

Planejamento e Gestão Organizacional

Gestão de Projetos: uma reflexão a partir de alguns aspectos relacionadas ao tema

Diego Fernandes Emiliano Silva

Gestão de A.M.S. – Application Management Services

Ligia Alencar de Araújo Gimenes

Gestão Integrada de Sistemas de Informação – GSI

Aline de Oliveira Kopp

SAP Signavio e a Jornada da Transformação Digital: Um guia completo

Bruno Cassaro

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.

Os textos apresentados visam fomentar um debate plural, e as opiniões dos autores não necessariamente refletem a posição da empresa.

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 os seguintes artigos para os nossos leitores:

No artigo 1 – **Gestão de Projetos: uma reflexão a partir de alguns aspectos relacionados ao tema**, discutimos pontos que são tratados de forma inadequada na gestão de projetos e fazemos reflexões para ajudar os interessados para o uso dos conceitos de forma correta.

No artigo 2 – **Gestão de A.M.S. – Application Management Services**, apresentamos os principais conceitos na Gestão de A.M.S. e demonstramos a importância do monitoramento e suporte para as atividades da empresa.

No artigo 3 – **Gestão Integrada de Sistemas de Informação – SIGI**, discutimos como a coordenação e controle centralizado dos diversos sistemas de informação em uma organização podem ser conduzidas para garantir que esses sistemas funcionem de maneira harmoniosa e eficiente dentro da empresa.

No artigo 4 – **SAP Signavio e a Jornada de Transformação**, trazemos como o SAP Signavio atua como uma ferramenta que oferece soluções robustas para o mapeamento, modelagem, análise e otimização de processos, além de abordar as principais funcionalidades do SAP Signavio, incluindo o Process Manager, Workflow Accelerator, Collaboration Hub, Journey Modeler e Process Intelligence.

Fechando esta 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

Gestão de Projetos: uma reflexão a partir de alguns aspectos relacionados ao tema	1
Gestão de A.M.S. – Application Management Services	23
Gestão Integrada de Sistemas de Informação – GISI	34
SAP Signavio e a Jornada de Transformação Digital: Um guia completo	39

Gestão de Projetos: uma reflexão a partir de alguns aspectos relacionados ao tema¹

Diego Fernandes Emiliano Silva²

Gerente de Projetos

Skuld Business Partner

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

E-mail alternativo: diego.femiliano@gmail.com

Resumo: O artigo apresenta uma reflexão (pessoal) de algumas perspectivas relacionadas ao tema Gestão de Projetos, discute algumas práticas e realidades comuns no processo de gestão e reflete se elas são adequadas para o propósito. Importante antecipar que a discussão não é exaustiva e se limita a fazer recortes com relação a aspectos importantes, como a questão do escopo, tempo, custo e qualidade, além de discutir quais são as características que um bom gestor deveria possuir e finaliza com a apresentação de erros comuns que são cometidos na execução de projetos, como a falta de organização da base de conhecimento, excesso de reuniões, seleção inadequada da equipe e comunicação tardia de problemas. A partir das reflexões propostas, o artigo conclui que uma gestão de projetos eficaz requer planejamento adequado, avaliação assertiva e uma abordagem técnica suficiente para enfrentar os desafios inerentes à realização e condução de qualquer projeto.

Palavras-chaves: 1. Gestão de Projetos; 2. Escopo, Tempo, Custo e Qualidade; 3. Gerente de Projetos; 4. Atividades do Gerente de Projeto; 5. Reflexões e Críticas.

1. Introdução

Pode-se conceituar Projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Já Gestão de Projetos pode ser conceituado como “a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto para atender aos seus requisitos” (PMI, 2017).

¹ O artigo foi elaborado pelo autor com base em experiências pessoais. O processo de revisão textual e gramatical foi realizado com utilização de ferramenta de Inteligência Artificial Generativa – Poe (IA). Referência: OpenAI. Poe – Fast AI Chat: Poe Assistant. 2023. Disponível em: <https://poe.com>. Acesso em: 11 abr. 2025.

² Economista, Administrador e Consultor. Mestre em Energia (linha de pesquisa: Economia da Energia) pelo Programa de Pós-Graduação em Energia (PPGE) do Instituto de Energia e Ambiente da Universidade de São Paulo (IEE/USP).

Ao se avaliar os dois conceitos, é possível verificar uma interdependência fraca entre eles. De um lado, qualquer projeto pode ser executado sem uma gestão estruturada, entretanto, a eficácia e a qualidade de um projeto costumam estar intrinsicamente ligadas a eficácia da gestão adotada. Esse entendimento é válido especialmente para as organizações contemporâneas, cuja atuação está inserida num cenário dinâmico, complexo e em constante mudança, o que exige das organizações velocidade nas adaptações que sejam necessárias.

Nesse sentido, o presente artigo pretende discutir, a partir de uma perspectiva negativa, a forma como muitos projetos são normalmente geridos e refletir se as práticas adotadas são adequadas para a entrega de resultados para as organizações.

Importante delimitar que o artigo não pretende realizar uma análise completa de todos os aspectos, e se limitará a fazer uma avaliação e reflexão de alguns tópicos importantes para o tema que costumam ser tratados de forma imprecisa ou errada por muitos gestores e empresas no Brasil. É importante esclarecer também se tratam de exemplos típicos, o que não significa que todos os gestores e organizações cometem os mesmos erros, nem que a realidade observada no Brasil é a mesma observada em outros países.

2. Reflexões sobre Gestão de Projetos

2.1. A questão do Escopo, Tempo, Custo e Qualidade

Qualquer projeto executado se concentra em quatro pilares fundamentais, a saber: o escopo, o tempo, o custo e a qualidade. Em resumo, o escopo define os limites e as entregas do projeto; o tempo se refere ao período (cronograma) necessário para a sua execução; o custo abrange todos os recursos financeiros necessários para a sua viabilização; e a qualidade, apesar de ser um critério com algum grau de subjetividade, se refere aos padrões e critérios que o projeto deve atender ao seu final.

Esses pilares, quando observados em separado, são de fácil entendimento, porém, quando colocados em conjunto, são de difícil aplicação. O que se observa com grande frequência é a pseudoconcepção de ser possível executar e entregar um projeto com o maior número de elementos relacionados num escopo, dentro do menor tempo e custo e com a melhor qualidade possível.

A adoção desta pseudoconcepção pode ser facilmente explicada. Por um lado, as organizações buscam maximizar os resultados ao menor custo possível. Por outro lado, os gestores de projetos que acreditam nessa falácia desejam manter a sua empregabilidade e expandir as suas oportunidades de atuação. Além disso, mesmo a maioria dos gestores, que reconhecem a impossibilidade dessa situação, optam por não expressarem suas percepções pelos mesmos motivos e interesses que guiam os gestores que acreditam nisso.

Isso não quer dizer que a condução de projetos não possa ser otimizada com relação ao escopo, tempo, custo e qualidade, porém, mesmo nessa situação, sempre vai existir um trade-off³ inerente ao processo.

Incluindo o conceito de trade-off para entender o que acontece no processo de gestão de projetos com relação aos aspectos escopo, tempo, custo e qualidade, imagine o seguinte exemplo: Você está desenvolvendo um projeto para desenvolvimento de um software. Inicialmente, o escopo do projeto incluía a criação de cinco funcionalidades. No entanto, o cliente solicita a adição de mais duas funcionalidades antes do prazo final. Para satisfazer essa entrega, e considerando que não haja tempo excedente, o atendimento da solicitação só será possível aumentando o tempo de entrega, ou reduzindo o desenvolvimento das funcionalidades originais, ou aumentando o custo para contratar mais desenvolvedores, ou ainda sacrificando a qualidade das entregas para satisfazer o desejo do cliente sem necessidade de mudanças. Em suma, não existe almoço grátis e enxergar que satisfazer essa situação é possível se trata de uma mentira, na grande maioria das situações, que tanto a empresa quanto o gerente de projetos preferem acreditar ser possível.

Dessa forma, os gestores e organizações precisam fazer uma reflexão e diminuir a ênfase excessiva dada sobre a execução de um projeto observando os aspectos escopo, tempo, custo e qualidade, tentando manter a todo o custo esses elementos sob controle e orientados conforme os seus desejos, ou no mínimo reconhecer a existência de ganhos e perdas sempre quando uma decisão é tomada.

A entrega e condução de um projeto não é desejo e sua finalização não ocorre por vontade divina. A entrega e condução de um projeto é uma questão técnica, que requer uma avaliação assertiva e um planejamento adequado. Dessa forma, os projetos devem ser conduzidos da forma mais eficiente e otimizada possível face-a-face os desafios e incertezas inerentes.

Para isso, é crucial que os gestores de projetos não prometam o impossível e que as organizações compreendam as limitações inerentes a execução de qualquer projeto. Uma abordagem eficaz para pacificar a questão, e considerando que o tempo e o orçamento costumam ser os fatores limitantes de um projeto, seria realizar uma avaliação estratégica de forma a identificar as necessidades e prioridades da empresa, e após isso delimitar corretamente o objetivo para execução de um projeto. Após essa definição, a segunda etapa seria definir qual a data de entrega e qual orçamento será disponibilizado para a execução do projeto. Esses poucos elementos, quando bem entendidos, permitem a definição de um escopo viável, dentro de um padrão de qualidade factível e definição de recursos necessários para a execução e cumprimento do projeto. Não menos importante, ainda é necessário a definição de uma margem de folga no cronograma para que seja possível acomodar

³ Trade-off pode ser conceituado como o processo de fazer escolhas entre duas ou mais opções entre usos alternativos e fins competitivos, ou seja, sempre que uma opção é tomada isso significa que algum dos fatores envolvidos deve ter sido sacrificado em detrimento da escolha realizada.

intercorrências e imprevistos que possam surgir, e que invariavelmente surgem, durante o ciclo de vida de qualquer projeto. Por último, é necessário ter consciência que problemas poderão ocorrer, e mesmo não ocorrendo, é relativamente comum o processo de reavaliações e replanejamentos durante a execução de um projeto.

A seguir, vide ilustração simplificada para compreensão da abordagem sugerida:

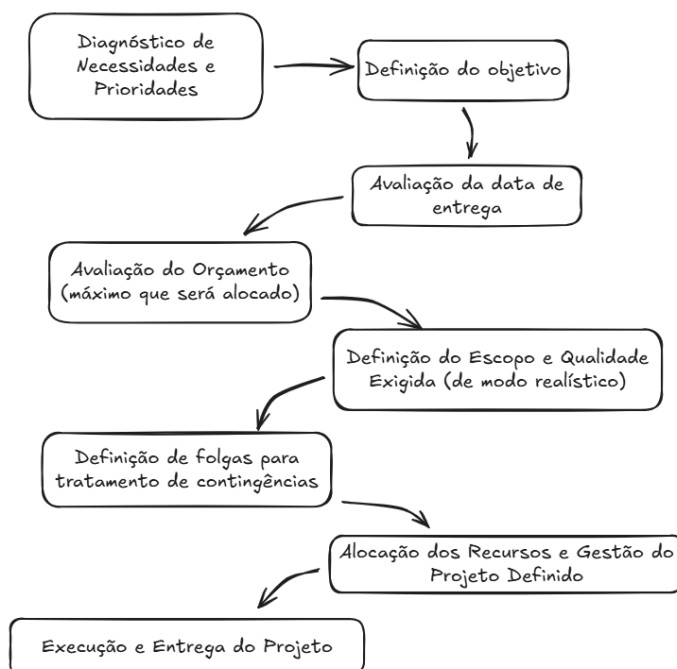


Figura 1. Fluxo simplificado para realização de um projeto

Nota: Elaboração própria utilizando a ferramenta Excalidraw – <https://excalidraw.com>.

Após todo esse entendimento com relação a questão do escopo, tempo, custo e qualidade, e com base na abordagem sugerida para a realização de um projeto, perceba que qualquer invenção ou desejo que fuja a este entendimento seria enganosa e potencialmente frustrante com relação às expectativas, surgido então a pergunta que deixo como reflexão: Quando os gestores de projetos e organizações (em sua grande maioria) vão começar a enxergar os elementos escopo, tempo, custo e qualidade de forma correta, passando a orientar assim a execução de projetos de forma assertiva?

2.2. O que define um bom Gerente de Projetos?

Muitas das atividades de um Gerente de Projetos está associada com tarefas como preenchimento de planilhas, acompanhamento dos trabalhos em execução, checagem de

*backlogs*⁴, criação e apresentação de relatórios de status, além de realização de reuniões com a equipe para levantamento de definições.

Essas atribuições elencadas estão relacionadas com atividades burocráticas básicas, que qualquer gerente de projeto precisaria saber executar. Infelizmente, muitos gestores só sabem executar essas atividades, e pior ainda é saber que muitos gestores não possuem, pelo menos num primeiro momento, perfil ou habilidades necessárias para ir além disso. De qualquer forma, atender a burocracia é o mínimo e não define o que é ser um bom gerente de projeto. Mas se isso não define, o que definiria?

Seria talvez o conhecimento que uma pessoa adquiriu num curso superior de gestão, numa certificação tipo PMI-PMP (Project Management Institute - Project Management Professional), ou num curso de Extensão, Pós-Graduação ou MBA em Gestão de Projetos e temas relacionados?

A resposta também é não. Ter uma capacitação apenas sinaliza que você teve mérito para aprender, ou no mínimo decorar meia dúzia de conceitos como Gestão de Riscos e Comunicação para conseguir um certificado, servindo apenas de indicador que pelo menos você sabe, ou deveria saber, os principais conceitos e terminologias adotadas em Gestão de Projetos. Pior, uma pessoa sequer precisa ter tais cursos para ter esse conhecimento, dado que a pessoa pode adquirir notório saber de modo autodidata através de iniciativa e auto esforço próprio. De qualquer forma, o conhecimento e prática são coisas diferentes, e apesar do conhecimento ser importante ele sozinho não garante que uma pessoa seja um bom gerente de projetos, não sendo este também um parâmetro para definir um bom gerente de projetos. Mas o que definiria então?

Para não prolongar com outros exemplos do que não seria um bom gestor, vamos abordar diretamente o que seria então. De modo objetivo, a definição do que seria um bom gerente de projetos é difícil de responder, porém seguindo a linha de raciocínio apresentada em Katz (1974), podemos esboçar um entendimento do que seria um bom gerente a partir das características que ele deve possuir. As características que abordaremos estão relacionadas com habilidades tronco, como capacidade intelectual e habilidades técnicas, e habilidades galhos como comunicação e competências especializadas.

