista Conjur, 19.07.2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-jul-19/privacy-by-design-principio-direito-protacao-dados/>. Acesso em: 29 ago. 2024.

OLIVEIRA, Eduardo; GUIMARÃES, Suzana. **GDPR: a lei europeia que pode afetar a sua empresa mesmo no Brasil**. In: Migalhas, 30.03.2021. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/342709/gdpr-a-lei-europeia-que-pode-afetar-a-sua-empresa-mesmo-no-brasil>. Acesso em: 28 ago. 2024.

UNIÃO EUROPEIA. Regulamento nº 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados pessoais e à livre circulação desses dados e que revoga a Diretiva 95/46/CE (**Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados - RGPD**). Texto consolidado. Disponível em: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=celex%3A02016R0679-20160504>. Acesso em: 28 ago. 2024.

Melhoria de Processos e Gestão Eficiente

Aline de Oliveira Kopp²

Consultora SAP

Skuld Business Partner

E-mail: aline.kopp@skuldbr.com.br

Resumo: Este artigo explora a importância da melhoria de processos e da gestão eficiente para as organizações modernas. Detalhamos metodologias como Lean, Six Sigma e Kaizen, analisamos casos de sucesso de empresas que implementaram essas práticas e discutimos como a gestão eficiente é crucial para alcançar objetivos organizacionais e manter a competitividade. A gestão de processos é o conjunto de práticas e técnicas aplicadas que visam a execução, controle e melhoria dos processos desempenhados pelas organizações. No aspecto gerencial, as boas práticas da gestão de processos e utilização de suas ferramentas tem se mostrado um fator crítico de sucesso nas organizações e no entendimento de como as melhorias precisam ocorrer para a maximização dos resultados esperados. Nesse contexto, o presente artigo tem como questão norteadora os métodos podem ser empregados para a melhoria contínua da organização. Sendo assim, tem como objetivo conceituar gestão de processos e trazer alguns métodos, como: lean, Six Sigma, kanban e kaizen, que auxiliam na melhoria contínua da organização.

Palavras-chaves: 1. Processos Organizacionais; 2. Melhoria de Processos; 3. Metodologia Lean; 4. Six Sigma; 5. Kaizen.

1. Introdução

No cenário empresarial atual, caracterizado por alta competitividade e rápidas mudanças, a eficiência operacional e a melhoria contínua de processos são cruciais para o sucesso das organizações. A implementação de práticas eficazes de gestão pode fazer a diferença para uma empresa entre prosperar e sucumbir às pressões do mercado. Este artigo aborda as metodologias e ferramentas essenciais para a melhoria de processos organizacionais, destacando casos de sucesso e a importância de uma gestão eficiente para a sustentabilidade e o crescimento organizacional.

Os processos organizacionais podem ser entendidos como um conjunto de atividades interconectadas que se relacionam com diversas partes da estrutura organizacional. Pessoas, procedimentos, insumos e informações são a fundamentação para o

² Contadora, Consultora de Negócios. Mestre em Planejamento Tributário pela Universidade de São Paulo.

funcionamento dos processos organizacionais, podendo, desta forma, atender as necessidades de seus stakeholders (GONÇALVES, 2013).

Neste contexto, o presente artigo tem como objetivo conceituar a gestão de processos e apresentar algumas metodologias como o Lean, Six Sigma, Kanban e Kaizen, que auxiliam na melhoria contínua da organização. A questão que norteia o artigo é: quais métodos podem ser empregados para a melhoria contínua da organização?

2. Melhoria de processos e gestão eficiente

A melhoria de processos e a gestão eficiente são fundamentais para organizações que buscam manter-se competitivas e alcançar seus objetivos estratégicos. Métodos como Lean, Six Sigma, Kaizen e Kanban, embora com abordagens e estratégias diferentes, podem ser utilizadas de formas complementares para a redução de desperdícios e resíduos, o aprimoramento de processos e para a formação de uma cultura de melhoria. A seguir, detalhamos um pouco mais cada uma destas metodologias e como elas podem ser implementadas.

3. Lean

Lean é uma filosofia de gestão originada no Sistema Toyota de Produção, ou seja, é um modo de gerenciamento de negócios que visa à produção/processo de produtos e serviços de excelência, com menores custos e com grandes alcances de satisfação dos clientes, visando maximizar o valor para o cliente, minimizando desperdícios. A adoção da filosofia Lean, dentro de uma organização, é uma decisão estratégica da empresa, que objetiva manter-se (ou tornar-se) competitiva, em aspecto de mercado global.

O uso do sistema Lean em áreas que não são manufatureiras acrescenta um grande potencial de inúmeras melhorias na estrutura processual, eliminando os atuais desperdícios que estão presentes nos fluxos de valores (TAPPING e SHUKER, 2010).

O foco do Lean é a eliminação de atividades que não agregam valor, tais como excesso de produção, tempos de espera, transporte desnecessário, excesso de processamento, estoques excessivos, movimentos desnecessários e defeitos. Os principais tipos de desperdícios eliminados pelo Lean incluem:

- **Excesso de Produção:** Produzir mais do que é necessário antes de ser necessário.
- **Tempos de Espera:** Tempo de inatividade dos trabalhadores ou máquinas enquanto aguardam por próximos passos.
- **Transporte Desnecessário:** Movimentação desnecessária de materiais ou produtos.

- **Excesso de Processamento:** Processos adicionais que não agregam valor ao produto.
- **Estoques Excessivos:** Manter estoques além do necessário, resultando em custos adicionais.
- **Movimentos Desnecessários:** Movimentos que não contribuem diretamente para a produção.
- **Defeitos:** Produtos defeituosos que necessitam de retrabalho ou são descartados.

O Lean pode ser aplicado em diversas áreas, incluindo manufatura, serviços, logística e administração. Seu foco na eliminação de desperdícios o torna ideal para processos em que há redundâncias e atividades que não agregam valor. Abaixo alguns exemplos de aplicação:

- **Manufatura:** Redução de estoques excessivos, tempos de espera e defeitos nos produtos.
- **Serviços:** Melhoria da eficiência em call centers, reduzindo tempos de espera e aumentando a satisfação do cliente.

Passos para implementar o Lean

1. **Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM):** Identifique e mapeie todos os passos do processo, desde a matéria-prima até o produto final, para visualizar desperdícios.
2. **Identificação e Eliminação de Desperdícios:** Utilize ferramentas como 5S, Kaizen Blitz e Just-In-Time para eliminar desperdícios.
3. **Implementação de Processos Puxados:** Adote sistemas puxados de produção, onde a produção é baseada na demanda real do cliente.
4. **Desenvolvimento de Cultura de Melhoria Contínua:** Envolver todos os funcionários na busca constante por melhorias, ou seja, trata-se de criar um ambiente onde todos os funcionários, independentemente de seu nível hierárquico, estejam comprometidos e engajados na busca constante por melhorias em todos os aspectos da organização.

Ferramentas comuns ao Lean

- **5S:** Organização do local de trabalho para aumentar a eficiência. O 5S é uma metodologia japonesa utilizada para organizar o local de trabalho, aumentar a

eficiência e reduzir o desperdício. 5S são cinco palavras japonesas: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Cada uma dessas etapas é um método para melhorar a organização no espaço de trabalho, incluindo garantir que tudo esteja no lugar certo, limpo e seja mantido de maneira consistente. Isso não apenas melhora a eficiência, mas também torna o local de trabalho mais seguro e melhora a moral dos funcionários.

- **Kanban:** Sistema visual de gerenciamento de fluxo de trabalho. Kanban é um sistema de gerenciamento de fluxo de trabalho que envolve o uso de cartões visuais para representar tarefas e o progresso delas em relação a um processo. Kanban, desenvolvido na Toyota, é absolutamente uma maneira brilhante de gerenciar e melhorar os serviços de entrega do trabalho do conhecimento. Existem três conceitos primários de Kanban. Eles são: ver o trabalho; limitar o trabalho em andamento; melhorar o fluxo de trabalho. Tornando o trabalho visível e limitando a quantidade de trabalho que a equipe retém permite que a equipe examine seus próprios estrangulamentos e obtenha melhorias que ocorrem de maneira estrutural ao longo do tempo.
- **Poka-Yoke:** Mecanismos à prova de falhas para evitar erros. Poka-Yoke é uma técnica desenvolvida por Shigeo Shingo que ajuda a eliminar erros humanos no processo de produção. Poka-Yoke, que significa “à prova de erros” em japonês, impulsiona os dispositivos ou procedimentos simples que eliminam a possibilidade de falhas antes que aconteçam. Eles são proativos e impedem o operador de cometer mesmo um pequeno erro, alertando sobre uma possível falha ou fisicamente não permitindo fazer tal falha. Exemplos de Poka-Yoke são sensores, alarmes e dispositivos de bloqueio.

4. Six Sigma

O Six Sigma é uma metodologia baseada em dados que busca melhorar a qualidade dos processos ao identificar e eliminar causas de defeitos e variações. Utiliza o ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar, Controlar) para a resolução sistemática de problemas e a melhoria contínua dos processos.

Algumas fontes apontam que as primeiras metodologias com foco na qualidade surgiram no fim do século XVIII, aperfeiçoando-se ao longo das evoluções industriais até o primeiro uso do Six Sigma, já nos anos 1980.

Seu local de origem é atribuído à Motorola, mas o principal responsável pela popularização do Six Sigma foi Jack Welch, que adotou a metodologia em torno de 1995, e os resultados da GE, cuja lucratividade saltou de US\$ 4 bilhões para US\$ 16 bilhões nos 10 anos seguintes.

Com o Six Sigma, as empresas podem reduzir significativamente a variabilidade dos processos, resultando em produtos e serviços de alta qualidade. Utiliza o ciclo DMAIC para a resolução sistemática de problemas:

- **Definir (Define):** Identificação do problema e definição dos objetivos do projeto.
- **Medir (Measure):** Coleta de dados para entender a extensão do problema.
- **Analisar (Analyze):** Análise dos dados para identificar causas raízes do problema.
- **Melhorar (Improve):** Desenvolvimento e implementação de soluções para eliminar as causas raízes.
- **Controlar (Control):** Monitoramento das melhorias para garantir a manutenção dos ganhos.

Six Sigma é altamente eficaz em ambientes onde a qualidade e a redução de variabilidade são críticas. É amplamente utilizado em manufatura, saúde, serviços financeiros e setores de tecnologia. Abaixo alguns exemplos de aplicação:

- **Manufatura:** Redução de variabilidade nos processos de produção para diminuir defeitos.
- **Saúde:** Melhoria na precisão dos diagnósticos e redução de erros médicos.