Partindo desta perspectiva, podemos conceituar um bom gerente de projetos como sendo um profissional que sabe avaliar situações e tomar decisões, mesmo com informações incompletas, para orientação de atividades e pessoas e para a resolução de problemas. Nesse sentido, é essencial que uma pessoa que vá gerir um projeto tenha um conjunto de características, que serão demonstradas a seguir, que possibilitem esse tipo de atuação.

⁴ *Backlog* neste contexto está sendo utilizado de modo amplo, não estando necessariamente associado a projetos executados com metodologias ágeis. O conceito adotado para este texto refere-se a uma lista de tarefas priorizadas, que precisam ser executadas dentro do ciclo de vida do projeto, servindo apenas de um referencial de controle para as tarefas pendentes.

2.2.1. Habilidades Tronco

2.2.1.1. Capacidade Analítica

Como um gerente de projetos fará uma boa parte do planejamento de um projeto, se não o todo, e precisará tomar muitas decisões importantes, em muitos casos com informações incompletas, e precisará saber analisar os elementos e variáveis existentes, bem como suas interdependências e relações entre as etapas de um projeto, um bom gestor de projetos precisa obrigatoriamente possuir uma boa capacidade analítica. Vamos tentar ilustrar essa situação através de um exemplo.

Exemplo – Situação problema⁵

Vamos considerar um projeto para a atualização da Solução ERP⁶ de uma empresa. Essa empresa utiliza o ERP SAP 6.0, componente EHP8, com pacote de suporte atualizado até a versão 09. Como a SAP dará suporte ao SAP 6.0 até 2027, a empresa precisa atualizar a versão do seu ERP, e para isso definiu a realização de um projeto, com duração esperada de 1 ano para implementar a última versão do SAP S/4HANA. O projeto já está priorizado e seria iniciado em setembro de 2025.

Entretanto, a empresa precisou reformular os seus planos em decorrência das novas exigências da Reforma Tributária Brasileira, que passam a vigorar já em 2026. Ao avaliar a situação, a empresa percebeu que precisaria reavaliar o planejamento. Inicialmente, ela esperava atualizar a solução atual rapidamente para atender as novas exigências da Reforma enquanto migrava o seu ERP para a última versão, porém percebeu que a solução atual não estava com as atualizações necessárias para receber as atualizações da SAP para o atendimento das exigências da Nova Reforma Tributária.

Frente a esse cenário, e mesmo sem ter certeza de todas as novas regras que serão implementadas com a Reforma a Tributária, ela desenhou dois cenários para analisar a situação e com base nos cenários tomar a melhor decisão a ser seguida. Os cenários levantados foram:

⁵ Exemplo hipotético baseado em dados reais, dado que o cenário descrito será enfrentado por muitas empresas.

⁶ ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos Empresariais), é um software ou sistema que ajuda as empresas na organização, integração, monitoramento e gerenciamento de seus dados e operações, isso tudo para as suas diferentes áreas de negócio. Por exemplo, em uma indústria, o ERP tem vários módulos que suportam diferentes funções, como compras e suprimentos, vendas, planejamento da produção, controle da qualidade, finanças e contabilidade, permitindo assim que a empresa funcione de forma mais eficiente.

- **Cenário A:** Acelerar o processo de migração para a nova versão do ERP, saindo do SAP 6.0 para a última versão do SAP S/4HANA. Neste cenário, os custos envolvidos seriam os mesmos, porém o prazo de implementação para reduzir o tempo de migração afetaria as funcionalidades inicialmente previstas no escopo. Isso exigiria que a empresa primeiro tivesse uma solução que atendesse a Nova Reforma Tributária, e depois ela faria a adoção de novas melhorias para atender as funcionalidades que ficariam de fora do escopo para atendimento do negócio.
- **Cenário B:** Realizar a atualização do ERP atual para atender de imediato as novas exigências colocadas pela Reforma Tributária, e após entrega e estabilização, iniciar o novo projeto para a migração da atual solução para o SAP S/4HANA. Nesse caso, a atualização do sistema atual seria iniciada em julho e estaria pronta em novembro de 2025. Após a fase de estabilização, a empresa entende que poderia começar o projeto de migração em fevereiro de 2026, fato ainda incerto dado que ela ainda não conhece todos os detalhes exigidos pela nova Reforma. De qualquer forma, a atualização intermediária permitiria que ela estivesse adequada para as novas exigências da Reforma Tributária, porém a atualização aumentaria o orçamento definido para melhorias na solução em 20% do total, e a migração, da forma como planejada originalmente, só poderia começar a partir de fevereiro de 2026, e se tudo ocorresse conforme planejado, ela estaria pronta em fevereiro de 2027.

Frente as opções com as respectivas informações colocadas, como você enquanto gerente de projetos orientaria a empresa? A resposta não é simples, e tem custos e benefícios nas duas situações. Vamos a partir deste ponto analisar uma possibilidade de análise e tomada de decisão:

Análise dos cenários e tomada de decisão

Após avaliação dos cenários foi construído um relatório com os resultados e orientação para tomada de decisão. Na análise tivemos o seguinte entendimento:

- **Cenário A – Migração para a última versão do S/4HANA:**
 - **Prós:** (1) Atendimento das novas exigências da Reforma Tributária; (2) Menor exposição da empresa aos riscos fiscais e tributários por conta da adequação.
 - **Contras:** (1) Escopo reduzido com exclusão de funcionalidades necessárias do escopo para atendimento do negócio; (2) Dependência de atualizações e execução de melhorias posteriores; (3) Risco de funcionalidades essenciais para a empresa ficarem de fora, o que

poderia impactar as operações; (4) Erros e falhas operacionais que podem ocorrer para o cumprimento da Reforma e por conta da postergação das funcionalidades de forma completa.

- **Cenário B – Atualização da versão 6.0 antes da migração:**

- **Prós:** (1) Atualização da solução atual garante que a empresa esteja em conformidade com a nova legislação antes do início da vigência da Reforma, evitando riscos legais; (2) Estabilização mais rápida da solução por partir de uma versão já conhecida e em uso pela empresa; (3) Menor pressão imediata sobre a equipe, que poderia realizar a migração definitiva de forma completa e com melhor gerenciamento das etapas do projeto para atender as necessidades da empresa, o que minimizaria os erros associados a implementação da solução mais atual.
- **Contras:** (1) Aumento do custo total em 20%; (2) Postergação da adoção da última versão da solução SAP; (3) Aumento de risco para manutenção do sistema por falta de suporte caso a empresa não esteja com a solução atualizada em tempo hábil.

Após avaliar os prós e contras dos cenários, o gerente de projetos recomendou a opção pelo Cenário B, e de modo crítico e analítico justificou a sua decisão com base nos seguintes entendimentos:

- i. **Conformidade “imediata”:** O atendimento das exigências da Reforma Tributária é essencial para evitar risco fiscal. Além do atendimento legal, este cenário garante que a empresa esteja em conformidade antes que a Reforma Tributária entre em vigor.
- ii. **Gerenciamento de risco:** O gerenciamento de risco durante o projeto será mais controlado, e a adoção e estabilização da solução atual será facilitada. De forma adicional, isso evita que a empresa se comprometa com uma migração de maior complexidade, e com maior risco de ser feita de modo antecipado e com escopo reduzido.
- iii. **Investimento requerido:** Embora haja um aumento no orçamento global, o custo extra é justificado pois garante a continuidade das operações da empresa de modo mais assertivo e sem riscos fiscais, além de permitir que ela esteja mais bem preparada e sem a pressão de adequação as exigências da Reforma Tributária quando realizar a migração em definitivo.

Embora o Cenário A ofereça a vantagem de adoção de um sistema mais moderno, a pressão e os riscos associados à aceleração da migração têm o potencial de gerar problemas

maiores a longo prazo. Portanto, a atualização gradual, mesmo com um custo maior, garantirá uma transição mais suave e segura, ajudando a empresa a se manter competitiva e em conformidade com as novas exigências legais.

Apesar de ser um exemplo simples, pergunto: Você, enquanto gerente de projetos, tem a capacidade analítica necessária para realizar análises, orientar definições e tomar decisões quanto a essa e outras questões?

2.2.1.2. Conhecimento Técnico

A segunda habilidade tronco que um bom gerente de projetos precisa ter é conhecimento técnico suficiente e condizente com o tipo de projeto e escopo que ele irá gerenciar, além da experiência prática na execução das principais tarefas inerentes ao projeto.

Isso significa que se você entrou na área de gestão e vai gerenciar projetos como por exemplo para implementação de ambientes, você deveria, antes de qualquer coisa, ter tido formação ou capacitação prévia que o habilitasse nos principais entendimentos do tema, além de ter tido experiência prática e por tempo suficiente nas tarefas técnicas que envolvem a implementação que serão executadas nesse projeto.

Ter conhecimento técnico aliado a experiência é fundamental para você analisar questões complexas e entender as causas raízes de determinadas situações que afetam o projeto, o que é fundamental quando você precisa encontrar soluções e tomar ações de forma ágil e eficaz, além de facilitar a comunicação e a colaboração com a sua equipe, permitindo um entendimento claro quanto as orientações que devem ser seguidas.

Se essa base for de fato sólida, você se sentirá mais confortável em assumir riscos e tomar decisões mais adequadas com foco no atendimento dos objetivos do projeto. Além disso, as decisões serão tomadas de modo a não desequilibrar, ou impactar o menos possível, os componentes custo, tempo, prazo e qualidade do projeto. Já que falamos novamente da questão custo, tempo, prazo e qualidade, essa base também ajudará na elaboração de cronogramas e orçamentos mais sólidos e realistas aos objetivos do projeto, além de possibilitar a capacidade de antever riscos que podem surgir ao longo do ciclo de vida do projeto, o que ajuda na mitigação de riscos caso eles ocorram.

Para finalizar a explicação do pilar conhecimento técnico, além de motivar a equipe e fomentar a colaboração, o seu conhecimento e experiência técnica anterior irá promover respeito e confiança, dado que os membros da sua equipe vão perceber que você entende os desafios que eles próprios enfrentam, além de encorajar eles na busca de feedbacks e discussões para os pontos que eles estiverem desenvolvendo e problemas que eles estiverem enfrentando.

Todos estes aspectos têm o potencial de permitir que as entregas do projeto sejam as mais eficazes possíveis de forma a atender as necessidades da empresa e gerar resultados de forma sustentável.

Agora, não ter o conhecimento técnico ou experiência técnica necessária, ou mesmo não ter ambos, não inviabiliza a sua inclinação para o gerenciamento de projetos. A única diferença é que você vai precisar desenvolver esses entendimentos ao longo do próprio projeto, normalmente num prazo maior do que seria necessário, até que eles sejam consolidados. Isso invariavelmente dificultará a execução dos primeiros projetos, mas nada que não possa ser superado caso você tenha essa oportunidade.

Para finalizar, só não tenha a ilusão que só porque você se tornou bom em gerenciar projetos de determinada natureza que você estará pronto para administrar projetos de outras naturezas. Apesar da migração ser possível, o amadurecimento técnico e experiência vão passar pelos mesmos processos e desafios anteriores, talvez com a única diferença que talvez a transição ocorra num tempo menor, mas isso vai depender das complexidades e similaridades que o novo projeto apresenta com relação aos projetos anteriores.

2.2.1.3. “Aprender a Aprender”

No item anterior, Habilidade Tronco - Conhecimento Técnico, discutimos que um bom gestor deve ter conhecimento e experiência técnica suficiente para gerenciar um projeto. Perceba que a palavra “suficiente” significa que o gestor deve entender os aspectos necessários para o projeto, o que implica que ele não precisa necessariamente dominar todos os conceitos inerentes ao projeto que ele irá gerenciar, o que na prática seria irrealista.

Ter conhecimento e experiência técnica suficiente representa que o bom gestor deve ter conhecimento suficiente para gerenciar todos os principais aspectos e temas sensíveis do projeto. De acordo com a regra 80/20, também conhecida como Princípio de Pareto, podemos estimar que aproximadamente 80% dos resultados de um projeto serão provenientes de apenas 20% das tarefas executadas. Portanto, um bom ponto de partida para o gestor seria ele possuir “domínio” do conhecimento e experiência técnica sobre as 20% das atividades mais importantes⁷, e ter um bom conhecimento “*high level*”, ou de alto nível, sobre o 80% das atividades restantes, permitindo que ele perceba a importância dos demais aspectos, além de fazer que ele compreenda como eles se relacionam.

Como o gestor não terá domínio sobre todos os conhecimentos, e como podem surgir questões que exijam maior aprofundamento e entendimento para tomada de decisão, é necessário que o gestor possua a habilidade de “aprender a aprender”. Essa habilidade irá permitir que o gestor se adapte continuamente e rapidamente aos pontos e mudanças no

⁷ 20% está sendo colocado como ponto de partida, entretanto é bom ter o entendimento que quanto maior for o indicador, melhor será a qualificação do gestor para conduzir um determinado projeto.

projeto que requeiram maior atenção. Além disso, isso aumentará a agilidade do gestor na resolução de problemas e possibilitará a antecipação de soluções para os riscos que venham a ocorrer, tornando assim o gestor mais proativo e eficaz na condução da sua equipe e das tarefas que estejam em execução dentro do projeto.

2.2.2. Habilidades Galhos

Após compreender as principais habilidades tronco que um bom gestor deve possuir, vamos analisar as habilidades galhos. As habilidades galhos se tratam de habilidades mais especializadas, desenvolvidas a partir das habilidades tronco, e em geral associadas com questões comportamentais, como aspectos relacionados a liderança e a inteligência emocional. Abaixo segue, de forma sintetizada, as principais habilidades galhos que um bom gestor deve possuir:

- **Liderança:** um bom gestor deve ser um bom líder, sendo capaz de direcionar as atividades da equipe sob sua responsabilidade para que os objetivos do projeto sejam alcançados. Elementos como inspiração e motivação ajudam a equipe nesse processo, principalmente no caso de projetos mais longos onde o espírito da equipe precisa ser renovado com maior frequência para garantir que eles permaneçam engajados e com produtividade alta ao longo de todas as etapas do projeto. Caso algum membro da sua equipe conteste a sua liderança ou desobedeça às orientações de forma explícita, avalie a gravidade e converse com o profissional rapidamente para evitar que isso ocorra novamente, caso o comportamento se repita não hesite em trocar o profissional imediatamente para garantir que a sua liderança não seja prejudicada perante os demais profissionais da equipe.
- **Capacidade de Negociação e Persuasão:** diz respeito à capacidade de resolver conflitos, orientar decisões e estabelecer acordos para atendimento dos objetivos do projeto. Essa habilidade envolve negociar soluções e tomar ações em conjunto com as partes interessadas, de forma que elas sejam mutuamente benéficas para a empresa e para o projeto como um todo. Caso seja necessário, utilize-se de técnicas de persuasão e formação de consensos para orientar decisões que claramente sejam benéficas para a empresa, para o projeto e para todas as partes envolvidas, desde que esses métodos sejam empregados em prol de um bem maior, nunca se utilizando dessas técnicas para obtenção de proveito pessoal, ou para prejudicar terceiros, ou mesmo para obter vantagens que de outras formas seriam improváveis, ilegítimas e indevidas.
- **Comunicação:** seja ela verbal ou escrita, a habilidade de comunicação é essencial para garantir que as informações sejam transmitidas de forma clara e eficaz, permitindo assim que todos os envolvidos saibam a importância dos trabalhos em execução e a relação de tarefas que precisam ser executadas na

forma e no tempo ao longo do ciclo de vida do projeto. Caso seja necessário procure saber o feedback dos profissionais envolvidos no projeto para se certificar que a comunicação está ocorrendo de forma eficiente e eficaz.

- **Inteligência Emocional:** envolve a capacidade de reconhecer, entender e gerenciar as próprias emoções durante a execução do projeto, de forma que o gestor consiga trabalhar situações desafiadoras e conflitantes de modo assertivo e equilibrado. A capacidade de controlar as emoções nem sempre é fácil, pois muitas vezes somos provocados a reagir de maneira impulsiva, mas cabe recomendação de manter o autocontrole e, quando necessário, refletir antes de tomar alguma ação ou reação acerca de situações que possam levar a arrependimentos futuros, dado que nem sempre é possível corrigir uma ação que já foi tomada.

Com base nas análises realizadas com relação ao entendimento do que define um bom gerente de projetos, resumimos esse entendimento como sendo uma pessoa com conhecimento e habilidades técnicas essenciais, capaz de liderar e de se comunicar de forma clara e eficaz, além de saber orientar decisões mesmo com informações incompletas e frente aos desafios encontrados, de forma a conduzir a sua equipe para o atendimento dos objetivos do projeto.

2.3. Erros comuns cometidos durante o gerenciamento de projetos: estudos de casos e recomendação de boas práticas

Diversos erros podem ocorrer durante o ciclo de vida de um projeto e cada um deles tem um enorme potencial de gerar atrasos e comprometer a qualidade das entregas do projeto. Nesta última parte sobre nossas reflexões, vamos apresentar e discutir alguns dos principais erros que comumente ocorrem e que poderiam ser facilmente evitados por parte dos gerentes de projetos na execução de suas atividades.

2.3.1. A questão da Base de Conhecimento e da falta de documentação

Imagine a seguinte situação: o diretor de operações de uma empresa solicita o compartilhamento do plano de testes de uma solução que está sendo implementada para a empresa com o intuito de entender o que será feito e sensibilizar a sua equipe para a importância dos testes que serão realizados. Após recebimento da demanda, você enquanto gerente de projetos vai até o seu computador e logo percebe que não consegue localizar o documento. Após uma busca demorada por diversas pastas desorganizadas você acha o planejamento, e percebe que existem 5 arquivos que tratam o mesmo tema, e agora você

passa a avaliar um a um para conseguir determinar qual é a última versão do arquivo para poder enviá-lo para o diretor solicitante.

Espero que você tenha percebido o tempo e a energia gasta no processo que poderia ter sido dedicado a outras atividades essenciais, e perceba também que esse tipo de situação, que é facilmente evitada, demonstra a realidade da condução de muitos projetos, ilustrando a importância de todo projeto ter uma base de conhecimento bem estruturada, com projetos adequadamente nomeados, de forma a permitir o fácil acesso as documentações sempre quando necessário.

A organização da base de conhecimento e dos arquivos de um projeto é vital para projetos de qualquer porte e natureza. Primeiramente, uma base de conhecimento organizada facilita o acesso rápido às informações ali contidas. Além disso, uma documentação corretamente nomeada permite que todos os profissionais da equipe do projeto tenham acesso às informações corretas, evitando assim retrabalhos e mal-entendidos. Não menos importante, a consistência na organização dos documentos também ajuda na continuidade do trabalho, permitindo que novos profissionais sejam inseridos no contexto do projeto, facilitando a passagem de conhecimento, e possibilitando que a empresa tenha a sua disposição acesso às informações, sempre quando necessário, mesmo após a finalização do projeto.

Para implementação de uma base de conhecimento eficaz, siga algumas boas práticas que podem ser adaptadas para a realidade do seu projeto. Primeiramente, crie uma estrutura de pastas hierárquica e lógica que reflita as fases e componentes do projeto. Essa atividade deve ser anterior ao início do projeto em si, para que assim os documentos do projeto já nasçam e sejam armazenados de forma eficaz desde o seu início. Na figura abaixo é apresentado um exemplo de organização de base de conhecimento, que pode servir de base para a organização da base do seu próprio projeto e facilitar a navegação de todos os profissionais na localização de arquivos que forem precisos.



Figura 2. Modelo de estrutura hierárquica para Base de Conhecimento

Nota: Elaboração própria utilizando a ferramenta XMind – <https://xmind.app>.

Além da organização das pastas, a nomeação dos arquivos deve seguir um padrão claro e padronizado. É recomendável incluir informações como nome do projeto, a data, o título do documento e a versão do documento. Por exemplo, um relatório de status do projeto pode ser nomeado como “ProjetoX-0250408_REL_Status_vf.docx”. Essa nomenclatura facilita a busca e permite que os usuários identifiquem rapidamente o conteúdo do arquivo.

Perceba que o termo Relatório foi abreviado para REL e versão final para vf. Apesar de não ser recomendável o uso de abreviações, a não ser que elas sejam compreendidas por todos, é recomendável que o nome dos arquivos não seja demasiadamente longo, por conta

da limitação de caracteres que os sistemas operacionais permitem, normalmente de 256 caracteres contados para o caminho completo do arquivo até o seu nome final. Além do nome dos arquivos mais curtos, também não se recomenda o uso de acentos e caracteres especiais na nomeação do arquivo, de forma a permitir que ele seja compatível mesmo com uso em diferentes sistemas operacionais como Windows e Linux.

Em resumo, a organização da base de conhecimento e da nomeação e gestão de arquivos fará com que você e sua equipe economize tempo ao procurar os documentos necessários, além de melhorar a comunicação e o entendimento de tudo o que foi e precisará ser feito no projeto.

2.3.2. O problema do excesso de reuniões

Vamos passar agora para outra situação. Imagine um cenário em que a equipe do projeto está a poucos dias de realizar a entrega de uma etapa do projeto, porém as tarefas estão atrasadas por conta do pouco tempo disponível para a realização das atividades em decorrência do excesso de reuniões, cada uma delas com discussões que se estendem além do necessário. Para piorar, imagine que muitas das reuniões são desnecessárias e ocorrem para discutir assuntos que já foram abordados e superados. Por incrível que pareça, este problema é mais comum do que se imagina, principalmente com o advento do trabalho remoto, e precisa ser urgentemente resolvido com uma abordagem adequada para que seja possível equilibrar o tempo disponível entre a realização de reuniões e atividades para execução do projeto.

As reuniões, quando bem conduzidas, desempenham um papel importante para a coordenação das atividades e comunicação de pontos importantes do projeto, sendo uma oportunidade para a realização de levantamentos e definições, alinhamentos dos objetivos a serem trabalhados, resolução de problemas que venham a ocorrer, e mesmo para acompanhamento do progresso das atividades em andamento. Contudo, a falta de organização e clareza nas reuniões geralmente ocasiona perda de tempo com resultados pouco eficazes para o andamento do projeto, sendo fundamental que elas sejam executadas de forma planejada e produtiva.

Para organizar e otimizar os resultados de uma reunião, siga algumas boas práticas:

- **Avaliar a Necessidade:** Antes de realizar qualquer reunião avalie a sua necessidade. Em muitos casos, uma comunicação simples, uma ligação, um envio de mensagem ou e-mail é suficiente para atualizar e orientar questões simples sem a necessidade de reunir uma equipe.
- **Pauta:** Defina e publique a pauta da reunião para os interessados. A pauta deve incluir os tópicos a serem discutidos, o tempo estimado para cada tópico e os responsáveis por apresentar as informações de cada tema. Enquanto anexo podem ser incluídos materiais prévios que se façam necessários. Isso ajuda os

participantes a terem visão antecipada do assunto e se prepararem melhor sobre os pontos que serão discutidos, permitindo assim que a reunião seja mais curta, efetiva e ocorra dentro de uma sequência lógica conforme definida para o atendimento de seus objetivos.

- **Participantes:** Selecione de modo assertivo todos os participantes que de fato precisam participar da reunião, tanto para ajudar com as discussões quanto para terem visão dos assuntos tratados. Sempre que possível opte por um número reduzido de participantes, de forma a deixar as discussões mais focadas e efetivas, e de forma alguma desperdice o tempo de profissionais que não precisariam estar na reunião.
- **Duração:** Estabeleça o limite para cada reunião de acordo com os temas que serão discutidos, e durante a reunião ajude enquanto gerente de projeto na mediação dos assuntos de forma a controlar o tempo e evitar que discussões se prolonguem além do necessário. Apesar de não ser sempre possível, procure de modo geral estabelecer reuniões curtas com no máximo 30 minutos de duração para não tomar muito o tempo dos profissionais envolvidos e fazer com que os temas sejam tratados de modo mais focado.
- **Registro da Reunião:** Um dos pontos mais importantes é o registro da reunião. Faça a ata da reunião de modo organizado e com os entendimentos que foram realizados. Se disponível, e se tiver a concordância de todos os participantes, realize também a gravação dela. Distribua a ata e do link da gravação e guarde uma cópia destes materiais na pasta do projeto. Isso permitirá que os relacionados que não puderam participar possam resgatar os entendimentos realizados, além de permitir consultas, sempre quando necessário, dos participantes, evitando assim que novas reuniões sejam realizadas sobre assuntos já superados.
- **Plano de Ação:** Em cada final de reunião realize a atribuição de ações necessárias, indicando de forma clara o responsável, o que precisa ser feito e o prazo para conclusão da atividade. Deixe esse plano de ação registrado também na ata de reunião. Essa iniciativa é essencial e permite que os temas discutidos resultem em ações e progressos concretos para o projeto.

Essas ações são para reuniões mais especializadas em determinados assuntos. Além destas, temos também as reuniões de status do projeto, que devem ocorrer com uso dos mesmos preceitos, de modo regular, em intervalos definidos conforme governança do projeto.

Além destas, temos também a necessidade de realização de reuniões para alinhamento das próximas atividades e acompanhamento das tarefas em execução no projeto. Estas geralmente envolvem mais a participação do gerente com o seu time técnico, e elas devem,

conforme boas práticas, serem rápidas. Uma boa prática para a realização das reuniões de alinhamento e acompanhamento das tarefas com o time técnico é:

1. Realizar reuniões diárias de acompanhamento com duração máxima de 15 minutos com a equipe do projeto, de forma a relacionar as atividades concluídas e atualizar o status das tarefas do trabalho.
2. Caso alguma tarefa fuja do cronograma esperado, dispense a equipe e realize uma reunião de alinhamento com o responsável pela atividade de forma a traçar uma estratégia para trazer as tarefas de volta para o cronograma estabelecido.
3. E por último, a primeira ou a última reunião diária da semana pode ter duração um pouco mais longa, preferencialmente não mais do que 30 minutos, com foco de realizar rapidamente um balanço geral do status do projeto e definir as próximas atividades que serão executadas de forma que todos tenham visão de tudo o que vai ocorrer nos próximos dias, conforme cronograma do projeto.

Finalizando, apesar das reuniões serem ferramentas importantes para a execução de projetos, é essencial que elas sejam realizadas somente quando necessário e com o planejamento adequado, para permitir resultados eficazes sem desperdício e comprometimento mínimo do tempo disponível para a execução das atividades do projeto.

2.3.3. A composição da equipe técnica do projeto

Trata-se de uma questão chave, e a seleção dos profissionais que vão atuar em um projeto deve ser bem planejada. O processo deve contar diretamente com a participação direta do gerente de projetos que conduzirá as atividades, de forma que a escolha dos profissionais atenda requisitos técnicos e comportamentais esperados para o profissional para o atendimento das demandas do projeto.

Se a seleção dos profissionais for bem conduzida, e os profissionais tiverem domínio das competências necessárias, as chances de sucesso do projeto serão altas. Importante observar no processo seletivo as habilidades interpessoais do profissional, de forma que a dinâmica do time de trabalho seja fortalecida, bem como os valores do mesmo para garantir a adequação do profissional à cultura organizacional e aos valores da empresa.

Independentemente de uma seleção bem-feita, em alguns casos alguns profissionais que não tenham os requisitos ou a performance esperada poderão acabar sendo contratados. Nestas situações, e para garantir que as entregas do projeto sejam mantidas, não hesite em substituir ou realocar os profissionais que não estejam contribuindo para o atendimento dos objetivos do projeto, de forma a garantir que o time de trabalho permaneça coeso e com o mesmo ritmo e qualidade para a execução das tarefas.

2.3.4. A falta de motivação da equipe

Sempre quando necessário reconheça a importância dos colaboradores, e elogie as tarefas que foram realizadas com primazia, ou mesmo a superação de desafios que foram alcançados, de forma a manter a equipe motivada e engajada nas atividades do projeto. Além da motivação pelo reconhecimento, de tempos em tempos, ou sempre quando perceber diminuição da performance do grupo, ressalte a importância do time para o que está sendo executado e renove a sua motivação.

Esse aspecto deve ser adequadamente gerenciado, principalmente no caso de projetos de longa duração, mantendo assim a equipe sempre comprometida com os resultados que o projeto entregará.