Ferramentas comuns ao Six Sigma

- **DMAIC:** Ciclo de melhoria contínua.
- **Diagrama de Causa e Efeito (Ishikawa):** Identificação de causas raízes.
- **Controle Estatístico de Processo (SPC):** Monitoramento de processos através de dados estatísticos.

5. Kaizen

Kaizen é uma filosofia japonesa que significa "melhoria contínua". Envolve todos os níveis da organização, desde executivos até operários, na busca constante por melhorias. O Kaizen enfatiza pequenas mudanças incrementais que, ao longo do tempo, resultam em grandes melhorias. O conceito central é que todos os processos podem ser aprimorados continuamente e que todos na organização são responsáveis por contribuir para esse aprimoramento. Os princípios fundamentais do Kaizen incluem:

- **Melhoria Contínua:** Pequenas mudanças incrementais ao longo do tempo.

- **Envolvimento Total:** Todos os membros da organização são responsáveis por melhorias.
- **Eliminação de Desperdícios:** Foco na eliminação de atividades que não agregam valor.
- **Padronização:** Padronizar processos para facilitar a identificação de oportunidades de melhoria.
- **Cultura de Aprendizado:** Promover uma cultura onde erros são vistos como oportunidades de aprendizado.

Kaizen é aplicável em qualquer ambiente organizacional que busca uma cultura de melhoria contínua. Pode ser implementado em pequenos grupos ou em toda a organização, desde o chão de fábrica até o nível administrativo. Abaixo alguns exemplos de aplicação:

- **Administração:** Melhoria de processos administrativos, como processamento de faturas, para aumentar a eficiência.
- **Chão de Fábrica:** Pequenas melhorias no layout e nas práticas de trabalho para reduzir movimentos desnecessários e aumentar a produtividade.

Passos para implementar o Kaizen

1. **Planejamento de Eventos Kaizen:** Organize eventos Kaizen, também conhecidos como Kaizen Blitz, para realizar melhorias rápidas e focadas.
2. **Participação de Toda a Equipe:** Envolve todos os níveis da organização, incentivando sugestões e feedback.
3. **Implementação de Melhorias:** Realize mudanças incrementais com foco na eliminação de desperdícios.
4. **Avaliação e Padronização:** Avalie os resultados e padronize as melhorias para garantir a sustentabilidade.

Ferramentas comuns ao Kaizen

- **Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):** Ciclo de melhoria contínua.
- **Por quês:** Técnica para identificar a causa raiz dos problemas.
- **Mapeamento de Fluxo de Valor (VSM):** Identificação de desperdícios em processos.

6. Kanban

Desenvolvida no Japão e amplamente usada pela Toyota, a metodologia Kanban é uma abordagem visual à gestão de processos projetada para aumentar a eficiência e a produtividade. Graças a seus princípios simples e lógicos, as abordagens do Kanban possibilitam que as equipes identifiquem gargalos, otimizem fluxos de trabalho e conduzam CC. Este periódico abordará as bases do Kanban e o essencial de suas práticas, assim como e porque pode ser implantado em qualquer setor.

Kanban, que se traduz em “cartão visual” ou “sinalização” em japonês, é uma técnica que emprega cartões ou sinais visuais para organizar seu trabalho em andamento e seu processo de produção. Kanban se baseia em uma ideia clara: visualização de trabalho, limitação de trabalho em andamento e melhoria contínua do processo. A ideia básica por trás do Kanban é manter o fluxo de trabalho visível e não sobrecarregar seu processo, permitindo que as tarefas passem suavemente por suas etapas.

Práticas essenciais do Kanban:

- **Visualização do Fluxo de Trabalho:** A primeira prática do Kanban é visualizar todas as tarefas e processos em um quadro, geralmente dividido em colunas que representam diferentes etapas do fluxo de trabalho. Isso pode incluir colunas como "A Fazer", "Em Progresso" e "Concluído". A visualização permite que todos os membros da equipe vejam o status do trabalho em tempo real.
- **Limitação do Trabalho em Progresso (WIP):** Limitar o WIP é uma prática crucial no Kanban. Isso significa estabelecer limites no número de tarefas que podem estar em progresso em cada estágio do processo. Limitar o WIP ajuda a evitar gargalos e a garantir que a equipe se concentre em concluir tarefas antes de iniciar novas.
- **Gestão do Fluxo:** Monitorar e gerenciar o fluxo de trabalho é essencial para identificar e resolver problemas que podem atrasar a produção. No Kanban, a gestão do fluxo envolve acompanhar o tempo de ciclo (o tempo que uma tarefa leva para ser concluída) e garantir que o trabalho flua de maneira eficiente de uma etapa para a próxima.
- **Fazer Processos Explícitos:** Tornar as políticas de trabalho claras e explícitas é importante para que todos os membros da equipe entendam como o trabalho deve ser realizado. Isso inclui definir critérios de aceitação para mover tarefas de uma coluna para outra e estabelecer regras claras para a priorização do trabalho.
- **Feedback e Melhoria Contínua:** O Kanban promove uma cultura de feedback e melhoria contínua. Reuniões regulares, como as reuniões diárias de equipe e as revisões de processo, são realizadas para discutir o progresso, identificar

problemas e implementar melhorias. A análise de métricas como tempo de ciclo e tempo de espera ajuda a identificar áreas para melhoria.

Benefícios do Kanban:

- **Aumento da Visibilidade:** O uso de quadros Kanban aumenta a visibilidade do trabalho, permitindo que todos os membros da equipe entendam o status atual das tarefas e identifiquem rapidamente quaisquer problemas ou gargalos.
- **Redução de Desperdícios:** Ao limitar o WIP e focar na conclusão das tarefas, o Kanban ajuda a reduzir desperdícios, como o tempo ocioso e a multitarefa excessiva, que podem comprometer a eficiência.
- **Melhoria da Produtividade:** A gestão eficiente do fluxo de trabalho e a eliminação de gargalos resultam em um aumento da produtividade. As equipes podem entregar mais valor em menos tempo, melhorando a satisfação do cliente.
- **Adaptabilidade:** O Kanban é uma metodologia flexível que pode ser facilmente adaptada a diferentes tipos de processos e setores. Seja em desenvolvimento de software, manufatura ou serviços, o Kanban pode ser customizado para atender às necessidades específicas da organização.
- **Cultura de Melhoria Contínua:** A ênfase no feedback e na melhoria contínua cria uma cultura organizacional focada em aprender e aprimorar constantemente. Isso não apenas melhora os processos, mas também promove um ambiente de trabalho colaborativo e proativo.

Kanban é uma ferramenta visual utilizada para gerenciar fluxos de trabalho e processos. É ideal para ambientes onde o fluxo de trabalho precisa ser visualizado e gerenciado de maneira eficiente, como desenvolvimento de software, manufatura e gestão de projetos. Abaixo alguns exemplos de aplicação:

- **Desenvolvimento de Software:** Gerenciamento de tarefas e progresso em equipes ágeis, utilizando um quadro Kanban para visualizar o status das atividades.
- **Manufatura:** Controle de estoque e fluxo de materiais, garantindo que os níveis de produção estejam alinhados com a demanda.

Passos para implantar o Kanban

1. **Configuração de Quadro Kanban:** Crie um quadro Kanban para visualizar o fluxo de trabalho, dividindo-o em colunas como "Para Fazer", "Em Progresso" e "Concluído".
2. **Definição de Cartões Kanban:** Utilize cartões para representar tarefas ou itens de trabalho, movendo-os conforme o trabalho progride.
3. **Limitação de Trabalho em Progresso (WIP):** Defina limites para a quantidade de trabalho que pode estar em progresso simultaneamente, para evitar sobrecarga e melhorar o fluxo.
4. **Monitoramento e Melhoria Contínua:** Revise regularmente o quadro Kanban e ajuste conforme necessário para otimizar o fluxo de trabalho.

Ferramentas comuns ao Kanban

- **Quadro Kanban:** Ferramenta visual para gerenciar e monitorar o fluxo de trabalho.
- **Cartões Kanban:** Representação visual das tarefas ou itens de trabalho.
- **WIP Limits:** Limitação de trabalho em progresso para evitar gargalos.

7. Aplicações práticas e exemplos

- **Exemplo Lean - Toyota:** A Toyota é um exemplo clássico de sucesso na aplicação do Lean. A empresa conseguiu reduzir significativamente os custos e melhorar a eficiência operacional através da eliminação de desperdícios e da implementação de melhorias contínuas. O Sistema Toyota de Produção é amplamente reconhecido como um modelo de excelência em manufatura.
- **Exemplo Six Sigma - Motorola:** A Motorola é frequentemente citada como um caso de sucesso do Six Sigma. Nos anos 1980, a empresa enfrentava problemas significativos de qualidade que afetavam sua competitividade. Ao implementar o Six Sigma, a Motorola conseguiu reduzir drasticamente os defeitos em seus produtos, melhorar a satisfação do cliente e economizar bilhões de dólares em custos, reduzindo a taxa de defeitos para menos de 3,4 defeitos por milhão de oportunidades (DPMO).
- **Exemplo Kaizen - 3M:** A 3M, conhecida por sua cultura de inovação, implementou o Kaizen em várias de suas unidades. A empresa incentivou todos os funcionários a identificar oportunidades de melhoria e a propor soluções. Como resultado, a 3M conseguiu reduzir custos, aumentar a eficiência e lançar novos produtos com mais rapidez, reduzindo o tempo de desenvolvimento de novos produtos em 30%.

- **Exemplo Kanban - Desenvolvimento de Software:** Uma equipe de desenvolvimento de software adota Kanban para gerenciar suas tarefas diárias. Criando um quadro Kanban, a equipe visualiza o progresso das tarefas e identifica gargalos no processo. Ao implementar limites de WIP, eles conseguem equilibrar a carga de trabalho e aumentar a produtividade.

8. Considerações finais

A melhoria de processos e a gestão eficiente estão entre os valores fundamentais que sustentam a sustentabilidade e o crescimento de uma organização. Lean, Six Sigma e Kaizen são métodos que oferecem frameworks simplificados, o que permite que as empresas identifiquem ineficiências, desperdício e qualidade deficiente em seus produtos e serviços. Como resultado, as políticas mencionadas impulsionam a produtividade e incitam uma cultura de desenvolvimento e inovação permanentes.

Os casos de sucesso das empresas que adotaram as duas abordagens supracitadas mostram que os benefícios não são puramente aumentar a eficiência operacional. Eles também se traduzem em maior satisfação do cliente, produto e serviço de melhor qualidade, custos mais baixos e um ambiente de trabalho colaborativo e motivador. Portanto, esses exemplos incentivam as demais companhias a seguirem a mesma trajetória rumo à excelência.

A gestão eficaz é uma parte crucial de uma instituição que desempenha um papel significativo no alinhamento das estratégias, processos e recursos com os objetivos organizacionais. Isso se torna essencial como uma ferramenta para garantir que uma empresa continue a ser uma entidade rentável e competitiva em um mercado dinâmico. Como tal, aprimorar a gestão e melhorar os processos envolvidos é uma estratégia de investimento crucial com retornos a curto e longo prazo.

Finalmente, adotar as metodologias Lean, Six Sigma, Kaizen e Kanban, e desenvolver uma cultura de gestão eficiente é vital para qualquer organização preocupada com a excelência operacional e a permanência no mercado. A preocupação com a melhoria contínua em todas as esferas da empresa demonstra o empenho da empresa pela excelência, inovação e satisfação do cliente.

Transformando Processos de Negócios com Automação Inteligente através do SAP Signavio

Bruno Cassaro³

Arquiteto de Negócios e Solução

Skuld Business Partner

E-mail: bruno.cassaro@skuldb.com.br

Resumo: No cenário empresarial contemporâneo, a eficiência operacional não é apenas um objetivo desejável, mas uma necessidade crítica que distingue empresas líderes de suas concorrentes. Em um mundo onde a velocidade de resposta e a capacidade de adaptação a novos desafios e oportunidades são vitais, a otimização de processos torna-se um elemento central para a sustentabilidade e crescimento do negócio. Organizações de todos os tamanhos buscam incessantemente formas de reduzir despesas operacionais, melhorar o desempenho e maximizar a satisfação do cliente enquanto gerenciam recursos com a máxima eficiência. Diante deste cenário, o SAP Signavio surge como uma solução poderosa, projetada para enfrentar diretamente esses desafios através da automação e otimização inteligente de processos de negócios. Esta ferramenta não apenas simplifica e refina as operações cotidianas, mas também fornece insights profundos que podem transformar a estrutura operacional de uma empresa. Através da modelagem, simulação e análise de processos, o SAP Signavio permite que as organizações visualizem suas operações de maneira holística e identifiquem pontos críticos que necessitam de melhorias, reduzindo custos e aumentando a eficácia operacional. Este artigo explora em profundidade como o SAP Signavio, ao empregar automação inteligente, é capaz de remodelar os paradigmas de gestão de processos e impulsionar a eficiência operacional para novos patamares.

Palavras-chaves: 1. SAP Signavio; 2. Eficiência Operacional; 3. Otimização de processos; 4. Modelagem de Processos; 5. Transformação Digital.

³ Bruno Cassaro é formado em Sistemas de Informação pelo UNASP-UNICAMP e especialista em Gerenciamento de Projetos pelo Project Management Institute (PMI). Psicanalista e membro da Sociedade Psicanalítica Sigmund Freud (SPSIG), é também mestrando em Neuropsicologia e Terapia Familiar. Com uma carreira de 16 anos como gerente de projetos e programas em grandes empresas, implementando sistemas de gestão, Bruno tem quase uma década de experiência dedicada à terapêutica. Atualmente, é CEO da Arkeo Holístico, onde impactou mais de 16 mil alunos em plataformas digitais. Minha crença: construir coisas é importante, mas mais importante é construirmos humanos.

1. Introdução

No cenário empresarial contemporâneo, a eficiência operacional não é apenas um objetivo desejável, mas uma necessidade crítica que distingue empresas líderes de suas concorrentes. Em um mundo onde a velocidade de resposta e a capacidade de adaptação a novos desafios e oportunidades são vitais, a otimização de processos torna-se um elemento central para a sustentabilidade e crescimento do negócio. Organizações de todos os tamanhos buscam incessantemente formas de reduzir despesas operacionais, melhorar o desempenho e maximizar a satisfação do cliente, enquanto gerenciam recursos com a máxima eficiência.

Diante deste cenário, o SAP Signavio emerge como uma solução poderosa, projetada para enfrentar diretamente esses desafios através da automação e otimização inteligente de processos de negócios. Esta ferramenta não apenas simplifica e refina as operações cotidianas, mas também fornece insights profundos que podem transformar a estrutura operacional de uma empresa. Através da modelagem, simulação e análise de processos, o SAP Signavio permite que as organizações visualizem suas operações de maneira holística e identifiquem pontos críticos que necessitam de melhorias, reduzindo custos e aumentando a eficácia operacional. Este artigo explora em profundidade como o SAP Signavio, ao empregar automação inteligente, é capaz de remodelar os paradigmas de gestão de processos e impulsionar a eficiência operacional para novos patamares.

O SAP Signavio é uma suíte abrangente de ferramentas destinada à transformação de processos de negócios através da gestão e automação inteligente. Este conjunto de ferramentas permite às organizações documentarem, analisarem, otimizarem e monitorarem seus processos com uma precisão sem precedentes. A plataforma combina várias funcionalidades, como mapeamento de processos, modelagem, análise de desempenho, e gestão de decisões, tudo integrado em um ambiente colaborativo que facilita a comunicação e o alinhamento interdepartamental.

Em nível funcional, a ferramenta permite que as organizações visualizem suas operações de maneira holística e identifiquem pontos críticos que necessitam de melhorias, reduzindo custos e aumentando a eficácia operacional ao empregar automação inteligente, é capaz de remodelar os paradigmas de gestão de processos e impulsionar a eficiência operacional para novos patamares.

2. Origem do SAP Signavio

A origem do SAP Signavio remonta a 2009, quando foi fundado em Berlim, Alemanha. Inicialmente conhecido como Signavio, o nome é uma derivação do latim "signavium", que significa "o caminho que se está sendo construído". Este nome reflete a missão da empresa de remodelar o caminho que as organizações seguem ao gerenciar seus processos. Em 2021, a Signavio foi adquirida pela SAP SE, uma líder global em software empresarial, e foi integrada

ao portfólio de soluções de gestão de processos e experiência do cliente da SAP, o que permitiu expandir sua oferta e alcance global.

Componentes do SAP Signavio

- **Process Manager:** No coração do SAP Signavio está o Process Manager, uma ferramenta robusta para modelagem de processos que facilita a criação, edição e análise de diagramas de processos de negócios. Ele suporta notações padrões, como BPMN 2.0, proporcionando uma base sólida para a documentação e otimização de processos.
- **Workflow Accelerator:** Complementar ao Process Manager, o Workflow Accelerator permite a automação rápida de processos de negócios. Usuários podem transformar modelos de processos em workflows automatizados sem a necessidade de codificação extensiva, acelerando a implementação de soluções e a resposta a necessidades operacionais emergentes.
- **Process Intelligence:** Esta componente analisa efetivamente grandes volumes de dados de processo para identificar padrões, gargalos e oportunidades de melhoria. Com esta capacidade analítica, as empresas podem prever cenários futuros e tomar decisões baseadas em dados, melhorando continuamente seus processos.
- **Journey Modeler:** O Journey Modeler ajuda as empresas a visualizar e melhorar as experiências dos clientes, mapeando as interações do cliente com os processos de negócios. Esta ferramenta garante que as operações não apenas sejam eficientes, mas também alinhadas com as expectativas e necessidades dos clientes.

O SAP Signavio é notável pela sua capacidade de se integrar de forma fluida com outras soluções SAP, como o SAP S/4HANA e o SAP ERP, além de sistemas externos através de APIs robustas. Esta integração permite uma visão unificada dos processos de negócios, essencial para a implementação eficaz da transformação digital, como por exemplo implementar Automações Inteligentes. Percebe-se que as Automações Inteligentes trazem consigo uma miríade de benefícios que são transformacionais para qualquer negócio. O uso de tecnologias avançadas resulta em uma série de melhorias operacionais e estratégicas que são detalhadas a seguir.

As tecnologias envolvidas

O SAP Signavio emprega inteligência artificial (IA) e machine learning (ML) de maneira estratégica para revolucionar a gestão de processos empresariais. Através do uso dessas

tecnologias avançadas, o sistema pode analisar extensos conjuntos de dados gerados por atividades empresariais diárias, identificando padrões e anomalias que não seriam facilmente perceptíveis por análises humanas convencionais.

A capacidade de IA e ML de processar e analisar grandes volumes de dados em tempo real é uma das suas maiores vantagens. No contexto do SAP Signavio, isso significa que cada transação, cada interação e cada resultado de processo pode ser examinado para entender melhor as operações atuais. Por exemplo, ao analisar o ciclo de vida de uma ordem de compra, o sistema pode identificar etapas redundantes ou gargalos que retardam a entrega.

Uma característica distintiva do machine learning é sua capacidade de aprender com os dados ao longo do tempo e ajustar seus próprios modelos e algoritmos. No SAP Signavio, isso se traduz em uma melhoria contínua dos processos. À medida que o sistema recebe mais dados, ele "aprende" quais estratégias e abordagens são mais eficazes, permitindo que refine suas previsões e recomendações. Isso não só melhora a eficiência operacional, mas também ajuda as empresas a se adaptarem rapidamente às mudanças no ambiente de mercado.

A aplicação de IA e ML no SAP Signavio vai além da simples análise de dados; ela permite a identificação proativa de ineficiências. Utilizando algoritmos avançados, o sistema pode sugerir alterações nos processos que possam levar a melhorias significativas em termos de tempo, custo e qualidade. Por exemplo, ao detectar que certos passos no processo de aprovação de um pedido são frequentemente atrasados, o sistema pode recomendar a reestruturação desses passos ou a introdução de automação para agilizar o fluxo de trabalho.

A integração de IA e ML permite não apenas ajustar processos existentes, mas também modelar cenários futuros. Isso ajuda as empresas a planejar e preparar-se para possíveis mudanças, simulando diferentes cenários e avaliando os resultados potenciais de ajustes nos processos. Essa capacidade de previsão e simulação assegura que as decisões tomadas são informadas e baseadas em dados sólidos, otimizando toda a cadeia operacional.

3. Robotic Process Automation (RPA) no SAP Signavio

A Robotic Process Automation (RPA) é uma tecnologia fundamental dentro do ecossistema de automação inteligente do SAP Signavio, desempenhando um papel vital na transformação digital das empresas. RPA permite a automação de tarefas repetitivas e de alto volume que tradicionalmente requerem intervenção humana, usando "robôs" ou "bots" de software para executar essas funções de forma mais rápida e com menor probabilidade de erro.

No ambiente do SAP Signavio, a RPA foca em tarefas como entrada de dados, processamento de transações, e até mesmo comunicação entre diferentes sistemas de TI.