2.3.5. A questão da falta de gestão de mudanças

Recentemente, publiquei dois artigos que podem ser lidos na Revista de Planejamento e Gestão Organizacional da SK Academy, intitulados “Gestão de Mudanças: Importância e passos para o processo de transformações organizacionais bem-sucedidas” e “Gestão de Mudanças: Visão e aplicação de algumas das principais metodologias utilizadas nos processos organizacionais”, no qual procurei trazer além do conceito e da importâncias, algumas metodologias como a ADKAR e a Kotter que podem ser utilizadas no processo de gestão de mudanças e que recomendo a leitura para melhor entendimento do tema (SILVA, 2024, 2025).

Sem entrar nos detalhes do tema conceituais que podem ser lidos na revista, todo projeto bem-sucedido precisa trabalhar a importância, as resistências, e os entendimentos e capacitações de forma adequada para garantir que eles sejam adotados com sucesso pelos profissionais da empresa.

Tirando os projetos muito grandes, com o envolvimento de um número grande de profissionais, e com alta complexidade a ponto de exigir um profissional específico para a função, todos os projetos deveriam ser trabalhados com relação a gestão de mudanças pelo próprio gerente do projeto, que deveria possuir conhecimento mínimo para executar, mesmo que de forma abrangente, as principais atividades relacionadas a tarefa de gestão de mudanças.

Quando os gestores de projetos possuem a consciência que as mudanças trazidas pelo projeto exigirão adaptações dos profissionais da empresa, eles podem estabelecer um planejamento claro para detalhar e trabalhar com os profissionais envolvidos as mudanças que ocorreram, principalmente nos processos de adoção, comunicação e capacitações que sejam necessárias, facilitando assim a transição para adoção das realidades que o projeto proporcionará.

2.3.6. A questão da comunicação tardia de problemas

Já trabalhamos neste artigo a questão da comunicação. Agora vamos refletir sobre um erro mais comum do que parece que é a questão da comunicação tardia de problemas que ocorrem ou estão ocorrendo em um projeto. Esta situação muitas vezes é enfrentada em silêncio por muitos gerentes de projetos, até o ponto que a sustentação da omissão se tornar inviável.

Este fenômeno ocorre quando um gestor, por medo ou desconforto, decide não relatar as dificuldades que surgem ao longo do ciclo de vida do projeto para as partes envolvidas (normalmente os superiores e patrocinadores do projeto), privando essas partes do conhecimento dos problemas que afetam o desempenho do projeto.

Isso não quer dizer que todo e qualquer problema deve ser relatado, e muitos são rapidamente superados. Entretanto, os problemas importantes, dos quais já passaram por avaliação sem que fosse encontrado uma tratativa, precisam ser rapidamente comunicados para a busca de soluções conjuntas antes que eles escalem, a ponto de gerar crises e busca de soluções demoradas que poderiam ter sido facilitadas e encurtadas com o processo de comunicação adequado.

As consequências de uma comunicação de problemas importantes de modo tardio são inúmeras, e normalmente envolvem a perda de confiança na equipe e no gestor que está conduzindo o projeto, a percepção da falta de transparência das atividades em desenvolvimento, além do abalo na moral da equipe e do projeto, que passam a ser questionados quanto a sua capacidade de entrega. Isso sem considerar os impactos e atrasos no cronograma e orçamento do projeto.

Agora, justiça seja feita. Nem sempre o problema da comunicação tardia é um problema ocasionado por parte do gerente. Em muitas situações, a própria empresa não abre possibilidade para um processo de comunicação adequada, deixando a deriva as tarefas que estão sendo executadas e esperando apenas resultados, normalmente relatados em reuniões de status, não querendo assim discutir temas e demandas problemáticas esperando assim que o gestor contratado faça sozinho esse papel.

Em suma, a comunicação tardia de problemas pode ser um entrave para o andamento do projeto, mas se comunicado de forma proativa, transparente e adequada pode em muitos casos fortalecer o relacionamento entre o gerente e o quadro diretivo da empresa, que pode passar a reconhecer os esforços e comprometimento do gestor para o sucesso do projeto e defesa dos interesses da empresa. Então, sempre que pontos de atenção e problemas aparecerem, analise a situação rapidamente e se necessário comunique o quanto antes a ponto deles não se tornarem escaláveis e intransponíveis, com grande potencial de causar impactos negativos relevantes para o projeto e para a empresa.

2.3.7. Execução de horas extras para o atendimento de um projeto

A realização de horas extras na execução de projetos são um tema delicado, que tenho certeza de que afetam, já afetaram ou vão afetar gerentes de projetos e profissionais que trabalham com projetos. Antes de qualquer coisa é necessário dizer que caso seja necessário a execução de horas extras, essas precisam ser controladas para que não sejam utilizadas de forma indiscriminada, que devem ser adotadas somente quando estritamente necessário e de maneira esporádica e pontual. Se a necessidade de realização for recorrente, repense todo o projeto, pois possivelmente isso pode indicar problemas cuja causa-raiz se encontra no seu planejamento, na definição do cronograma, ou mesmo na quantidade de recursos e profissionais disponíveis para a execução de um projeto.

Também tenha certeza que ser eficiente à custa de horas extras é, na verdade, ser uma fraude. Por exemplo, imagine um gestor que passou um dia inteiro em reuniões, e imagine ainda que ele precise entregar um relatório solicitado de última hora no dia seguinte.

Para cumprir com a entrega, o gestor trabalha até altas horas da noite para finalizar o relatório, sacrificando o tempo que ele poderia usar para o seu descanso, para a sua família, para o seu lazer, e até mesmo para não fazer nada. O pior de tudo é que esse tipo de situação costuma ser reforçada pelas empresas que, conscientes ou não, aceitam esse comportamento ao invés de corrigirem a situação, ao reforçarem essa cultura de sobrecarga e de esforço exagerado ao “glorificarem” tais casos como exemplos de comprometimento a serem seguidos pelos demais profissionais, popularmente conhecido como “vestir a camisa da empresa”, sem preocupação alguma com o profissional, com a sua saúde, e bem-estar, enxergando de maneira gananciosa unicamente os lucros que ela vai obter dos seus profissionais.

Outra forma que as empresas têm de propiciarem esse tipo de situação é ir solicitando uma demanda após outra sem o devido replanejamento e repriorização de tudo o que está em execução. Até hoje, não encontrei nenhuma empresa que replanejasse e repriorizasse de modo proativo, sendo geralmente reativa quando o profissional sinaliza que aquilo é inviável frente a tudo o que precisa ser feito. E como tudo é urgente, já ouvi, em mais de uma vez, colegas sendo questionados por gestores e diretores, ou alguém que tenham maior posição hierárquica, a seguinte afirmação, que no mínimo é absurda: “Isso é importante, o que você faz da meia noite às seis”.

Esse cenário, além de gerar estresse a longo prazo, pode aumentar diversos riscos de saúde e mesmo *burnout*⁸ para esses profissionais. Como exemplo lembro de um profissional (que chamarei de J. para não expor a pessoa) do setor de qualidade de uma empresa que estava na equipe de saneamento de dados de um projeto que eu gerenciei. A profissional, após uma sobrecarga rotineira de atividade e cobranças, teve uma situação grave de *burnout*, com complicações de pressão alta e saúde que ocasionaram no seu afastamento provisório.

⁸ *Burnout*, pode ser definido como um estado de exaustão física, emocional e mental causado por estresse, geralmente associado com o trabalho, podendo ocasionar diversos problemas pessoais e de saúde para a pessoa.

Após o ocorrido tomei conhecimento que a profissional, além de atender quase que de modo integral o projeto, precisava ainda dar conta de todas as operações que realizava para a empresa, como se não existisse nada diferente, e para piorar, o que mais me deixou triste foi perceber uma “falsa” solidarização por parte da empresa, que na verdade estava mais preocupada, ou exclusivamente preocupada, com o tempo que a profissional ficaria afastada, e já se antecipava para logo que ela recebesse alta para recompor todas as atividades que estavam na sua mão que haviam sido paralisadas.

Creio que muitos leitores já tenham passado por situação parecida, ou que conheçam pessoas que já passaram. Nesse sentido, recomendo que aprendam o quanto antes a necessidade de saber equilibrar a sua vida pessoal e profissional, promovendo um ambiente de trabalho saudável e sustentável, não só para você, mas para todos os que trabalham com você. A verdadeira eficiência deve ser alcançada por meio de um planejamento adequado, com cronograma realista e gestão de recursos eficaz, e não pela exploração do tempo dos colaboradores. E caso esteja em uma empresa que reforce e pratique esse tipo de situação, não hesite em procurar outras oportunidades e deixar o quanto antes a atual posição junto a empresa em que trabalha. Só lamento que a superação desse tipo de situação seja no curto prazo utópica, dado que muitos profissionais aceitam esse tipo de situação por comodismo ou medo de não se recolocarem numa nova posição de trabalho melhor ou equivalente. O que me chateia também é saber que a grande maioria dos leitores que estejam na posição de gerência ou direção, mesmo concordando que isso não deveria ocorrer, invariavelmente não vão adotar posicionamento diferente. Mas sinceramente, quero estar errado quanto a essa afirmação.

3. Considerações finais

A partir da análise de alguns entendimentos relacionadas ao tema Gestão de Projetos: uma reflexão (pessoal) a partir de algumas perspectivas relacionadas ao tema, foi destacado que a gestão de projetos deve ser feita de forma eficaz para a qualidade e sucesso de um projeto. Essa reflexão foi feita de modo indireto, a partir da percepção de erros e problemas comumente cometidos por gerentes de projetos e empresas no que tange a gestão quanto: (i) o escopo, tempo, custo e qualidade; (ii) as habilidades necessárias que um bom gestor de projetos deve possuir; (iii) os erros comuns que normalmente ocorrem como a falta de organização da base de conhecimento, excesso de reuniões, seleção inadequada da equipe, comunicação tardia de problemas e execução indiscriminada de horas extras.

Apesar de não trazer conclusões, o objetivo principal dos pontos elencados foi possibilitar a reflexão sobre os temas propostos, além da apresentação de algumas boas práticas que podem ser seguidas para o equacionamento de quase todos os tópicos tratados.

Recomenda-se que o leitor realize essas reflexões de modo honesto e crítico e trabalhe todos os pontos que ele se identificar para assim se tornar um melhor gestor de projetos e

profissional. Isso não implica que ele precisa se limitar apenas aos pontos trazidos, mas sugiro que isso sirva de incentivo para que ele possa fazer uma autocritica com relação as suas próprias lacunas, dificuldades e realidades, de forma a se tornar um melhor profissional e um melhor gerente de projetos.

Já para os não gestores, invariavelmente qualquer profissional em algum momento da sua carreira estará envolvido na execução de algum projeto, seja enquanto equipe técnica ou mesmo parte interessada nas entregas que serão realizadas. Mesmo para estes profissionais, se recomenda um aprofundamento sobre o tema de forma que possam colaborar de forma positiva com o processo de gestão de projetos, independente da sua natureza.

4. Referências bibliográficas

KATZ, Robert L.. Skills of an Effective Administrator. **Harvard Business Review**, v.52, n.5, p. 90-102, 1974. Disponível também na web em formato eletrônico em:
<https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>. Acesso em: 02 abr. 2025.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 6. Ed. Project Management Institute, 2017.

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://skuldbtr.com.br/publicacoes/>. Acesso em: 08/04/2025.

_____. Gestão de Mudanças: Visão e aplicação de algumas das principais metodologias utilizadas nos processos de transformações organizacionais. **Revista de Planejamento e Gestão Organizacional**, n. 2, p. 30-40, jan.-abr., 2025. Disponível em:
<https://skuldbtr.com.br/publicacoes/>. Acesso em: 08/04/2025.

Gestão de A.M.S. – Application Management Services

Ligia Alencar de Araújo Gimenès⁹

Gerente de Projetos

Skuld Business Partner

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

Resumo: O artigo apresenta as principais características que envolvem o conceito do Suporte A.M.S e demonstra a importância de uma gestão adequada dessa operação. O artigo finaliza que somente a empresa implementar um suporte A.M.S efetivo, não é efetivo sem ter governança e gestão eficientes. É necessário ter uma continuidade adequada para manter os processos operacionais e trazendo resultados esperados pelas companhias.

Palavras-chaves: 1. A.M.S. – Application Management Services; 2. Suporte A.M.S.; 3. Gestão de Incidentes; 4. Gestão de Níveis de Serviço; 5. Gestão e Governança do A.M.S.

1. Introdução

Em uma era de tecnologia, no qual caminhamos para um futuro embasado quase que totalmente por soluções tecnológicas, será impossível de voltar à sermos como antes. O que é natural e inerente à capacidade humana. Quando falamos em Suporte Application Management Services, existe um vasto arcabouço de temas à serem decorridos. Vamos mostrar uma visão conceitual da gestão do suporte A.M.S, descrevendo os fundamentos básicos, estruturação, processos e metodologias, automação e inovação, segurança e compliance e os principais desafios e tendências desse setor. Tudo isso, para lhes apresentar a importância e necessidade de se adquirir uma gestão adequada e eficiente nesse processo.

2. Fundamentos e Modelos de A.M.S.

O que são os Application Management Services?

⁹ 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 termo ou acrônimo A.M.S, é oriundo da língua inglesa e refere-se ao gerenciamento, manutenção e suporte contínuo de aplicações corporativas. Esse modelo é adotado por empresas para garantir a eficiência, disponibilidade e evolução de seus sistemas de TI.

Alguns modelos de suporte A.M.S são: **Follow-the-Sun**, **Nearshore**, **Offshore** e **Onsite**, conforme explicados adiante:

- **Follow-the-Sun** é uma estratégia global para garantir suporte contínuo 24/7, aproveitando equipes distribuídas em diferentes fusos horários. Esse modelo minimiza o tempo de inatividade e melhora a eficiência operacional.
- **Nearshore** é uma estratégia onde os serviços são terceirizados para países próximos geograficamente, oferecendo um equilíbrio entre custo, qualidade e proximidade cultural. Esse modelo é uma alternativa ao Offshore e pode trazer benefícios significativos para empresas que buscam eficiência sem os desafios de fusos horários extremos ou barreiras linguísticas.
- **Offshore** envolve a terceirização de serviços para países distantes geograficamente, geralmente com custos operacionais mais baixos. Esse modelo é amplamente utilizado por empresas globais para reduzir despesas enquanto garantem suporte contínuo e escalável.
- **Onsite** envolve a presença de profissionais dentro das instalações do cliente para oferecer suporte direto a sistemas e aplicações. Esse modelo é ideal para empresas que exigem atendimento rápido, personalização e alta segurança nos serviços de suporte e manutenção de aplicações.