Por exemplo, em um processo de compras, um bot de RPA pode automaticamente preencher ordens de compra com base em requisições aprovadas, verificar a disponibilidade de estoque, e até enviar pedidos a fornecedores, sem qualquer interação humana. Esta automação não só acelera o processo como reduz a possibilidade de erros manuais, como a entrada incorreta de dados.

Um dos benefícios mais significativos da RPA é a sua capacidade de liberar funcionários para se concentrarem em tarefas que requerem mais habilidades humanas, como tomada de decisões estratégicas, pensamento crítico e criatividade. Ao transferir tarefas mundanas para robôs de software, o SAP Signavio permite que as equipes humanas dediquem mais tempo à inovação e ao desenvolvimento de soluções estratégicas, o que pode levar a uma vantagem competitiva sustentável.

Com a implementação de RPA através do SAP Signavio resulta em melhorias significativas de produtividade. Robôs são capazes de operar 24/7 sem pausas, o que significa que processos podem continuar fora do horário comercial normal, aumentando a produção sem a necessidade de horas extras ou aumento de equipe. Além disso, a capacidade dos robôs de processar informações rapidamente e sem erros reduz o tempo de ciclo dos processos e melhora a eficiência operacional.

Essa redução da carga de trabalho manual tem um impacto direto na redução de custos operacionais. As empresas podem reduzir a necessidade de contratar novos funcionários para tarefas rotineiras ou realocar recursos para áreas que geram mais valor. Além disso, ao minimizar erros humanos, a RPA também reduz os custos associados a retrabalhos e correções, o que pode significar economias significativas em escala.

4. Os benefícios da automação inteligente

Um dos maiores benefícios da Automação Inteligente é a significativa redução de erros. Sistemas automatizados, ao contrário dos humanos, não estão sujeitos a fadiga, distração ou inconsistência, permitindo que tarefas sejam realizadas com uma precisão inigualável. No SAP Signavio, a automação de processos como entrada de dados, cálculos e outras operações repetitivas são executadas com rigoroso controle de qualidade. Por exemplo, na gestão de inventários, a automação pode assegurar que os dados de estoque sejam sempre atualizados e precisos, minimizando erros de sobrestoque ou falta de produtos.

Além disso, a capacidade desses sistemas de processar e analisar grandes volumes de dados minimiza a probabilidade de erros em decisões baseadas em dados. Isso é crucial em áreas como a análise financeira, onde erros podem ter consequências financeiras significativas. A velocidade é uma vantagem competitiva essencial, e a Automação Inteligente

eleva esse aspecto a um novo patamar. Com a capacidade de executar tarefas rapidamente, o tempo de ciclo para processos desde a entrada de dados até decisões mais complexas é drasticamente reduzido.

No ambiente do SAP Signavio, por exemplo, processos como aprovações de crédito, que tradicionalmente poderiam levar dias, podem ser reduzidos a horas ou mesmo minutos. Isso não apenas melhora a agilidade e a capacidade de resposta da empresa, mas também a satisfação do cliente, que beneficia de processos mais rápidos e eficientes.

A Automação Inteligente aprimora significativamente a tomada de decisões. Com a integração de análises avançadas e acesso a relatórios em tempo real, o SAP Signavio fornece uma visão clara e atualizada dos processos de negócios. Essas ferramentas permitem que os gestores identifiquem tendências emergentes, analisem o desempenho em tempo real e façam projeções futuras com maior precisão.

A capacidade de prever resultados futuros e a possibilidade de simular diferentes cenários de decisão permitem que as empresas se preparem melhor para o futuro, adaptando-se proativamente em vez de reativamente. Isso não só aumenta a eficiência operacional, como também coloca a empresa em uma posição mais competitiva no mercado.

5. Aplicabilidade prática do SAP Signavio

Setor Financeiro

O setor financeiro enfrenta desafios únicos em termos de gestão de risco e conformidade, assim como a necessidade de otimizar a eficiência operacional tanto em operações bancárias quanto de seguros. O SAP Signavio se destaca como uma ferramenta essencial para abordar estas questões, oferecendo soluções que permitem uma análise aprofundada e automação de processos complexos.

No contexto de risco e conformidade, o SAP Signavio facilita a identificação e mitigação de riscos financeiros, regulatórios e operacionais através de processos transparentes e auditáveis. Isso é essencial para instituições financeiras que devem aderir a regulamentações rigorosas, como as normas de Basileia III e a Lei Sarbanes-Oxley. A automação e a modelagem de processos proporcionadas pelo SAP Signavio ajudam a garantir que estas organizações permaneçam em conformidade com as regulamentações em constante mudança, minimizando riscos e evitando penalidades.

Empresas como a Resolution Life exemplificam a implementação bem-sucedida do SAP Signavio no setor de seguros. Esta empresa de seguros de vida utilizou o SAP Signavio para

integrar e automatizar seus processos internos, o que resultou em uma aceleração das decisões operacionais e uma experiência aprimorada para o cliente. A automação dos processos de reclamações e aprovações, por exemplo, reduziu o tempo de processamento e aumentou a precisão, permitindo respostas mais rápidas às solicitações dos clientes.

A melhoria na eficiência operacional transcende a simples redução de custos e tempo de processamento; ela também tem um impacto direto na satisfação do cliente. Com processos mais rápidos e transparentes, as empresas podem oferecer um serviço ao cliente de maior qualidade, com respostas mais rápidas e personalizadas às suas necessidades. Isso é particularmente valioso em um setor onde a confiança e a satisfação do cliente são fundamentais para o sucesso a longo prazo.

Saúde

O Bambino Gesù Children's Hospital, o maior hospital pediátrico da Itália, fornece um exemplo notável do impacto transformador do SAP Signavio na gestão de cuidados de saúde. O hospital adotou esta tecnologia para gerenciar os planos de cuidados dos caminhos clínicos dos pacientes, uma inovação que trouxe melhorias significativas tanto na gestão quanto na assistência ao paciente.

A implementação do SAP Signavio permitiu ao hospital automatizar e otimizar numerosos processos administrativos e clínicos. Com a automação, as tarefas repetitivas, que antes consumiam um tempo considerável do pessoal médico e administrativo, foram significativamente reduzidas. O resultado foi uma redução impressionante de cerca de 60% no tempo e nos recursos dedicados à gestão. Esta economia de recursos não apenas liberou o pessoal para se concentrar mais no atendimento ao paciente, mas também reduziu os custos operacionais gerais do hospital.

O uso do SAP Signavio impactou positivamente a qualidade do atendimento ao paciente no Bambino Gesù. A ferramenta ajudou a padronizar os planos de cuidados, garantindo que todos os pacientes recebessem um tratamento consistente e de alta qualidade. Com processos mais eficientes, os médicos e enfermeiros puderam dedicar mais tempo ao atendimento direto ao paciente, melhorando a experiência geral do paciente e os resultados clínicos.

Além de melhorar a eficiência e a qualidade, o SAP Signavio também facilitou a inovação nos processos clínicos do hospital. A plataforma permitiu uma melhor coleta e análise de dados clínicos, o que foi crucial para o desenvolvimento de novos protocolos de tratamento e para a rápida adaptação às mudanças nas práticas clínicas e nos padrões regulatórios. Isso garantiu que o hospital não apenas respondesse eficientemente às necessidades imediatas

dos pacientes, mas também se adaptasse proativamente aos desenvolvimentos futuros na assistência à saúde.

Este caso do Bambino Gesù Children's Hospital ilustra claramente como as soluções avançadas de gestão de processos como o SAP Signavio podem transformar fundamentalmente a administração hospitalar, resultando em melhorias substanciais tanto na operação quanto na entrega de cuidados de saúde.

Produção

No setor de produção, as demandas por eficiência operacional e excelência na experiência do cliente são altas. A Hilti, uma reconhecida empresa no campo da engenharia, construção e operações, ilustra um exemplo notável de como o SAP Signavio pode ser utilizado para transformar as operações de manufatura.

A Hilti empregou o SAP Signavio para otimizar seus processos de inventário, uma área crítica para qualquer empresa de manufatura que busca minimizar custos enquanto maximiza a eficiência. A automação e a análise aprofundada de dados proporcionadas pelo SAP Signavio permitiram à Hilti ter uma visão mais clara dos níveis de estoque em tempo real, facilitando a identificação rápida de excessos ou deficiências. Isso não só reduziu os custos associados ao excesso de estoque, mas também garantiu que os materiais necessários estivessem disponíveis para a produção sem atrasos, contribuindo para uma cadeia de suprimentos mais ágil e responsiva.

Além da otimização de inventário, a Hilti utilizou o SAP Signavio para implementar práticas de produção enxutas. O conceito de manufatura enxuta foca na eliminação de desperdício dentro dos processos de produção, seja reduzindo ineficiências, melhorando a qualidade do produto, ou acelerando o tempo de produção. Com o SAP Signavio, a Hilti foi capaz de mapear e revisar seus processos de produção existentes, identificando áreas de melhoria e implementando soluções que reduzem a variação no processo de produção e aumentam a eficiência operacional.

Uma das maiores vantagens do SAP Signavio é a sua capacidade de proporcionar feedback em tempo real, que é essencial para a melhoria contínua. A Hilti aproveitou essa funcionalidade para ajustar e refinar continuamente seus processos. Isso envolveu a utilização de dashboards e relatórios analíticos que fornecem insights sobre o desempenho da produção, permitindo que a gestão tome decisões baseadas em dados para otimizar as operações.

O aprimoramento dos processos internos na Hilti teve um impacto direto na experiência do cliente. Com processos mais eficientes e uma cadeia de suprimentos

otimizada, a empresa pôde garantir entregas mais rápidas e confiáveis, um fator crítico para a satisfação do cliente no competitivo mercado de construção e engenharia. A capacidade de responder rapidamente às necessidades dos clientes e de manter a qualidade dos produtos em alto nível são aspectos que distinguem a Hilti no mercado.

Este caso da Hilti demonstra como o SAP Signavio pode ser efetivamente utilizado para não apenas melhorar a eficiência operacional, mas também para impulsionar a satisfação do cliente, alavancando uma abordagem de produção mais inteligente e conectada.

No setor de produção, o SAP Signavio tem sido aplicado para aprimorar a eficiência das operações de manufatura. A Hilti, uma empresa de engenharia, construção e operações, usou o SAP Signavio para agilizar seus processos, o que contribuiu para uma experiência de cliente consistente e superior. Isso envolveu desde a otimização de processos de inventário até a implementação de práticas de produção mais enxutas.

Esses exemplos demonstram a versatilidade do SAP Signavio em diferentes setores, ajudando as empresas a alcançarem uma maior eficiência operacional, reduzir custos e melhorar a qualidade do serviço ao cliente. A capacidade de integrar e automatizar processos com base em análises profundas de dados torna o SAP Signavio uma ferramenta valiosa para a transformação digital em diversas indústrias.