3. Qual a sua importância nas empresas

A implantação de Application Management Services (AMS) é essencial para garantir que as aplicações empresariais sejam eficientes, seguras, escaláveis e continuamente aprimoradas. Com um AMS bem estruturado, a empresa pode focar em suas atividades estratégicas, enquanto um time especializado gerencia o suporte, a manutenção e a otimização dos sistemas. Ele garante disponibilidade, eficiência, segurança e evolução contínua dos sistemas, permitindo que a empresa foque em seu core business enquanto especialistas cuidam da manutenção e melhoria das aplicações.

4. Estruturação, Operação e Governança do A.M.S

A implementação de um Application Management Services (AMS) eficaz exige uma estrutura bem definida, uma operação eficiente e uma governança rigorosa. Isso garante que as aplicações sejam confiáveis, seguras, escaláveis e alinhadas às necessidades do negócio.

É comum utilizar-se do termo Service Desk para designar o Suporte A.M.S, porém são coisas distintas.

O A.M.S é suportado por alguns modelos - dedicado, compartilhado, híbrido. Para entender a dinâmica de funcionamento do Suporte A.M.S, é preciso se aprofundar nos conceitos e características da aplicação dos Níveis de atendimento. O suporte é estruturado em três níveis (N1, N2 e N3), garantindo um fluxo eficiente de atendimento, desde suporte básico até soluções avançadas e desenvolvimento de melhorias.

Além disso, fazer a gestão do SLA (nível de suporte), é imprescindível para fazer valer os níveis propostos para um cliente. Esses níveis são classificados como Nível 1 (N1), Nível 2 (N2) e Nível 3 (N3), sendo que, quanto mais alto o nível, maior a complexidade do suporte.

Nível 1 (N1) – Suporte Básico e Atendimento Inicial

As responsabilidades que compõe o escopo de atendimento do Nível 1 são: Primeiro ponto de contato com usuários e clientes; Registro, categorização e priorização de chamados; Resolução de problemas simples e recorrentes, como reset de senha, configurações básicas e acessos; Escalamento para N2 quando necessário.

Nível 2 (N2) – Suporte Técnico e Diagnóstico Profundo

As responsabilidades que compõe o escopo de atendimento do Nível 2 são: Análise técnica de falhas e erros nas aplicações; Solução de problemas intermediários que exigem conhecimento técnico mais avançado; Aplicação de correções menores, configurações e ajustes nas aplicações; Execução de patches, atualizações e monitoramento do desempenho das aplicações; Escalamento para N3 se necessário.

Nível 3 (N3) – Suporte Especializado e Desenvolvimento

As responsabilidades que compõe o escopo de atendimento do Nível 3 são: Análise de causa raiz de problemas críticos; Correções avançadas em código-fonte, bancos de dados e infraestrutura da aplicação; Desenvolvimento de melhorias e otimizações nas aplicações; Suporte à integração de novos sistemas e tecnologias; Colaboração direta com equipes de desenvolvimento e fornecedores de software (SAP, Oracle, Salesforce, Microsoft, etc.).

Junto com os níveis de atendimento, são constituídos os SLA específicos para o cliente baseado em estudos. Ele define prazos, responsabilidades, métricas e penalidades para a prestação de serviços de suporte, garantindo alinhamento entre a TI e as áreas de negócio.

Para implementar o SLA, é necessário:

- Detalhar o escopo do SLA definindo quais serviços serão cobertos e não serão cobertos. Deve incluir métricas para acompanhar o desempenho do suporte. O tempo de resposta e resolução deve ser realista e alinhado com a capacidade da equipe de suporte;
- Os chamados devem ser classificados por prioridade, considerando impacto e urgência;
- Definir Responsabilidades das partes envolvidas. Isso significa definir quais grupos serão responsáveis por quais atendimentos, desde usuários finais, equipes do suporte, Gestores de TI e fornecedores e parceiros.
- O SLA deve ser revisado periodicamente para garantir que ainda atende às necessidades da empresa.

Quando o Suporte A.M.S é implementado, são instituídos esses níveis de atendimento. Dessa forma, a gestão de SLA deve atuar de forma eficiente fazendo com que esses níveis se cumpram.

Ferramentas de monitoramento e gestão de incidentes

Para garantir a disponibilidade, estabilidade e eficiência das aplicações, o suporte AMS (Application Management Services) utiliza diversas ferramentas de monitoramento e gestão de incidentes. Essas ferramentas ajudam a identificar problemas rapidamente, automatizar processos e melhorar a resolução de chamados.

5. Processos, Boas Práticas e Metodologias

Os processos do suporte AMS seguem frameworks como ITIL, COBIT e ISO 20000, garantindo qualidade e governança de TI.

Framework ITIL no Suporte AMS

A ITIL (Information Technology Infrastructure Library) é um conjunto de boas práticas para gestão de serviços de TI e pode ser aplicada ao AMS (Application Management Services) para garantir eficiência, qualidade e alinhamento com os objetivos do negócio. A metodologia detalha os principais processos a serem aplicados no suporte AMS, como: gestão de incidentes, gestão de problemas, gestão de mudanças, gestão de níveis de serviço e gestão de conhecimento. Sendo cruciais para a dinâmica de funcionamento do suporte AMS.

Boas Práticas no Suporte AMS

Para um suporte eficiente e estratégico, algumas boas práticas são fundamentais:

- Monitoramento Proativo.
- Automação de Processos.
- Comunicação Transparente.
- Melhoria Contínua.
- Adoção de DevOps e SRE (Site Reliability Engineering).
- Metodologia Agile no AMS.
- Gestão de Problemas: Identificação de causa raiz e correções definitivas.
- Gestão proativa vs. Reativa: A forma como os problemas e incidentes são gerenciados impacta diretamente na eficiência do suporte e na experiência dos usuários.
- Melhoria contínua e CSI (Continual Service Improvement) ou Melhoria Contínua de Serviços.
- Monitoramento e observabilidade de aplicações.
- Documentação e base de conhecimento.

6. Automação, Ferramentas e Inovação no AMS

Em tempos atuais, é inevitável e obrigatório que a área de aplicações, esteja atenta às automações e inovações. Oras, estamos falando de tecnologia. É preciso estar sempre atento ao que o mercado está à oferecer e que possa trazer algum ganho para as aplicações que são suportadas pelo AMS. Vamos citar alguns movimentos que envolvem esse tema.

- Uso de **AIOps** (Artificial Intelligence for IT Operations): AIOps combina dados, automação e inteligência artificial para melhorar a eficiência operacional no suporte de TI. Ele trabalha com análise preditiva, correlação de eventos e automação, permitindo que o AMS: Detecte anomalias em tempo real, automatize a resposta a incidentes, reduza o tempo médio de resolução (MTTR), faça previsão de falhas antes que ocorram.
- **Chatbots e RPA** no atendimento ao suporte:
 - **Chatbots** → São assistentes virtuais que usam IA para interagir com usuários e resolver problemas comuns de suporte. Chatbots atendem

solicitações automaticamente, sem necessidade de intervenção humana, garantindo suporte contínuo.

- **RPA (Robotic Process Automation)** → Usa bots para automatizar tarefas repetitivas, como reset de senha, criação de tickets e execução de processos no sistema.
- Automação de processos para redução de tickets repetitivos: O Application Management Services (AMS) lida diariamente com um grande volume de tickets, muitos deles relacionados a tarefas repetitivas e problemas comuns. A automação de processos pode reduzir significativamente esses chamados, aumentando a eficiência da equipe e melhorando a experiência dos usuários.
- Uso de ITSM (ServiceNow, Jira, BMC, etc.): No exemplo, do ITSM (Gerenciamento de Serviços de TI) é um conjunto de práticas, processos e ferramentas para a entrega, suporte e gerenciamento dos serviços de TI. Ele foca em melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados, garantindo que as aplicações e sistemas atendam às necessidades do negócio.
- Cloud e SaaS no contexto de suporte: Tem transformado o suporte AMS (Application Management Services), exigindo novas estratégias para gerenciar e manter aplicações escaláveis, seguras e sempre disponíveis. O suporte AMS em ambientes Cloud e SaaS precisa ser mais ágil, automatizado e orientado a dados, garantindo alta disponibilidade e desempenho contínuo.

7. Segurança e Compliance

A segurança e a conformidade regulatória são elementos críticos no Application Management Services (AMS), garantindo que as aplicações estejam protegidas contra ameaças cibernéticas e operem dentro dos requisitos legais e normativos.

- Segurança no AMS: Protege dados, sistemas e infraestruturas contra-ataques cibernéticos, acessos não autorizados e falhas operacionais.
- Compliance no AMS: Garante que a empresa cumpra regulamentações e normas como LGPD, GDPR, ISO 27001, SOC 2 e PCI-DSS.

Para garantir esses dois fatores extremamente importantes, listamos alguns elementos que devem ser observados e que devem ser explorados pelos gestores do suporte AMS.

- Gestão de acessos e identidades (IAM).
- Proteção de dados e conformidade com LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) / GDPR (General Data Protection Regulation).

- Monitoramento de segurança e resposta a incidentes.
- Resiliência e recuperação de desastres.
- Proteção contra ameaças cibernéticas.

8. Desafios e Tendências e Inovação do AMS

- Redução de custos sem comprometer a qualidade. O objetivo é manter um alto nível de suporte, desempenho e segurança, sem comprometer a qualidade dos serviços prestados.
- Cloud AMS: Suporte para ambientes híbridos e multi-cloud. O desafio é garantir gestão eficiente, segurança, integração e alta disponibilidade nesses ambientes distribuídos.
- AMS para ERP (SAP, Oracle, Salesforce etc.): O uso de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) é fundamental para a gestão integrada de processos empresariais, facilitando o suporte AMS ao oferecer um ambiente estruturado, padronizado e centralizado para operações de TI e suporte.
- Uso de IA e Machine Learning no suporte: Essas tecnologias ajudam na prevenção de falhas, automação de resolução de problemas e melhoria contínua da experiência do usuário.
- Automação de processos repetitivos (RPA): Com bots de software executando atividades manuais de forma autônoma, o suporte AMS pode se tornar mais ágil, econômico e focado em inovação.
- AMS baseado em FinOps (otimização de custos em cloud): Aplicado ao suporte AMS, o FinOps permite que empresas gerenciem melhor seus recursos, evitem desperdícios e mantenham um suporte ágil e econômico.
- Transformação digital e impacto no AMS: Com a adoção de nuvem, IA, automação e DevOps, o AMS evolui de um modelo tradicional e reativo para um serviço proativo, inteligente e centrado na experiência do usuário.

9. Por que adotar o Suporte A.M.S na sua empresa

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.

10.A importância da eficiente Gestão do Suporte A.M.S

Com toda o material disponível para implementar uma área de Suporte AMS em uma empresa, existem alguns desafios que nem sempre possuem uma regra ou receita pronta. Pode ser que fluam da forma como é orientada, mas às vezes, o resultado é diferente. Fazendo com que o gestor tenha capacidade de agir de forma adequada. Se fôssemos resumir tudo que citamos de forma breve, nesse artigo, a gestão do suporte AMS, deve focar em 3 pilares importantes: Garantia de Disponibilidade e Continuidade Operacional; Redução de Custos e Otimização de Recursos e Melhoria na Experiência do Usuário e Atendimento.

Para que se cumpra esse foco, colocamos alguns elementos que identificamos na nossa vivência nessa área, compartilhar com vocês:

- A. Estruturação de equipes AMS: Equipes de suporte AMS de Nível 1, de preferência, devem ser compostas por pessoas multidisciplinares. Para garantir um suporte eficiente, ágil e de alta performance no Application Management Services (AMS), é essencial estruturar as equipes de forma estratégica. A definição de papéis, responsabilidades, metodologias e níveis de suporte permite uma operação organizada, reduzindo tempos de resposta e melhorando a experiência do usuário.
- B. Gestão de fornecedores e contratos: Esse item, está diretamente ligado à gestão da área de tecnologia de uma empresa. Já falamos desse assunto no artigo ***Visibilidade das Soluções de Tecnologia dentro das Empresas. A sua empresa tem o que realmente precisa*** (GIMENES, 2025).
- C. Desafios do suporte **offshore**, **nearshore** e **onsite**: Esses dois elementos já citados acima, nunca foram tão atuais quanto agora. Lembrando que, Offshore (remoto, em outro país) e Nearshore (regiões próximas, mas ainda remotas). Embora ambos os modelos tenham as suas vantagens, como redução de custos e maior cobertura de suporte, também apresentam desafios que precisam ser gerenciados para garantir um serviço eficiente. Alguns fatores devem ser levados em consideração para não se tornarem um tormento na vida da gestão, como: Diferenças de Fuso Horário e Disponibilidade; Barreiras de Comunicação e Cultura; Qualidade do Suporte e Gestão do Conhecimento, por exemplo, no modelo offshore, a rotatividade da equipe pode levar à perda de conhecimento técnico e histórico dos sistemas; Segurança e Compliance quando dos podem ser armazenados e acessados em diferentes países, criando riscos de conformidade com LGPD/GDPR. Precisa ter maior rigor nas políticas de segurança; Profissionais Onsite estão passivos de sofrerem assédio profissional por parte do cliente. Essa prática precisa ser identificada e tratada à tempo caso influa no suporte AMS e na empresa que presta o serviço. Integração com Equipes Internas e Tempo de Resolução (SLA) como a dependência de

aprovações ou acessos internos pode atrasar a resolução de incidentes. Formas de superar esses desafios:

- a. **Uso de ferramentas colaborativas** (Slack, Teams, Jira) para facilitar comunicação.
 - b. **Treinamentos regulares** para garantir alinhamento técnico e cultural.
 - c. **Padronização de processos com ITIL e ITSM** para manter a qualidade do suporte.
 - d. **Monitoramento contínuo e métricas claras** para avaliar a eficiência do suporte.
 - e. **Segurança e compliance rigorosos** para evitar violações de dados.
- D. Treinamento e capacitação de times: Esse item, acredito ser o mais lembrado quando falamos em qualquer área de uma empresa. A composição dos times, tem as pessoas, e essas precisam ser acompanhadas. Uma equipe bem treinada é essencial para garantir a eficiência, qualidade e continuidade dos serviços no suporte AMS. O investimento em capacitação contínua melhora o tempo de resposta, reduz erros operacionais e aumenta a satisfação dos usuários. Além dos profissionais terem a capacitação técnica e funcional sobre o produto ao qual oferecem o suporte, importante ofertar o treinamento na formação de metodologias e boas práticas do processo. O que normalmente é ignorado pelas empresas que prestam o serviço, infelizmente, desenvolvimento de softskills e atualização contínua e certificações. Quais as vantagens em se ofertar esses itens para os profissionais?
- a. **Redução de erros e retrabalho** → Equipes mais preparadas e eficientes.
 - b. **Melhoria nos SLAs e KPIs** → Atendimento mais ágil e eficaz.
 - c. **Maior retenção de talentos** → Profissionais valorizados e motivados.
 - d. **Mais segurança e compliance** → Equipes treinadas para lidar com riscos e regulamentações.
 - e. **Alinhamento entre TI e Negócio** → Profissionais entendem melhor as necessidades empresariais.

11. Considerações finais

Se eu pudesse resumir de forma prática, como uma gestão de suporte AMS deveria atuar além dos itens que nas metodologias não são citados, compartilho algumas lições aprendidas ao longo dessas décadas dedicadas nessa área:

- Sempre desconfie das aplicações quando um suposto ou constatado problema é mencionado pelo cliente: Por muitas vezes, o cliente que é suportado pelo AMS, não é ouvido de forma efetiva. A sua dor não é levada em consideração.
- Aprenda a utilizar a priorização das demandas definidas e não aquelas que são priorizadas conforme a hierarquia do cliente dentro de uma empresa.
- Atue constantemente na gestão de problemas identificados. Identifique a causa raiz e trabalhe dedicado nela.
- Nunca perca o foco que é manter as aplicações estáveis e operacionais.
- Se atente à gestão de mudança, ela deve ser feita de forma a considerar todas as adversidades que possam ocorrer no processo. A comunicação nesse processo é crucial para evitar ruídos, problemas com clientes – internos e externos, paradas e operação prejudicada.
- Diferença entre como a gestão enxerga o suporte AMS dentro de uma empresa, e como a empresa enxerga o suporte AMS disponibilizado para ela. Nem sempre, não itens convergentes. Importante equalizar essas visões.

12. Referências bibliográficas

ALGAR TECH. **Qual a importância do suporte AMS para o sistema SAP.** 25 jun. 2020. Disponível em: <https://algartech.com/blog/solucoes-de-ti/suporte-ams/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

BIBIANO, Eduardo. **O Suporte AMS: Uma Transformação Essencial para a Eficiência Empresarial.** Blog Verus Brasil, 01 set. 2023. Disponível em: <https://www.verusbrasil.com.br/post/o-suporte-ams-uma-transforma%C3%A7%C3%A3o-essencial-para-a-efici%C3%Aancia-empresarial>. Acesso em: 08 abr. 2025.

GIMENES, Ligia Alencar de Araújo. Visibilidade das Soluções de Tecnologia dentro das Empresas. A sua empresa tem o que realmente precisa. **Revista de Planejamento e Gestão Organizacional**, n. 2, p. 41-45, jan.-abr., 2025. Disponível em: <https://skuldb.com.br/publicacoes/>. Acesso em: 11/04/2025.

INTELLIGENZA IT. **Suporte AMS: entenda o que é e qual sua importância para o universo SAP.** 25 mai. 2022. Disponível em: <https://intelligenzait.com/suporte-ams/>. Acesso em: 31 mar. 2025.

ITERIS. **Serviço de AMS: qual a sua importância para empresas?** 11 jan. 2019. Disponível em: <https://www.iteris.com.br/blog/servico-de-ams-qual-a-sua-importancia-para-empresas/>. Acesso em: 03 abr. 2025.

MOURA, GEOVANA. **Application Management Services:** a solução para sustentação e evolução de sistemas. UDS Blog, 09 dez. 2004. Disponível em: <https://uds.com.br/blog/application-management-services-evolucao-na-gestao-de-ti/>. Acesso em: 26 mar. 2025.

SPS GROUP. **Entenda como funciona o suporte AMS e quais benefícios ele oferece para o seu negócio.** 20 mai. 2022. Disponível em: <https://www.spsgroup.com.br/entenda-como-funciona-o-suporte-ams-e-quais-beneficios-ele-oferece-para-o-seu-negocio/>. Acesso em: 07 abr. 2025.

Gestão Integrada de Sistemas de Informação – GSI

Aline de Oliveira Kopp¹⁰

Consultora de Negócios

Resumo: Este artigo discute a Gestão Integrada de Sistemas de Informação (GSI), que se refere à coordenação e controle centralizado dos diversos sistemas de informação em uma organização. A gestão integrada visa garantir que esses sistemas funcionem de maneira harmoniosa e eficiente, respondendo rapidamente às mudanças no mercado. Dada a complexidade crescente dos ambientes comerciais, a GSI é essencial para melhorar a eficiência operacional, apoiar decisões informadas e manter a competitividade no mercado global. Este estudo destaca a importância dessa prática como uma ferramenta vital para a sustentabilidade das organizações.

Palavras-chaves: 1. Gestão Integrada de Sistemas de Informação – GSI; 2. Importância da GSI; 3. Componentes de um Sistema de Informação Integrado; 4. Estratégias para implementar GSI.

1. Introdução

A Gestão Integrada de Sistemas de Informação (GSI) refere-se à coordenação e controle dos diversos sistemas de informação dentro de uma organização para assegurar que eles funcionem harmoniosamente e de forma eficiente, ou seja, a gestão integrada é o ato de gerenciar os diferentes setores da sua empresa de forma conjunta e centralizada. Devido à crescente complexidade dos ambientes comerciais modernos e à necessidade de responder rapidamente às mudanças que ocorrem no mercado, a gestão integrada de sistemas de informação tornou-se uma ferramenta vital para a sustentabilidade das organizações. Esta prática é fundamental para a melhoria da eficiência operacional, tomada de decisões informadas e a manutenção da competitividade no mercado global.

2. Importância da Gestão Integrada de Sistemas de Informação

1. **Melhoria da Eficiência Operacional:** Ao integrar os sistemas de informação, as empresas podem reduzir redundâncias, eliminar silos de informação e assegurar que os dados fluam livremente entre os departamentos. Isso resulta em operações mais eficientes e uma melhor utilização dos recursos.

¹⁰ Contadora, Consultora de Negócios e Consultora SAP. Mestre em Planejamento Tributário pela Universidade de São Paulo.

- a. **Automatização de Processos:** Sistemas integrados permitem a automatização de processos empresariais, reduzindo o tempo e os custos associados a tarefas manuais.
 - b. **Redução de Redundâncias:** A integração evita a duplicação de dados e processos, eliminando redundâncias e inconsistências.
 - c. **Facilidade de Acesso à Informação:** Com sistemas integrados, as informações são centralizadas e acessíveis em tempo real, facilitando a comunicação interna e a colaboração entre departamentos.
2. **Tomada de Decisão baseada em Dados:** Sistemas integrados fornecem uma visão holística e precisa das operações da empresa, permitindo que os gestores tomem decisões baseadas em dados concretos e atualizados.
- a. **Análises e Relatórios Abrangentes:** Sistemas de informação integrados fornecem dados consolidados e relatórios abrangentes que ajudam os gestores a tomar decisões mais informadas.
 - b. **Visão Holística do Negócio:** A integração permite uma visão completa do desempenho da empresa, identificando áreas de melhoria e oportunidades de crescimento.
 - c. **Previsibilidade e Planejamento:** Com dados integrados, é possível fazer previsões mais precisas e planejar com maior eficácia.
3. **Aumento da Competitividade:** Com processos mais eficientes e decisões informadas, as empresas podem responder mais rapidamente às mudanças do mercado e às demandas dos clientes, mantendo-se competitivas em um ambiente em constante evolução.
- a. **Precisão e Consistência:** Sistemas integrados garantem que os dados sejam precisos e consistentes, minimizando erros e discrepâncias.
 - b. **Gestão de Dados Centralizada:** Facilita a manutenção e atualização de dados, garantindo que todos os setores da empresa utilizem as mesmas informações atualizadas.
4. **Melhoria na Comunicação e Colaboração:** A integração dos sistemas facilita a comunicação e a colaboração entre os diferentes departamentos, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e eficiente.

3. Componentes de um Sistema de Informação Integrado

1. **Enterprise Resource Planning (ERP):** Sistemas ERP são fundamentais para a integração, consolidando dados de diferentes funções empresariais como finanças, recursos humanos, produção e vendas em uma única plataforma.
2. **Customer Relationship Management (CRM):** Sistemas CRM ajudam a gerenciar as interações com os clientes e a integrar essas informações com outros sistemas para melhorar o atendimento ao cliente e as estratégias de marketing.
3. **Supply Chain Management (SCM):** Integração dos sistemas de SCM permite uma gestão eficiente da cadeia de suprimentos, otimizando o fluxo de materiais e informações entre os fornecedores, fabricantes e distribuidores.
4. **Business Intelligence (BI):** Ferramentas de BI agregam dados de várias fontes e transformam-nos em insights acionáveis para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

4. Estratégias para Implementação da GSI

1. **Análise de Necessidades:** Antes de implementar a GSI, é crucial realizar uma análise detalhada das necessidades da organização, identificando os sistemas existentes, as lacunas de informação e as áreas de melhoria.
2. **Seleção de Software Adequado:** Escolher o software certo é fundamental. A solução deve ser escalável, flexível e compatível com os sistemas já existentes na organização.
3. **Planejamento e Gestão de Projetos:** A implementação de GSI deve ser gerida como um projeto, com um cronograma bem definido, orçamento, recursos alocados e uma equipe de projeto dedicada.
4. **Treinamento e Capacitação:** Os colaboradores devem ser treinados para usar os novos sistemas e compreender os processos integrados. O sucesso da GSI depende da aceitação e adoção pelos usuários finais.
5. **Monitoramento e Avaliação:** Após a implementação, é essencial monitorar o desempenho dos sistemas integrados e avaliar continuamente sua eficácia. Ajustes e melhorias devem ser feitos conforme necessário para garantir que os objetivos da GSI sejam atingidos.

5. Exemplos de Implementação Bem-sucedida

- a. **Caso de Sucesso Zara:** A Zara, uma das maiores redes de moda do mundo, utiliza sistemas integrados de informação para gerenciar seu complexo processo de cadeia de suprimentos. A integração permite à empresa responder rapidamente às mudanças nas preferências dos clientes e às tendências de moda, mantendo-se competitiva no mercado global.
- b. **Caso de Sucesso Procter & Gamble (P&G):** A P&G implementou um sistema integrado de gestão de informações para unificar seus dados de produção, marketing e finanças. Essa integração resultou em uma melhoria significativa na eficiência operacional e na tomada de decisões estratégicas, permitindo à empresa inovar continuamente e atender às demandas dos consumidores de forma mais eficaz.

6. Desafios na Gestão Integrada de Sistemas de Informação

1. **Resistência à Mudança:** A mudança de sistemas e processos pode encontrar resistência por parte dos colaboradores. Gerenciar essa mudança através de comunicação eficaz e envolvimento dos funcionários é crucial.
2. **Complexidade da Integração:** Integrar diferentes sistemas, especialmente em grandes organizações com tecnologias legadas, pode ser extremamente complexo e demandar um esforço significativo de TI.
3. **Segurança de Dados:** Com a integração, os dados fluem entre vários sistemas, aumentando o risco de vulnerabilidades de segurança. Implementar medidas robustas de segurança é essencial para proteger os dados corporativos.
4. **Custo:** A implementação de GSI pode ser dispendiosa, tanto em termos de investimento inicial quanto de manutenção contínua. As empresas devem avaliar cuidadosamente o custo-benefício antes de proceder.

7. Considerações Finais

A Gestão Integrada de Sistemas de Informação é uma parte vital do sucesso das organizações modernas. Permite, às custas da integração de diferentes sistemas de informação, melhorar a eficiência operacional, tomar decisões informadas, aumentar a competitividade e promover o ambiente colaborativo. Ao mesmo tempo, a implementação da GSI só é possível com uma abordagem estratégica, uma gestão detalhada e o compromisso contínuo de melhorar e proteger os sistemas. Se as organizações conseguirem superar as dificuldades acima, poderão aproveitar os benefícios da GSI.

8. Referências Bibliográficas

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems:** Managing the Digital Firm. Pearson, 2020.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Introduction to Information Systems.** McGraw-Hill Education, 2019.

TURBAN, E.; POLLARD, C.; WOOD, G. **Information Technology for Management:** On-Demand Strategies for Performance, Growth, and Sustainability. Wiley, 2018.

SAP Signavio e a Jornada de Transformação Digital: Um guia completo

Bruno Cassaro¹¹

Arquiteto de Negócios e Solução

Skuld Business Partner

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

Resumo: A transformação digital está remodelando o cenário empresarial, tornando imperativo que as organizações adotem novas tecnologias e reestruturem seus processos. Este guia abrangente explora como o SAP Signavio atua como uma ferramenta crítica nessa jornada, oferecendo soluções robustas para mapeamento, modelagem, análise e otimização de processos. O artigo aborda as principais funcionalidades do SAP Signavio, incluindo o Process Manager, Workflow Accelerator, Collaboration Hub, Journey Modeler e Process Intelligence. Destaca também a integração do SAP Signavio com outras soluções SAP, como o SAP S/4HANA e a SAP Business Technology Platform. Ao fornecer insights sobre a automação de processos, análise de dados, governança e conformidade, este guia visa equipar CIOs, Diretores de Transformação Digital e Consultores de Negócios com o conhecimento necessário para conduzir transformações digitais bem-sucedidas. O objetivo final é ajudar as organizações a aumentarem a eficiência operacional, melhorar a experiência do cliente e promover a inovação contínua.

Palavras-chaves: 1. SAP Signavio; 2. Transformação Digital; 3. Modelagem e Automação de Processos; 4. Análise de Dados; 5. Governança e Conformidade.

1. Introdução

Vivemos em uma era de mudanças rápidas e disruptivas, onde a tecnologia se tornou a espinha dorsal de todas as operações empresariais. Para empresas que desejam não apenas sobreviver, mas prosperar neste ambiente dinâmico, a transformação digital não é mais uma opção, é uma necessidade. Mas por onde começar? Como navegar pelas águas

¹¹ 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.

turvas da digitalização e, mais importante, como garantir que seus esforços realmente agreguem valor ao seu negócio?