6. Análise de impacto e resultados do uso do SAP Signavio

A adoção do SAP Signavio por diversas empresas tem conduzido a significativas economias de custo, refletindo diretamente na redução dos custos operacionais e permitindo a realocação estratégica de recursos. Veja o exemplo do Bambino Gesù Children's Hospital na Itália, supracitado. Após implementar o SAP Signavio para gerenciar os caminhos clínicos dos pacientes, registrou uma redução de aproximadamente 60% no tempo e nos recursos dedicados à gestão.

A implementação do SAP Signavio não só otimizou a gestão dos processos clínicos, mas também resultou em uma redução tangível dos custos. Este tipo de economia é crucial para instituições de saúde, onde a eficiência dos recursos pode diretamente influenciar a qualidade do atendimento ao paciente. A redução de custos alcançada liberou recursos financeiros que puderam ser reinvestidos em áreas mais críticas, como a compra de equipamentos médicos avançados ou o financiamento de programas de pesquisa e desenvolvimento.

Além de reduzir custos diretos, o facilita uma melhor alocação de recursos humanos e materiais. Por exemplo, ao automatizar tarefas repetitivas e administrativas, o sistema

permite que profissionais de saúde dediquem mais tempo ao atendimento direto ao paciente, aumentando a eficácia do serviço e a satisfação do usuário final. Essa otimização de processos conduz a uma gestão mais enxuta e estratégica dos recursos disponíveis, maximizando seu impacto onde mais é necessário.

A longo prazo, a redução de custos operacionais e a otimização de recursos contribuem significativamente para a sustentabilidade financeira da organização. Empresas em diversos setores, ao adotar o SAP Signavio, observam não só uma melhoria imediata em termos de eficiência, mas também estabelecem uma base sólida para inovação contínua e melhoria de processos, o que pode resultar em vantagens competitivas sustentáveis e em um melhor alinhamento estratégico para enfrentar desafios futuros, por isso há um grande valor do SAP Signavio como uma ferramenta estratégica para organizações que visam uma operação mais eficiente e eficaz.

7. Desafios e considerações futuras na implementação do SAP Signavio

A implementação do SAP Signavio, como qualquer mudança significativa em sistemas empresariais, enfrenta várias barreiras. Uma das principais dificuldades é a resistência à mudança por parte dos funcionários que podem estar acostumados com os sistemas e processos antigos. A adoção de novas tecnologias frequentemente exige uma mudança na cultura organizacional, o que pode ser um desafio significativo.

Outra barreira importante é a complexidade técnica. Integrar o SAP Signavio em sistemas de TI existentes pode ser desafiador, especialmente em organizações que operam com uma infraestrutura antiga ou desatualizada. Isso muitas vezes exige significativos recursos de TI e uma gestão de mudança bem planejada para garantir uma transição suave e eficiente.

Olhando para o futuro, a automação de processos está definida para se tornar ainda mais integrada e inteligente. O desenvolvimento contínuo de tecnologias como inteligência artificial (IA) e machine learning (ML) é esperado para ampliar as capacidades do SAP Signavio. Estas tecnologias podem permitir uma automação ainda mais profunda e personalizada dos processos de negócios, não apenas executando tarefas, mas também tomando decisões complexas baseadas em vastas quantidades de dados.

O crescimento da Internet das Coisas (IoT) também apresenta oportunidades significativas para a automação de processos. À medida que mais dispositivos se tornam conectados, a quantidade de dados disponíveis aumenta, oferecendo novas oportunidades para otimização e automação em tempo real dos processos empresariais. Além disso, espera-se que haja um aumento na adoção de processos como a mineração de processos,

que fornece insights profundos sobre como os processos realmente operam dentro de uma organização. Isso pode levar a melhorias contínuas e a uma maior eficiência operacional.

8. Considerações finais

Ao longo deste artigo, exploramos as multifacetadas capacidades do SAP Signavio na transformação dos processos de negócios através da automação inteligente e gestão eficaz. O SAP Signavio emergiu como uma solução vital no cenário empresarial contemporâneo, não apenas simplificando as operações diárias, mas também fornecendo insights profundos que transformam a estrutura operacional das empresas.

As organizações que implementaram o SAP Signavio testemunharam melhorias notáveis em eficiência, redução de custos e otimização de recursos. Instituições como o Bambino Gesù Children's Hospital exemplificam como a integração desta ferramenta pode resultar em economias significativas de recursos e melhorias no atendimento ao paciente. Por outro lado, empresas como a Hilti demonstraram que a otimização de processos de manufatura não apenas aprimora a eficiência operacional, mas também eleva a experiência do cliente, fortalecendo assim sua posição no mercado.

No entanto, a implementação do SAP Signavio não está isenta de desafios. A resistência à mudança e as complexidades técnicas são barreiras significativas. Além disso, o custo inicial e a necessidade de uma cultura organizacional adaptável são considerações importantes para as empresas que ponderam sua adoção. A superação dessas barreiras exige um compromisso com a formação contínua e a adaptação às novas tecnologias.

Olhando para o futuro, o campo da automação de processos promete evoluções excitantes, com tecnologias emergentes como IA, ML e IoT desempenhando papéis cada vez mais centrais. Estas tecnologias não apenas aprimoram a automação existente, mas também abrem novas avenidas para inovações em tomada de decisão e eficiência operacional. A integração destas tecnologias avançadas está preparada para elevar o SAP Signavio a novos patamares, permitindo que as empresas não apenas reajam ao mercado atual, mas também se antecipem e moldem suas futuras dinâmicas de mercado.

Em conclusão, o SAP Signavio é mais do que uma ferramenta de gestão de processos; é um catalisador para a transformação digital e operacional. Ao aproveitar seu poder completo, as empresas não só podem enfrentar os desafios operacionais de hoje, mas também se preparar para as oportunidades de amanhã. Com o compromisso contínuo com a inovação e a melhoria, o SAP Signavio continuará a desempenhar um papel crucial na redefinição de como as empresas operam e prosperam na era digital.

9. Referências bibliográficas

Signavio. **Process Management in Global Healthcare.** Disponível em: <https://www.signavio.com>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Signavio. **Success Stories | SAP Signavio.** Disponível em: <https://www.signavio.com>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Westernacher Consulting. **SAP Signavio use cases to boost your business.** Disponível em: <https://www.westernacher.com>. Acesso em: 10 jul. 2024.

SAPinsider. **SAP Signavio for Finance Operations.** Disponível em: <https://www.sapinsider.org>. Acesso em: 10 jul. 2024.

Gestão de Mudanças: Visão e aplicação de algumas das principais metodologias utilizadas nos processos de transformações organizacionais

Diego Fernandes Emiliano Silva⁴

Gerente de Projetos

Skuld Business Partner

E-mail: diego.fernandes@skuldbr.com.br

Resumo: A gestão de mudanças é crucial para o processo de mudanças organizacionais, e sua aplicação pode ser facilitada com o uso de metodologias capazes de apoiar o processo. O presente artigo aborda algumas das principais metodologias que podem ser utilizadas e discuti como elas podem ser aplicadas pelas organizações, de forma a diminuir as resistências e maximizar os benefícios e ganhos oriundos dos processos de transformação.

Palavras-chaves: 1. Gestão de mudanças; 2. Metodologias aplicadas; 3. Transformações organizacionais; 4. Etapas para aplicação das metodologias.

1. Introdução

As empresas se deparam cada vez mais com cenários mais dinâmicos e competitivos, onde a capacidade de adaptação e transformação se tornam essenciais para a sua sobrevivência, sustentação e crescimento. Nesse cenário, as metodologias empregadas na gestão de mudanças visam orientar como elas podem se preparar e realizar mudanças de processos, tecnologias, culturas, estratégicas e estruturais que sejam necessárias para a sua realidade, bem como minimizar as resistências e maximizar os benefícios que ela pode obter das mudanças propostas.

O objetivo deste artigo é explorar algumas das principais metodologias de gestão de mudanças, oferecendo uma visão abrangente das abordagens e de como elas podem ser aplicadas. Neste sentido, serão apresentados e discutidos os modelos: ADKAR, Kotter, Lewin, Bridges e o Ciclo PDCA. Enquanto objetivos específicos, o artigo: (a) abordará os diferentes tipos de mudanças; (b) apresentara as principais características, benefícios e limitações de cada metodologia; (c) discutirá brevemente como cada uma das metodologias pode ser aplicada pelas empresas.

⁴ Economista, Administrador e Consultor. Mestre em Energia (linha de pesquisa Economia da Energia) pelo Instituto de Ambiente e Energia da USP.

Este artigo não tem pretensão de ser conclusivo, nem tão pouco visa explorar todas as metodologias que podem ser aplicadas, mas tem como intuito trazer uma reflexão e permitir um melhor entendimento dos leitores sobre algumas das principais metodologias e como eles podem ser aplicadas. Ele também tem como pretensão complementar o entendimento trazido pelo artigo **Gestão de Mudanças: Importância e passos para o processo de Transformações organizacionais bem-sucedidas** (SILVA, 2024), publicado na edição de número 1 da Revista de Planejamento e Gestão Organizacional.

2. Diferentes tipos de mudanças organizacionais

As mudanças organizacionais podem ser de diferentes tipos, tais como:

- **Mudanças estruturais:** Envolve aspectos relacionados a organização da empresa, podendo estar ligado a mudanças na estrutura organizacional (hierarquia, departamentos, setores e cargas) ou forma como os processos de negócios são estruturados e executados.
- **Mudanças tecnológicas:** Envolve substituição, desenvolvimento ou adoção de novas tecnologias e/ou sistemas, tais como novos sistemas de gestão empresarial, ferramentas digitais e ferramentas que podem automatizar processos manuais.
- **Mudanças estratégicas:** Envolve alterações de estratégias e direcionamento de negócios, podendo incluir alterações nas abordagens para atendimento de novas demandas, clientes ou mercados, bem como movimentos para desenvolver novos produtos e mercados.
- **Mudanças comportamentais:** Envolve mudanças nos comportamentos, atitudes e cultura da empresa, e pode ser desenvolvido através de mudança de políticas e normas de condutas orientadas para os colaboradores, bem como desenvolvimento de programas de capacitações visando melhorar os conhecimentos e habilidades dos profissionais.
- **Mudança de localização:** Que pode envolver a transferência do escritório de local, bem como o processo de abertura de novas empresas e filiais em diferentes mercados e regiões.
- **Mudança de políticas, procedimentos, regras de negócios e instruções de trabalho:** Essas mudanças se referem a atualização de políticas internas e procedimentos operacionais, que podem criar regras ou redesenhar diretrizes que vão afetar a forma do funcionamento da empresa e da atuação dos profissionais.