Este guia sobre "SAP Signavio e a Jornada de Transformação Digital" foi criado para responder a essas perguntas cruciais. Neste artigo, você descobrirá como o SAP Signavio pode ser a chave para desbloquear o potencial total da sua organização. Vamos explorar como esta poderosa suíte de ferramentas pode ajudar sua empresa a mapear, modelar, analisar e otimizar processos de negócios de maneira eficiente e colaborativa.

O que Você Vai Encontrar Neste Guia

1. **Transformação Digital Desmistificada:** Entenda o que é transformação digital e por que ela é essencial para a competitividade, eficiência operacional e inovação em sua empresa.
2. **O Poder do SAP Signavio:** Descubra como o SAP Signavio pode facilitar a gestão de processos empresariais e suportar a transformação digital. Aprenda sobre suas principais funcionalidades, incluindo o Process Manager, Workflow Accelerator, Collaboration Hub, Journey Modeler e Process Intelligence.
3. **Integração com o Ecossistema SAP:** Veja como o SAP Signavio se integra perfeitamente com outras soluções SAP, como o SAP S/4HANA e a SAP Business Technology Platform, criando um ambiente de negócios verdadeiramente conectado e eficiente.
4. **Mapeamento e Otimização de Processos:** Saiba como identificar e documentar processos críticos, modelar processos "as-is" e desenvolver modelos "to-be" otimizados, utilizando as ferramentas avançadas do SAP Signavio.
5. **Automação de Processos:** Explore as tecnologias de automação, incluindo RPA, workflow automation e inteligência artificial, e veja como elas podem transformar suas operações empresariais.
6. **Análise de Dados e Relatórios:** Descubra como utilizar dados para tomar decisões informadas e conduzir melhorias contínuas em seus processos de negócios.
7. **Governança e Conformidade:** Entenda a importância da governança de processos e da conformidade regulatória, e veja como o SAP Signavio pode ajudar sua organização a manter-se em conformidade com as melhores práticas e regulamentações do setor.

Este artigo é destinado a CIOs, Diretores de Transformação Digital e Consultores de Negócios que estão prontos para levar suas organizações ao próximo nível. Se você deseja

compreender como o SAP Signavio pode ser a ferramenta transformadora que sua empresa precisa, continue lendo. Prepare-se para embarcar em uma jornada que promete revolucionar a forma como você gerencia e otimiza seus processos de negócios.

2. A Transformação digital

A transformação digital refere-se ao uso de tecnologias digitais para modificar processos empresariais, melhorar a eficiência operacional e proporcionar valor adicional aos clientes. Essa transformação vai além da simples implementação de novas ferramentas tecnológicas; ela envolve uma mudança fundamental na maneira como as organizações operam e entregam valor. A transformação digital é crucial no ambiente corporativo contemporâneo por várias razões:

- **Competitividade:** Empresas que adotam tecnologias digitais conseguem se adaptar mais rapidamente às mudanças do mercado e manter uma vantagem competitiva.
- **Eficiência Operacional:** A digitalização de processos pode levar à automação de tarefas repetitivas, redução de erros e melhoria na produtividade.
- **Experiência do Cliente:** Ferramentas digitais permitem personalizar e aprimorar a experiência do cliente, resultando em maior satisfação e fidelidade.
- **Inovação:** A transformação digital abre novas possibilidades para inovação de produtos, serviços e modelos de negócios.

Precisamos considerar que a tecnologia é o motor que impulsiona a transformação digital, mas a verdadeira mudança ocorre na reestruturação dos processos empresariais. A integração de novas tecnologias deve ser acompanhada de uma revisão dos processos existentes para garantir que as mudanças tragam valor real.

Dentre diversas tecnologias, temos como emergentes e de maior uso a Automação de Processos, que usa ferramentas como Robotic Process Automation (RPA) e inteligência artificial (IA) permitindo que tarefas rotineiras sejam realizadas automaticamente, liberando os funcionários para se concentrarem em atividades de maior valor. Cita-se também o conceito de análise, que é fundamental para a tomada de decisões, com os Big Data e Analytics, que lida com grandes volumes de dados ajudando a identificar tendências, prever comportamentos e tomar decisões baseadas em evidências.

Outra característica importante está na velocidade de adaptação e escalabilidade necessária para os processos disruptivos e a Cloud Computing, é um excelente aliado nesse sentido. O uso da computação em nuvem permite uma escalabilidade rápida e eficiente, além de facilitar a colaboração remota. Também não podemos esquecer da Internet das

Coisas (IoT), que conecta dispositivos físicos à internet, permitindo a coleta e análise de dados em tempo real para otimizar operações e criar serviços.

É um fato que os processos empresariais, por sua vez, precisam ser redefinidos para tirar proveito dessas tecnologias. Isso pode envolver a reengenharia de processos, a adoção de metodologias ágeis e a criação de uma cultura de inovação dentro da organização. A transformação digital bem-sucedida requer uma visão clara, liderança forte e um compromisso com a mudança contínua.

Mas como dizem, A jornada de transformação digital, não é somente flores, ela também traz consigo uma série de desafios que precisam ser gerenciados de forma eficaz para garantir o sucesso. Entre os principais desafios estão:

- **Resistência à Mudança:** A transformação digital frequentemente encontra resistência por parte dos funcionários, que podem temer a perda de empregos ou a necessidade de adquirir novas habilidades.
- **Integração de Sistemas:** A integração de novas tecnologias com sistemas legados pode ser complexa e dispendiosa.
- **Segurança da Informação:** A digitalização aumenta a superfície de ataque para ciberameaças, exigindo medidas robustas de segurança da informação.
- **Custo:** Os investimentos iniciais em tecnologia e capacitação podem ser significativos.

Esses desafios são compensados pelas oportunidades proporcionadas pela transformação digital, que são vastas:

- **Novos Modelos de Negócios:** A digitalização permite o desenvolvimento de novos modelos de negócios que podem ser mais ágeis e lucrativos.
- **Análise de Dados:** O acesso a grandes volumes de dados permite uma melhor compreensão do comportamento do cliente e a tomada de decisões informadas.
- **Automação:** Processos automatizados podem reduzir custos operacionais e melhorar a eficiência.
- **Melhoria na Comunicação:** Ferramentas digitais facilitam a comunicação e a colaboração, tanto interna quanto externamente.

3. O Que é SAP Signavio?

O SAP Signavio é uma suíte abrangente de soluções projetadas para facilitar a gestão de processos empresariais e a transformação digital. Esta plataforma oferece ferramentas

integradas que permitem às organizações mapear, modelar, analisar e otimizar seus processos de negócios de maneira eficiente e colaborativa.

O **Process Manager** é a ferramenta central para a modelagem de processos. Ele permite a criação e documentação de processos empresariais de forma visual e intuitiva, facilitando a colaboração entre diferentes departamentos e partes interessadas. Essa funcionalidade é crucial para entender e melhorar os fluxos de trabalho dentro da organização, permitindo uma visualização clara e compreensível de cada etapa do processo.

O **Workflow Accelerator** é outro componente essencial que automatiza processos de negócios. Esta ferramenta permite a execução de workflows complexos de maneira eficiente, integrando-se facilmente com outras aplicações e sistemas. A automação de tarefas repetitivas e manuais não apenas melhora a eficiência, mas também reduz o risco de erros humanos, liberando recursos para atividades mais estratégicas.

O **Collaboration Hub** é uma plataforma centralizada que facilita a colaboração em toda a empresa. Todos os colaboradores podem acessar, compartilhar e colaborar na documentação e melhoria dos processos empresariais. Este hub promove uma cultura de transparência e colaboração, essencial para a melhoria contínua dos processos.

O **Journey Modeler** é uma ferramenta que mapeia a jornada do cliente, oferecendo uma visão completa das interações dos clientes com a organização. Isso permite identificar pontos de contato críticos e áreas de melhoria na experiência do cliente, contribuindo para aumentar a satisfação e fidelidade dos clientes.

Por fim, o **Process Intelligence** utiliza dados históricos e em tempo real para identificar padrões, gargalos e oportunidades de melhoria nos processos empresariais. Ele fornece insights acionáveis baseados em dados, facilitando a tomada de decisões informadas e a otimização contínua dos processos.

O Signavio foi fundado em 2009 com a missão de tornar a gestão de processos empresariais acessível, colaborativa e eficiente. A empresa começou com foco em fornecer uma plataforma de modelagem de processos baseada na web, o que facilitava a colaboração entre equipes distribuídas geograficamente e eliminava a necessidade de software pesado instalado localmente.

Ao longo dos anos, o Signavio expandiu seu portfólio para incluir ferramentas de automação e análise de processos, consolidando-se como uma líder no mercado de BPM (Business Process Management). Essa expansão permitiu que o Signavio oferecesse uma solução completa para a gestão de processos, abordando desde a modelagem inicial até a análise e otimização contínuas.

Em janeiro de 2021, a SAP anunciou a aquisição do Signavio, integrando suas soluções ao portfólio de produtos da SAP para reforçar sua estratégia de transformação digital. Essa aquisição foi uma jogada estratégica para a SAP, permitindo-lhe oferecer uma solução abrangente e integrada para a gestão de processos empresariais. Com a combinação da

expertise da Signavio em BPM e as capacidades avançadas de ERP e análise de dados da SAP, as organizações têm agora uma ferramenta poderosa para apoiar suas iniciativas de transformação digital.

Desde a aquisição, o SAP Signavio tem evoluído continuamente. Novas funcionalidades têm sido incorporadas, e a integração com outros produtos SAP, como o SAP S/4HANA e o SAP Business Technology Platform, tem sido aprimorada para oferecer uma solução ainda mais robusta e integrada. Essa evolução contínua garante que o SAP Signavio permaneça na vanguarda das soluções de BPM, atendendo às necessidades em constante mudança das organizações modernas.

Como o SAP Signavio se Integra ao Ecossistema SAP

A integração do SAP Signavio ao ecossistema SAP é um dos seus maiores pontos fortes, permitindo que as organizações aproveitem ao máximo suas soluções SAP existentes e criando um ambiente de negócios verdadeiramente conectado e eficiente.

O SAP Signavio pode ser integrado diretamente com o SAP S/4HANA, o que permite que os processos empresariais mapeados no Signavio sejam alinhados com as operações em tempo real gerenciadas pelo S/4HANA. Essa integração facilita a implementação de processos otimizados, garantindo que as operações diárias estejam sempre alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. A capacidade de sincronizar dados e processos entre o Signavio e o S/4HANA reduz redundâncias e melhora a precisão e a eficiência das operações empresariais.

A SAP Business Technology Platform (BTP) é outra peça crucial dessa integração. A BTP fornece capacidades avançadas de análise e integração, permitindo a criação de dashboards personalizados e a integração com outras soluções SAP e de terceiros. Com a BTP, as organizações podem desenvolver aplicações personalizadas que atendem às suas necessidades específicas e integrar essas aplicações com o SAP Signavio para obter uma visão holística de seus processos e operações.

A integração com as soluções de data intelligence da SAP permite que o SAP Signavio utilize dados em tempo real para fornecer insights acionáveis sobre a performance dos processos empresariais. Isso é fundamental para a tomada de decisões baseada em dados, permitindo que as organizações identifiquem rapidamente problemas e oportunidades de melhoria.

Além disso, através da integração com SAP Customer Experience (CX), o SAP Signavio permite mapear e otimizar a jornada do cliente. Isso melhora a satisfação e fidelidade dos clientes, oferecendo uma visão detalhada de todas as interações do cliente com a organização e identificando pontos de melhoria na experiência do cliente.

Essas integrações permitem que o SAP Signavio forneça uma visão completa e integrada dos processos empresariais, suportando a transformação digital de maneira eficaz

e eficiente. Com a capacidade de se integrar perfeitamente ao ecossistema SAP, o SAP Signavio se torna uma ferramenta indispensável para as organizações que buscam otimizar seus processos e alcançar a excelência operacional.

4. Preparando-se para a Transformação Digital

A preparação para a transformação digital é um processo estratégico que envolve uma série de etapas essenciais para garantir que a organização esteja pronta para adotar e integrar novas tecnologias e processos. O primeiro passo é realizar uma análise abrangente da situação atual da empresa. Isso inclui entender as operações existentes, identificar áreas de melhoria e reconhecer as limitações das tecnologias e processos atuais. Esse ASSESSMENT fornece uma base sólida sobre a qual a transformação pode ser planejada e executada.

Após a análise inicial, é crucial desenvolver uma visão clara e uma estratégia de transformação digital. Esta visão deve alinhar-se com os objetivos estratégicos da empresa e refletir o futuro desejado para a organização. A estratégia de transformação deve delinear os principais objetivos, os recursos necessários, os prazos e os indicadores de desempenho que serão usados para medir o progresso. A criação de um roadmap detalhado pode ajudar a orientar a implementação e garantir que todas as partes interessadas entendam suas responsabilidades e o cronograma de execução.

Além do roadmap, a preparação envolve a criação de uma equipe de transformação digital dedicada. Esta equipe deve incluir membros de diferentes departamentos para garantir uma abordagem holística e colaborativa. A equipe de transformação deve ser capacitada com as habilidades necessárias para implementar e gerenciar novas tecnologias, além de possuir um entendimento profundo dos processos de negócios da organização. A formação de uma equipe diversificada e competente é fundamental para superar os desafios e maximizar as oportunidades associadas à transformação digital.

Outro aspecto crítico da preparação é a comunicação e o engajamento dos funcionários. A transformação digital pode ser disruptiva e causar incertezas entre os colaboradores. Portanto, é essencial comunicar claramente a visão, os objetivos e os benefícios da transformação para toda a organização. Envolver os funcionários desde o início, ouvindo suas preocupações e feedbacks, pode ajudar a construir um senso de propriedade e reduzir a resistência à mudança.

Importância do Alinhamento Estratégico e da Liderança Executiva

O sucesso da transformação digital depende significativamente do alinhamento estratégico e do apoio da liderança executiva. O alinhamento estratégico garante que os esforços de transformação digital estejam em consonância com a visão e os objetivos gerais da organização. Isso envolve a integração da transformação digital nos planos estratégicos e

a garantia de que todas as iniciativas digitais contribuam para o alcance dos objetivos corporativos.

A liderança executiva desempenha um papel crucial nesse processo. Líderes devem não apenas apoiar a transformação digital, mas também atuar como patrocinadores e defensores ativos das mudanças. Isso inclui a alocação de recursos adequados, a comunicação clara da visão e dos benefícios da transformação, e a motivação da equipe para abraçar as mudanças. A liderança deve também promover uma cultura de inovação e agilidade, onde os funcionários se sintam capacitados para experimentar e adotar novas tecnologias e processos.