As mudanças, independentemente do tipo, geralmente visam melhorar a eficiência da empresa, diminuir os custos, aumentar a produtividade e o faturamento, melhorar a rentabilidade, melhorar a percepção de imagem da empresa e fazer com que a empresa esteja em conformidade com as legislações vigentes e aderente com os anseios dos seus, gestores, investidores, profissionais, clientes e sociedade.

Compreender os diferentes tipos de mudanças de forma geral, e os diferentes escopos de mudanças específicas no particular é fundamental para que os líderes e gestores possam planejar e implementar estratégias eficazes de gestão de mudança, bem como escolher as metodologias mais adequadas para a sua condução, proporcionando assim uma melhor aceitação e sucesso da transformação.

3. Comparação entre as diferentes metodologias utilizadas nos processos de gestão de mudança

Antes de entrar na apresentação de cada metodologia, é apresentado na tabela 1 as principais características, etapas, prós e contras de cada modelo. Essa visão pretende proporcionar ao leitor um entendimento abrangente, visando facilitar a apresentação de cada uma das metodologias em separado.

Tabela 1. Características das principais metodologias utilizadas no processo de gestão de mudança

Metodologia	Principais etapas / Elementos	Prós	Contras
ADKAR Foca na mudança individual e no comportamento da pessoa	1. Conscientização 2. Desejo 3. Conhecimento 4. Habilidade 5. Reforço	Estrutura clara e fácil de implementar com foco no indivíduo	Pode ser ineficaz ou limitado em processos de mudanças complexas ou com escopos amplos
Kotter Foca numa abordagem estruturada e envolve as pessoas no processo através da criação de um senso de urgência	1. Criar senso de urgência 2. Formar coalizão 3. Desenvolver visão 4. Comunicar visão 5. Capacitar ação 6. Gerar vitórias 7. Consolidar vitórias 8. Incorporar mudanças	Abordagem estruturada, com foco na cultura organizacional, com tendência de garantir mudanças duradouras	Pode ser complexo de gerir, além de possuir dependência da liderança e comprometimento das pessoas envolvidas
Lewin Modelo estruturado em 3 etapas, que visa conscientizar as pessoas	1. Descongelar 2. Mudar 3. Recongelar	Estrutura simples, focado na preparação e compreensão das pessoas envolvidas	Pode ser ineficaz em processos de mudanças complexas, além de ser muito focado em aspectos emocionais

sobre as necessidades de mudança			
Bridges Modelo que trabalha mudanças trabalhando principalmente os aspectos emocionais das pessoas	1. Fim 2. Zona neutra 3. Novo começo	Flexível para ser aplicado em diferentes projetos de mudança	Foca muito nos aspectos humanos, sendo pouco centrado na estrutura organizacional
Ciclo PDCA Ciclo iterativo, que pode ser aplicado em qualquer processo visando melhoria contínua	1. Planejar 2. Fazer 3. Verificar 4. Agir	Ciclo iterativo com aplicação abrangente, capaz de promover melhorias contínuas	Requer disciplina para seguir o ciclo em sua completude em todas as suas etapas

Nota: Elaboração própria com base nos entendimentos do autor.

4. Como as metodologias podem ser aplicadas?

Como dito anteriormente, esse artigo visa apresentar algumas metodologias. Entretanto é importante que o leitor entenda que existem muitas outras, como o modelo de Burke-Litwin, Diamante de Leavitt, Curva de Mudança de Kübler-Ross, 7S, dentre outros que podem e devem ser exploradas para um entendimento completo e abrangente. Essa seção apresentará os modelos de ADKAR, Kotter, Lewin, Bridges e PDCA.

Metodologia ADKAR

A metodologia ADKAR é um modelo de gestão de mudanças desenvolvido pela Prosci focado na transformação individual. O acrônimo ADKAR representa cinco etapas que devem ser abordadas durante o processo de gestão de mudanças, que são: Conscientização (Awareness), Desejo (Desire), Conhecimento (Knowledge), Habilidade (Ability) e Reforço (Reinforcement). Para que as mudanças sejam mais eficazes pela metodologia ADKAR e necessário que os colaboradores estejam cientes da necessidade de mudança, tenham o desejo de participar do processo de transformação, e possuam conhecimento e habilidades necessárias para a sua implementação.

A metodologia ADKAR pode ser aplicado em diferentes contextos organizacionais, incluindo processos de mudanças tecnológicas, reestruturações organizacionais, mudança de processos, mudanças culturais e até mesmo no desenvolvimento e adoção de novos sistemas e tecnologias.

Para aplicação do modelo é necessário que sejam seguidas as seguintes etapas:

- **Conscientização:** fase em que são criados os entendimentos sobre as necessidades de mudança que serão propostas para a empresa.

- **Desejo:** ações com foco na motivação dos profissionais que vão participar das mudanças.
- **Conhecimento:** processo de adoção e passagem de conhecimento e informações para os colaboradores se sentirem confortáveis durante o processo de implementação da mudança.
- **Habilidade:** fase em que busca treinar e garantir que os colaboradores tenham as capacidades e entendimentos necessários para aplicação dos pontos aprendidos.
- **Reforço:** sustentação da mudança através de ações de capacitações contínuas e programas de incentivos e reconhecimentos.

A implementação da metodologia ADKAR envolve um planejamento cuidadoso que segue e envolve diversos documentos e plano de ações. Algumas das ferramentas mais utilizadas são ferramentas de diagnóstico de forma a entender a situação atual da empresa e identificar e caracterizar as necessidades de mudanças, elaboração de plano de ações com objetivos, tarefas e responsáveis para a condução das etapas do ADKAR, reuniões e processos de adoção e engajamento para envolver os profissionais no processo para garantir suporte e comprometimento com o processo, elaboração de planos de comunicação para compartilhamento e entendimento dos profissionais, materiais de treinamento como manuais e apostilas para garantir a capacitação das pessoas, relatórios de progresso e feedbacks para acompanhamento e coleta de informações sobre a eficácia do plano de mudança. De acordo com o monitoramento dos progressos da implementação das mudanças, é importante perceber que o planejamento pode ser alterado, adequado ou sofrer ajustes durante a sua execução para garantir a sua implementação de forma plena e assertiva.

A condução da metodologia ADKAR deve ser realizado de forma colaborativa, transparente e com o envolvimento e comprometimento de todos os envolvidos. Nesse sentido é importante a figura do líder pela sua condução, que deve demonstrar seu engajamento pela mudança e comunicar todos os pontos de forma clara e frequente para que os profissionais estejam engajados. Além deste aspecto é importante o monitoramento e feedback contínuo para ajustar os planejamentos conforme necessário e proporcionar treinamentos e capacitações contínuas, incluindo suporte emocional e reconhecimento de sucessos ao longo do processo para ajudar os colaboradores durante o processo a se manterem motivados e participativos.

Metodologia Kotter

A metodologia Kotter, desenvolvida por John Kotter, é um modelo cujo objetivo é facilitar a implementação de mudanças organizacionais. O modelo é baseado em um

entendimento da dinâmica humana e organizacional, e ele parte da necessidade de criar um senso de urgência e de envolver as pessoas em torno das mudanças que serão conduzidas.

A metodologia Kotter pode ser aplicada em diferentes situações, envolvendo desde mudanças estratégicas, transformações culturais, processos de reestruturações, processos de fusões e aquisições e até mesmo no processo de implementação de novas tecnologias. Ele é baseado em 8 etapas que podem ajudar as empresas a alcançarem as mudanças propostas de forma bem-sucedidas. Abaixo são listadas as etapas da metodologia:

- **Criação de senso de urgência:** abordagem deve ser positiva, de forma que os profissionais percebam de forma clara e transparente os benefícios da mudança, de forma a diminuir resistências e ajudar no processo de adoção das mudanças que serão implementadas.
- **Formação de coalizão:** visa aglutinar os líderes e influenciadores que aderem e apoiam o processo de mudança como forma de estimular, comunicar e apoiar no processo de adoção de todos os demais profissionais envolvidos que vão atuar ou se beneficiar das mudanças.
- **Desenvolvimento de visão e estratégia:** é necessário criar uma visão com os objetivos e entendimentos da mudança, bem como preparar todo o processo estratégico para que a mudança seja implementada.
- **Comunicação da visão:** o compartilhamento de forma clara e transparente ajuda todos os envolvidos nos aspectos que serão trabalhados e adotados durante o processo de mudança para que ela seja bem-sucedida.
- **Capacitar a ação:** processo chave, que ajuda na eliminação de barreiras e resistências a mudança, dado que quando os colaboradores sabem o que precisa ser feito e conseguem executar as tarefas eles se sentem confortáveis na execução das atividades.
- **Geração de vitórias de curto prazo:** visa mexer com o ego das pessoas, que vão se sentindo realizadas e reconhecidas pelos sucessos alcançados, reforçando assim o engajamento em torno da mudança.
- **Consolidar ganhos e produzir mais mudanças:** as vitórias reconhecidas ajudam a impulsionar a equipe ao longo do processo na implementação de novas mudanças e adoção de ações previstas.
- **Incorporação das mudanças:** é importante reforçar os benefícios da mudança e integrar elas na cultura da empresa para que as transformações realizadas sejam sustentáveis e garantam resultados positivos ao longo do tempo.

A implementação da metodologia Kotter é similar a metodologia ADKAR, e deve envolver um planejamento cuidadoso que segue e envolve diversos documentos e plano de

ações. Algumas das ferramentas mais utilizadas são ferramentas de diagnóstico de forma a entender a situação atual da empresa e identificar e caracterizar as necessidades de mudanças, elaboração de plano de ações com objetivos, tarefas e responsáveis para a condução das etapas da metodologia Kotter, reuniões e processos de adoção e engajamento para envolver os profissionais no processo para garantir suporte e comprometimento com o processo, elaboração de planos de comunicação para compartilhamento e entendimento dos profissionais, materiais de treinamento como manuais e apostilas para garantir a capacitação das pessoas, relatórios de progresso e feedbacks para acompanhamento e coleta de informações sobre a eficácia do plano de mudança. De acordo com o monitoramento dos progressos da implementação das mudanças, é importante perceber que o planejamento pode ser alterado, adequado ou sofrer ajustes durante a sua execução para garantir a sua implementação de forma plena e assertiva.

A principal diferença da metodologia Kotter, quando comparado com a metodologia ADKAR, além das fases, é o reconhecimento de conquistas e sucesso como forma de retroalimentar o engajamento e comprometimento da equipe na condução e incorporação da mudança.

Metodologia Lewin

A metodologia Lewin, desenvolvida por Kurt Lewin, é um modelo de gestão de mudanças que se apoia no entendimento da dinâmica do comportamento humano em ambientes empresariais. Ele é estruturado em três etapas principais: Descongelar, Mudar e Recongelar e propõe que a mudança é um processo contínuo que requer preparação, implementação e consolidação para ser bem-sucedida. Enquanto diferencial, o modelo busca entender e gerenciar as questões relacionadas a resistência à mudança, e por isso ele entende que trabalhar o comportamento humano é a chave para as transformações bem-sucedidas.

A metodologia Lewin pode ser aplicada em diferentes situações, envolvendo desde mudanças estruturais, mudanças de processos, transformações culturais e adoção de novas tecnologias. Ele é baseado em 3 etapas, que são:

- **Descongelar:** etapa onde a empresa se prepara para a mudança, onde questiona a situação da empresa e cria um processo de conscientização sobre as necessidades e importância das transformações propostas. Essa etapa trabalha fortemente as questões da comunicação e identificação de preocupações e resistências junto a equipe para que estes aspectos sejam trabalhados, minimizados e esclarecidos.
- **Mudar:** momento em que as transformações são implementadas. Durante essa fase de transição, os colaboradores são apoiados com orientações, capacitações e treinamentos para ajudar eles no processo de adaptação e acomodação as mudanças propostas.

- **Recongelar:** momento em que as mudanças são reforçadas e integradas a cultura da empresa, garantindo que elas se tornem parte do cotidiano das pessoas de forma natural.

A implementação é muito parecida com as metodologias ADKAR e Kotter, com a principal diferença que a gestão a resistência é muito trabalhada junto aos colaboradores num sentido positivo, de forma a criar um ambiente em que eles se sintam mais confortáveis na adoção e incorporação da mudança sugerida, e por essa razão, essa metodologia visa atacar mais fortemente os aspectos relacionados ao comportamento humano no processo de aceitação.

Metodologia Bridges

A metodologia Bridges, desenvolvida por William Bridges, foca na transição emocional que os indivíduos enfrentam durante processos de mudanças organizacionais. Diferentemente de outras metodologias que focam em mudanças estruturais e nos processos, a metodologia Bridges se aproxima da metodologia Lewin ao focar no ser humano, no processo do entendimento e gerenciamento das reações emocionais dos colaboradores.

A metodologia Bridges pode ser aplicada em diferentes situações, envolvendo desde mudanças estruturais, mudanças tecnológicas e processos de reestruturações de processos. Assim como o modelo Lewin, a metodologia Bridges também é baseada em 3 etapas, a saber:

- **Fim:** processo que visa reconhecer que o cenário antigo não é mais adequado de forma a adotar mudanças. Essa fase lida com o processo de perda e superação das resistências, permitindo que os colaboradores compreendam as necessidades de mudança.
- **Zona neutra:** fase em que os profissionais envolvidos, mesmo reconhecendo as necessidades das mudanças, passam por períodos de incertezas e reavaliação quanto as mudanças por conta de fatores como ansiedade e incertezas. Nesse momento, o reforço emocional positivo deve ser adotado para diminuir as resistências e facilitar as adaptações durante o processo de transição.
- **Novo começo:** momento em que as transições são adotadas enquanto novas práticas, sendo crucial os processos de apoio, treinamentos e reforço das comunicações para facilitar e concretizar as adaptações realizadas e proporcionar um maior nível de comprometimento com relação as mudanças.

O processo de implementação é feito de modo mais empático e inclusivo possível, de forma que os líderes devem estar disponíveis para ouvir as preocupações dos colaboradores e assegurar um ambiente seguro para que os anseios e incertezas sejam esclarecidas e superadas durante o processo. Dessa forma, assim como o modelo de Kotter, o modelo Bridges ataca fortemente aspectos relacionados as emoções e ao comportamento humano.

Metodologia PDCA

A metodologia PDCA, que significa Plan-Do-Check-Act (Planejar-Fazer-Verificar-Agir), é uma abordagem cíclica de gestão que visa a melhoria contínua de processos e sistemas. Essa metodologia foi desenvolvida por W. Edwards Deming, e apesar de não ser específico para processos de gestão de mudanças, é um modelo abrangente que pode ser utilizado em diferentes contextos de gestão de qualidade e eficiência. Quando observamos especificamente aos processos de transformações, observamos que esse modelo pode oferecer uma estrutura sistemática para planejar, implementar e avaliar as mudanças numa organização, facilitando assim o seu processo de implementação e adaptação.

As principais etapas do modelo PDCA são:

- **Planejar (Plan):** nesta etapa são definidos os objetivos e metas da mudança, além da identificação de processos que podem ser alterados e melhorados, e para a condução dessa fase, além da definição das metas e objetivos, é conduzida a elaboração de um plano de trabalho detalhado para a sua execução.
- **Fazer (Do):** fase em que são implementadas as mudanças conforme o planejamento definido. Nessa fase, as implementações executadas são testadas de forma a garantir a eficácia das mudanças.
- **Verificar (Check):** envolve controlar, monitorar e avaliar os resultados da implementação das mudanças. Isso normalmente ocorre com a coleta de dados, indicadores e informações sobre o desempenho das mudanças em relação aos objetivos estabelecidos.
- **Agir (Act):** com base na análise dos resultados da verificação, essa fase decide se as mudanças serão consolidadas, ajustadas ou abandonadas.

A implementação do PDCA envolve um planejamento cuidadoso que segue e envolve diversos documentos, planejamentos e plano de ações. Algumas das ferramentas mais utilizadas são ferramentas de diagnóstico de forma a entender a situação atual da empresa e identificar e caracterizar as necessidades de mudanças, elaboração de plano de ações com objetivos, tarefas e responsáveis para a condução das etapas, reuniões e processos de adoção e engajamento para envolver os profissionais no processo para garantir suporte e

comprometimento com o processo, elaboração de planos de comunicação para compartilhamento e entendimento dos profissionais, materiais de treinamento como manuais e apostilas para garantir a capacitação das pessoas, relatórios de progresso e feedbacks para acompanhamento e coleta de informações sobre a eficácia do plano de mudança.

Diferentemente de outras metodologias, normalmente o modelo PDCA não leva tanto em consideração os aspectos humanos e emocionais, baseando-se mais num planejamento estruturado e ações estruturadas para atendimento de determinado objetivo, além de possuir um caráter mais cíclico e contínuo onde os planejamentos, de acordo com os resultados obtidos e verificados, podem ser alterados, adequados ou sofrer ajustes, principalmente durante as etapas Check e Act.

5. Considerações finais

A maioria dos seres humanos, por sua natureza, preferem a certeza e a rotina, porém invariavelmente todos os seres humanos estão sujeitos a mudanças, inclusive nos ambientes organizacionais. As metodologias apresentadas representam avanços no processo de gestão de mudanças, que visam planejar e gerir mudanças de forma mais eficiente, com ganho de resultados para as empresas e diminuição dos anseios e incertezas dos colaboradores durante os processos de transições.

Este artigo trouxe uma reflexão sobre algumas das principais metodologias utilizadas durante o processo de gestão de mudanças, e podemos perceber que todas elas trabalham em maior ou menor grau o gerenciamento das emoções, comportamentos e gatilhos que fazem com que o ser humano adote as mudanças.

A implementação de qualquer uma das metodologias é um desafio, dado que as metodologias apresentadas no geral podem ser difíceis de implementar em projetos mais amplos e complexos, ou podem sofrer muita resistência de acordo com o escopo das mudanças propostas. Apesar disto, elas não precisam ser implementadas em sua completude, e os gestores e líderes poderão planejar quais aspectos serão priorizados, e quais elementos podem ser incorporados, de acordo com as avaliações da situação da empresa, do grau de maturidade e entendimento dos colaboradores e pelas experiências práticas que ajudam os gestores na condução de processos de gestão de mudanças.

O importante neste artigo foi trazer algumas das principais metodologias, de forma a ampliar o conhecimento dos leitores, e apoiar na construção das abordagens e conhecimentos necessários para que eles possam gerir mudanças de forma mais eficazes de forma planejada e sistemática nos diferentes projetos que eles venham a se deparar, garantindo maior grau de sucesso para as transformações propostas.

6. Referências bibliográficas

Observação: A maioria das referências não foram citadas diretamente no texto, mas serviram de entendimento geral para a composição do entendimento. Recomendo que os leitores se debrucem sobre as bibliografias listadas para um entendimento mais detalhado de cada metodologia.

BRIDGES, W. **Managing Transitions:** Making the Most of Change. Da Capo Press, 2009.

BRIDGES, W. **Transitions:** Making Sense of Life's Changes. Da Capo Press, 1991.

CUMMINGS, T. G.; WORLEY, C. G. **Organization Development and Change.** Cengage Learning, 2014.

HIATT, J. **ADKAR:** A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci Research, 2006.

KOTTER, John P. **Leading Change.** Harvard Business Review Press, 1996.

LEWIN, Kurt. **Frontiers in Group Dynamics.** Human Relations, 1947.

PROSCI. **ADKAR:** A Model for Change in Business, Government and our Community. Prosci, 2013.

SILVA, Diego Fernandes Emiliano. Gestão de Mudanças: Importância e passos para o processo de transformações organizacionais bem-sucedidas. **Revista de Planejamento e Gestão Organizacional**, n. 1, p. 43-48, set./dez. 2024. Disponível em: <<https://skuldbr.com.br/publicacoes>>. Acesso em: 07 jan. 2024.

Visibilidade das Soluções de Tecnologia dentro das Empresas. A sua empresa tem o que realmente precisa?

Ligia Alencar de Araújo Gimenes⁵

Gerente de Projetos

Skuld Business Partner

E-mail: ligia.alencar@skuldbr.com.br

Resumo: Em um contexto de tecnologias dentro das organizações, a proposta de reflexão voltada para os gestores da área de tecnologia, traz a análise sobre as soluções que a empresa possui e as que ela pretende adquirir observando a real necessidade e maturidade da empresa para usufruir dos benefícios que elas possam trazer.

Palavras-chaves: 1. Tecnologia nas Empresas; 2. Adoção de Tecnologias; 3. Integração de tecnologias; 4. Investimentos e Custos.

1. Introdução

Está claro que existe uma corrida pela inclusão de novas tecnologias nas empresas como se somente isso pudesse trazer benefícios para as organizações. Entretanto, quando uma empresa adota e implementa tecnologias de forma desordena isso pode trazer riscos para ela. Essa situação nos leva a algumas reflexões importantes que podem custar a permanência da área de tecnologia dentro de uma empresa. Mesmo que ela seja primordial para garantir o funcionamento automatizado das operações, algumas empresas optam por terceirizar serviços específicos por entender que não conseguem administrar a gama de soluções e fornecedores antes contratadas.

Mas qual é a real necessidade e maturidade que a empresa possui para tirar proveito das soluções tecnológicas? Ela possui recursos suficientes para a sua sobrevivência? Os profissionais e processos têm a maturidade necessária para usufruir dos benefícios que as tecnologias vão proporcionar? A empresa possui o investimento necessário para adquirir e principalmente, manter a solução?

⁵ Analista de Sistemas, Consultora e Gerente de Projetos, Pós-graduada em Gestão de Projetos pela Impacta Tecnologia e Certificada no ERP e Metodologia SAP®. Com uma carreira de quase 20 anos de experiência na área de implantação de sistemas de tecnologia integrados, gestão de projetos e suporte A.M.S.

O objetivo destes questionamentos é prover uma reflexão adequada antes da contratação de uma tecnologia, de forma que a sua adoção traga resultados significativos para a empresa, bem como entender se os processos e investimentos poderão ser sustentados durante a sua utilização.

Não vamos focar nesse primeiro momento, no impacto que as implementações inconscientes trazem para as empresas, o que deixaremos para um próximo momento. Tão pouco, não vamos discorrer sobre a substituição de trabalho laboral pelo automatizado. Vamos discutir agora, as aquisições de soluções tecnológicas e as que já estão em uso, seja para atuar em postos anteriormente ocupados por pessoas, quanto para apoiar no trabalho humano já desempenhado, juntando os dois versus a real necessidade da empresa. Afinal, minha empresa está preparada em várias camadas para absorver uma nova solução tecnológica? Vou fazer uso da nossa experiência adquirida na passagem por dezenas de empresas, seja atuando em implementações de soluções tecnológicas, como oferecendo diversos serviços de suporte e melhorias contínuas, nas quais já atuamos e com um olhar abrangente, compartilhar um pouco dessa visão com você leitor.

2. (In)Capacidade tecnológica das organizações

A primeira pergunta que um líder da frente de tecnologia de uma empresa deveria se fazer é: As soluções tecnológicas que minha organização possui fazem sentido?

Como saber se ela está ajudando ou não? Se não está causando retrabalho para os profissionais? Se poderia ser incorporada em outra solução ou adquirida de um mesmo fornecedor para reduzir custos? Realmente ela é necessária nesse momento? Minha área de TI, possui orçamento previsto para adquirir e manter a solução?

Trazemos aqui, mais perguntas e pontos para instigar os profissionais da empresa a refletirem sobre o assunto, seja os propriamente da área de tecnologia quanto das áreas impactadas por elas. Mesmo se falando de ciências exatas, a frustração é não existirem consenso para as respostas necessárias que uma empresa precisa ter para caminhar nessa jornada de sobrevivência. Mas existe experiência de quem pode participar profundamente em uma pluralidade de empresas, e que podem dar pequenos direcionamentos para os profissionais que se interessem pelo tema.

Indo na base da questão, somos profissionais de tecnologia e pudemos presenciar contratações exacerbadas de soluções tecnológicas em clientes, sendo que não havia a real necessidade dessa prática ou que de fato pudesse contribuir para a saúde da empresa. Caminhando diretamente na contramão da realidade da empresa naquele momento. Da mesma forma, pudemos constatar retrabalhos nas execuções das tarefas ao invés de utilizar o tempo e expertise dos profissionais em atividades que realmente fizessem sentido. Além do desconforto e descontentamento desses profissionais das áreas que se utilizavam dessas soluções no dia a dia. Reclamações dos profissionais se tornavam frequentes de quem

desprendia do seu tempo, mas realizar atividades que eram mandatórias de ferramentas específicas e não que fizessem algum sentido operacional.

Presenciamos setores de tecnologia literalmente “quebrarem” ou ficarem sem orçamento anual, simplesmente pelo fato de realizarem um gasto muito superior ao previsto naquele determinado período. Isso significava que a empresa havia adquirido mais ferramentas tecnológicas do que a sua capacidade financeira permitia naquele momento. Sempre esquecendo que não basta adquirir uma ferramenta, precisa prever orçamento para manter mensalmente e anualmente. Além de possíveis multas que possam ocorrer em virtude de troca de tecnologias, o que é uma prática comum nas empresas em constante crescimento – a substituição de tecnologias para aquelas que melhor atendem as suas necessidades no cenário atual.

Como resultado, questionamentos eventuais surgem, quando se aplica um pente fino de gastos do setor tecnológico na empresa obrigando a gestão parar e entender que certas tecnologias ainda não deveriam fazer parte das operações da empresa, por diversos motivos: duplicidade de soluções, falta de maturidade dos processos e pessoas para absorverem o que as ferramentas ofertam, imposição de gestores de outras áreas ou até mesmo do “alto escalão” para adquirir a “revolucionária ferramenta” disponibilizada no mercado.

Sabemos bem que atualmente, ferramentas pode e agregam valor a uma empresa. Que somente o fato dela utilizar nas suas operações a solução do fornecedor “A” ou do “B”, representam muito do cerne de uma organização. Diante desse cenário que é claro para nós que fazemos parte desse meio, entendemos que a vontade de alguns gestores em trazer a empresa para um patamar reconhecido, pode ser um tiro no pé quando a cultura da empresa, não está preparada para tal avanço. O caminho pode ser longo nesse processo.

3. O que podemos considerar antes de adquirir uma nova solução tecnológica

Para apoiar nesse dilema moderno que algumas empresas disfrutam atualmente, separei alguns fatores que se considerados, podem trazer uma clareza nesse processo e deixar o caminho menos sinuoso. Não necessariamente nessa ordem, vamos lá:

1. **Avaliação das Necessidades:** Muitas organizações podem ter dificuldades em identificar claramente suas necessidades tecnológicas. Isso pode resultar em soluções que não atendem completamente aos seus desafios ou investimentos em tecnologias que não agregam valor real ao negócio.
2. **Adoção de Tecnologia:** Algumas organizações adotam tecnologias por pressão do mercado ou por modismo, sem uma análise profunda de como essas ferramentas podem resolver problemas específicos ou melhorar processos internos. Isso pode levar a um descompasso entre o que a tecnologia oferece e o que a organização realmente precisa.

3. **Solução Descontinuada:** Impressionante como esse item é comum! Empresas investem altas cifras em soluções que possuem a previsão de em um curto período, serem descontinuadas ou o fornecedor impõe a necessidade de atualizações complexas e que requerem novos investimentos não previstos, com o risco de a empresa ficar sem manutenção na versão anterior ou perda de serviço de suporte, por exemplo.
4. **Mudança de Solução com Alto Investimento:** Já pudemos presenciar a mudança de uma solução, que teve um investimento considerado alto para empresas, que em virtude de diversos fatores, incluindo a mudança de gestão, foram substituídas e o investimento perdido em pouco tempo.
5. **Capacidade de Integração:** Mesmo quando uma organização identifica uma solução tecnológica adequada, ela pode enfrentar desafios na integração dessa solução com seus sistemas existentes. Falhas na integração podem limitar os benefícios esperados e trazer problemas constantes ao invés de solução.
6. **Capacitação e Cultura:** A eficácia de uma solução tecnológica depende também da capacidade da equipe em utilizá-la de forma eficiente. Se a organização não investe em treinamento ou se a cultura corporativa é resistente a mudanças, a tecnologia pode não ser plenamente aproveitada.
7. **Atualização e Manutenção:** Tecnologias se tornam obsoletas rapidamente. Uma organização pode ter investido em uma solução adequada no passado, mas, sem atualização e manutenção contínua, essa solução pode não atender mais às necessidades atuais. É imprescindível que a empresa observe se a solução terá uma continuidade antes da sua aquisição.
8. **Alinhamento Estratégico:** As soluções tecnológicas devem estar alinhadas com a estratégia de negócios da organização. Parece óbvio, mas quando há uma desconexão entre a tecnologia adotada e os objetivos estratégicos, a organização pode não estar utilizando plenamente os recursos tecnológicos que possui.

Esses são apenas alguns dos fatores que se levados em consideração, podem ajudar a empresa nessa empreitada.

4. Considerações: uma nova solução e o que está em uso

Diante de tudo isso, fica evidente que a adoção de novas tecnologias não é apenas uma tendência passageira, mas uma necessidade imperativa para as empresas que desejam se manter competitivas no mercado atual. Entretanto, ela só fará sentido se a sua empresa e profissionais estiverem preparados para absorvê-la.

Enquanto algumas organizações podem ter soluções tecnológicas que realmente precisam, outras podem enfrentar desafios significativos, seja na escolha, adoção, integração, ou uso dessas soluções. Não somente adquirir novas soluções, precisamos ter um olhar sobre o que já está em uso. É crucial que as organizações façam avaliações contínuas e estratégicas de suas necessidades tecnológicas para garantir que suas ferramentas sejam eficazes e relevantes. E claro, não obstante, que elas façam parte da realidade financeira da empresa no curto e longo prazo.

Por fim, ter a visibilidade das soluções que apoiam a empresa pode reduzir custos, além de investir em soluções que de fato podem apoiar a empresa. Evitando muitas vezes o retrabalho ou ações que poderiam ser tranquilamente dispensadas ou substituídas para àquelas que fazem sentido para o processo.

Compete a cada organização avaliar suas necessidades e agir de acordo, antes que seja tarde demais.

5. Referências bibliográficas

ASPLAN BLOG. Qual importância da tecnologia para o crescimento da organização. 2024. Disponível em: <<https://asplan.com.br/qual-importancia-da-tecnologia-para-o-crescimento-da-organizacao/#:~:text=A%20tecnologia%2C%20portanto%2C%20trouxe%20para,na%20realiz a%C3%A7%C3%A3o%20das%20opera%C3%A7%C3%B5es%20corporativas>>. Acesso em: 04 set. 2024.

SILVA, João. **A importância da tecnologia nas empresas**. Administradores, 2023. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-tecnologia-nas-empresas-como-se-adaptar-ao-novo-cenario>>. Acesso em: 4 set. 2024.



Desde 1997 a Skuld Business Partner tem a missão de planejar e acompanhar os clientes de forma inovadora. Nossa crença está vinculada em modelos de referência, boas práticas e adoção de pessoas em processos e soluções. Isso gera um movimento inovador. Agradecemos a leitura da revista.

Para conhecer mais, visite:
<https://www.skuldbr.com.br>