Além disso, a liderança deve estar disposta a tomar decisões difíceis e implementar mudanças estruturais quando necessário. Isso pode incluir a realocação de recursos, a reestruturação de departamentos e a atualização das políticas e procedimentos para suportar melhor a transformação digital. A liderança também deve estar preparada para enfrentar e gerenciar riscos, garantindo que a organização esteja pronta para lidar com desafios imprevistos durante a jornada de transformação.

Avaliação de Maturidade Digital e Estabelecimento de Objetivos Claros

Antes de embarcar na transformação digital, é essencial realizar uma avaliação de maturidade digital. Essa avaliação ajuda a identificar o nível atual de digitalização da organização e as áreas que precisam de desenvolvimento. Ferramentas de avaliação de maturidade digital, como questionários e frameworks de benchmarking, podem fornecer insights valiosos sobre a prontidão da organização para a transformação, destacando pontos fortes e áreas que requerem melhorias.

A avaliação de maturidade digital geralmente abrange vários domínios, incluindo estratégia digital, cultura organizacional, capacitação dos funcionários, infraestrutura tecnológica e gestão de dados. Cada domínio é avaliado para determinar o grau de preparação da organização e identificar as lacunas que precisam ser preenchidas para avançar na jornada de transformação digital.

Com base nos resultados da avaliação de maturidade, a organização deve estabelecer objetivos claros e mensuráveis para a transformação digital. Esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e baseados em um prazo. Estabelecer metas claras ajuda a orientar os esforços de transformação, fornecendo um foco definido e facilitando a medição do progresso.

Além de definir objetivos estratégicos, é importante estabelecer metas operacionais e táticas que suportem a transformação digital. Isso pode incluir a melhoria de processos específicos, a implementação de novas tecnologias, a capacitação dos funcionários e a melhoria da experiência do cliente. Cada objetivo deve estar alinhado com a visão geral da transformação digital e contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

A definição de indicadores-chave de desempenho (KPIs) é igualmente crucial para monitorar o impacto das iniciativas digitais ao longo do tempo. Esses KPIs podem incluir métricas como eficiência operacional, satisfação do cliente, tempo de ciclo dos processos e retorno sobre investimento (ROI) das iniciativas digitais. Monitorar e analisar esses KPIs regularmente ajuda a ajustar as estratégias conforme necessário e garantir que a transformação digital esteja no caminho certo para alcançar os objetivos definidos.

5. Mapeamento de Processos com SAP Signavio

O SAP Signavio oferece um conjunto robusto de ferramentas e técnicas para o mapeamento de processos empresariais. Como falamos anteriormente, o Process Manager é a ferramenta central nesta suíte, projetada para criar e documentar processos de negócios de forma visual e intuitiva. Utilizando notações padrão, como BPMN (Business Process Model and Notation), o Process Manager permite que os usuários desenhem diagramas de processos que são fáceis de entender e compartilhar.

Através das ferramentas de colaboração, o SAP Signavio permite colaboradores acessar, visualizar e comentar os modelos de processos, facilitando a comunicação e a colaboração entre diferentes departamentos. Além disso, a ferramenta de Journey Modeler do SAP Signavio permite mapear a jornada do cliente, proporcionando uma visão holística das interações dos clientes com a empresa e identificando áreas de melhoria na experiência do cliente.

Como Identificar e Documentar Processos Críticos

Antes de implementar inovações em empresas, precisamos estabelecer o entendimento claro de uma hierarquia de processos, conhecendo os mais críticos e os processos que são apenas de suporte. Identificar e documentar processos críticos é uma etapa fundamental, onde o primeiro passo é realizar uma análise detalhada dos processos existentes na organização. Isso envolve entrevistas com stakeholders, workshops de mapeamento de processos e a coleta de dados operacionais. O objetivo é entender como os processos funcionam atualmente, identificar pontos de dor e áreas onde a eficiência pode ser melhorada.

Uma vez que os processos críticos são identificados, o próximo passo é documentá-los de forma clara e detalhada. Utilizando o Process Manager do SAP Signavio, os processos podem ser modelados visualmente, o que facilita a compreensão e a comunicação entre as partes interessadas. A documentação deve incluir todos os elementos do processo, como atividades, responsáveis, entradas, saídas e fluxos de trabalho. É importante também incluir as regras de negócios e as políticas que governam esses processos.

Além da documentação visual, o uso de descrições textuais e anexos adicionais pode fornecer contexto e detalhes adicionais que são essenciais para a compreensão completa do processo. A documentação deve ser armazenada de forma centralizada e acessível, de modo que todos os colaboradores possam referenciá-la e utilizá-la para orientar suas atividades.

O mapeamento de processos desempenha um papel crucial na transformação digital, fornecendo uma base sólida para a automação e otimização dos processos empresariais.

O mapeamento de processos pode fornecer insights valiosos e permitir melhorias significativas na eficiência e na experiência do cliente. A capacidade de visualizar e analisar processos de forma detalhada permite que as organizações identifiquem oportunidades de otimização e implementem mudanças que suportam a transformação digital.

6. Modelagem e Otimização de Processos

A seguir apresentamos estratégias para Modelar e Otimizar Processos Utilizando SAP Signavio como ferramenta. A modelagem e otimização de processos são essenciais para a eficiência operacional e a transformação digital das empresas. Utilizando o SAP Signavio, as organizações podem adotar uma abordagem estruturada para entender, analisar e melhorar seus processos de negócios.

A primeira estratégia é a criação de um modelo detalhado dos processos atuais, também conhecido como "as-is". Isso envolve a utilização do Process Manager do SAP Signavio para desenhar diagramas que representam fielmente os processos em suas formas atuais. É importante envolver todas as partes interessadas e coletar dados precisos para garantir que o modelo seja abrangente e preciso. O uso de notações padrão, como BPMN (Business Process Model and Notation), facilita a comunicação e a compreensão dos processos modelados.

Após a criação desse modelo "as-is", o próximo passo é identificar e analisar os gaps e oportunidades de melhoria. Isso pode ser feito utilizando a funcionalidade de análise de processos do SAP Signavio, que permite visualizar métricas de desempenho e identificar pontos fracos nos processos. A análise pode revelar gargalos, redundâncias, atrasos e áreas onde a eficiência pode ser aumentada.

Caso a empresa tenha SAP S4/Hana, pode-se conhecer os processos através do SOLMAN e da integração com SAP SIGNAVIO.

Com base na análise de gaps, a próxima estratégia é desenvolver um modelo otimizado dos processos, conhecido como "to-be". Este modelo incorpora as melhorias identificadas durante a análise e representa a versão ideal dos processos. A otimização pode envolver a simplificação de etapas, a automação de tarefas repetitivas e a reestruturação de fluxos de trabalho para eliminar ineficiências.

A implementação do modelo "to-be" deve ser acompanhada de um plano de ação detalhado que inclua cronogramas, responsabilidades e recursos necessários. Utilizando o Workflow Accelerator do SAP Signavio, as empresas podem automatizar os novos processos e monitorar seu desempenho em tempo real. A adoção de metodologias ágeis pode facilitar a implementação iterativa e a adaptação rápida a mudanças necessárias.

Análise de Gaps e Oportunidades de Melhoria

A análise de gaps é uma etapa crítica na otimização de processos, pois identifica as diferenças entre o estado atual ("as-is") e o estado desejado ("to-be") dos processos. Utilizando as ferramentas analíticas do SAP Signavio, as organizações podem realizar uma análise detalhada e baseada em dados.

O primeiro passo na análise de gaps é coletar dados sobre os processos atuais, incluindo tempos de ciclo, taxas de erro, custos e feedback dos stakeholders. Essas informações podem ser visualizadas em dashboards personalizados no SAP Signavio, facilitando a identificação de problemas e oportunidades de melhoria.

Uma abordagem comum é a análise de causa raiz, que ajuda a identificar as causas subjacentes dos problemas nos processos. Ferramentas como diagramas de Ishikawa (espinha de peixe) e análises de Pareto podem ser utilizadas para estruturar a análise e priorizar as áreas que requerem atenção.

Além disso, o benchmarking é uma técnica útil para comparar os processos da organização com as melhores práticas do setor. O SAP Signavio permite comparar o desempenho dos processos com benchmarks externos, identificando onde a organização está abaixo do padrão e onde há potencial para melhorias significativas.

Com base na análise de gaps, as empresas podem desenvolver planos de ação para abordar as áreas problemáticas. Esses planos devem incluir iniciativas específicas, como a automação de tarefas manuais, a reengenharia de processos para eliminar etapas desnecessárias e a implementação de novas tecnologias para melhorar a eficiência.

Casos de sucesso na remodelagem de processos, mostram como essa atividade pode transformar as operações empresariais, melhorar a eficiência e aumentar a satisfação dos clientes. Ao adotar uma abordagem estruturada e baseada em dados, as organizações podem alcançar resultados significativos e sustentar sua competitividade no mercado.

7. Automação de Processos com SAP Signavio

Antes de pensar em automação, precisamos pensar quais processos podem e devem ser automatizados. Este passo é crucial para assegurar que os recursos de automação sejam aplicados onde possam gerar os maiores benefícios. A análise inicial deve focar em processos que envolvam tarefas repetitivas e padronizadas, que seguem um conjunto fixo de regras e

que consomem uma quantidade significativa de tempo e recursos. Processos como processamento de faturas, gestão de inventário e administração de folha de pagamento geralmente são bons candidatos devido à sua natureza repetitiva e estruturada.

Outro critério importante na seleção de processos para automação é o volume e a frequência das atividades. Processos que são executados frequentemente e em grandes volumes tendem a proporcionar maiores ganhos de eficiência quando automatizados. A complexidade do processo também deve ser considerada. Processos complexos, mas bem definidos, com muitas etapas e pontos de decisão claros, podem se beneficiar significativamente da automação, pois a tecnologia pode ajudar a gerenciar a complexidade de maneira eficiente.

A análise de valor é uma metodologia eficaz para identificar processos para automação, pois avalia o impacto potencial da automação no negócio. Esta análise envolve a avaliação de métricas como tempo de ciclo, custos operacionais, taxas de erro e satisfação do cliente. Ferramentas de análise de processos do SAP Signavio, como o Process Intelligence, podem ajudar a identificar processos candidatos à automação, fornecendo insights detalhados sobre a performance atual e as áreas que poderiam se beneficiar da automação. Essa abordagem baseada em dados garante que as decisões de automação sejam informadas e direcionadas para onde terão o maior impacto.

O SAP Signavio suporta uma ampla gama de tecnologias de automação que permitem às organizações automatizarem seus processos de negócios de maneira eficaz e eficiente.

- **Automação de Processos Robóticos (RPA):** RPA utiliza robôs de software para automatizar tarefas repetitivas e baseadas em regras. O SAP Signavio pode ser integrado com ferramentas de RPA para automatizar processos como entrada de dados, processamento de transações e geração de relatórios. A RPA é especialmente útil para tarefas que envolvem a manipulação de grandes volumes de dados e interações com múltiplos sistemas.
- **Workflow Automation:** Utilizando o Workflow Accelerator do SAP Signavio, as organizações podem automatizar workflows complexos, incluindo a orquestração de tarefas entre diferentes sistemas e departamentos. Isso permite a execução fluida de processos ponta a ponta, eliminando a necessidade de intervenção manual em muitas etapas. A automação de workflows é essencial para garantir que os processos sejam executados de maneira consistente e eficiente, independentemente da complexidade ou do número de etapas envolvidas.
- **Inteligência Artificial (IA) e Aprendizado de Máquina (ML):** Tecnologias de IA e ML podem ser integradas ao SAP Signavio para automatizar processos que envolvem análise de dados e tomada de decisões. Algoritmos de aprendizado de máquina podem ser utilizados para prever demandas, detectar anomalias e otimizar a alocação de recursos. A IA pode analisar grandes volumes de dados

para identificar padrões e fornecer insights que auxiliam na tomada de decisões automatizadas e precisas.

- **Automação de Processos de Negócio (BPA):** O SAP Signavio oferece funcionalidades de BPA que permitem a automação de processos de negócios inteiros, desde a modelagem e simulação até a execução e monitoramento. Isso inclui a capacidade de criar modelos de processos "to-be" e automatizá-los diretamente dentro do ambiente SAP. O BPA é fundamental para garantir que os processos otimizados sejam implementados de maneira eficaz e que a organização possa monitorar e ajustar os processos em tempo real para maximizar a eficiência e a eficácia.

A automação de processos empresariais com SAP Signavio oferece uma série de benefícios significativos que podem transformar a forma como as organizações operam.

- **Eficiência Operacional:** A automação reduz o tempo necessário para completar tarefas repetitivas e manuais, aumentando a produtividade e permitindo que os colaboradores se concentrem em atividades de maior valor. A eliminação de etapas manuais também acelera os processos, permitindo uma resposta mais rápida às necessidades do negócio e dos clientes.
- **Redução de Erros:** Processos automatizados são menos suscetíveis a erros humanos, o que melhora a qualidade e a precisão das operações. A consistência garantida pela automação significa que as tarefas são executadas da mesma maneira todas as vezes, minimizando a variação e os erros.
- **Custos Reduzidos:** A automação pode levar à redução de custos operacionais ao diminuir a necessidade de trabalho manual e ao aumentar a eficiência dos processos. Os recursos humanos podem ser realocados para funções mais estratégicas e de maior valor, enquanto as tarefas rotineiras são executadas de maneira mais econômica por sistemas automatizados.
- **Escalabilidade:** Processos automatizados podem ser escalados facilmente para lidar com volumes maiores de trabalho sem a necessidade de aumentar proporcionalmente a força de trabalho. A capacidade de escalar rapidamente permite que as organizações respondam às flutuações na demanda sem comprometer a qualidade ou a eficiência.
- **Melhoria na Conformidade:** A automação garante que os processos sejam executados de maneira consistente e em conformidade com as políticas e regulamentações, reduzindo o risco de não conformidade. A capacidade de auditar automaticamente os processos e gerar relatórios de conformidade também facilita a gestão da conformidade e a resposta a auditorias.

- **Transparência e Visibilidade:** A automação de processos proporciona maior visibilidade e transparência em todas as operações. Com a capacidade de monitorar processos em tempo real, as organizações podem identificar e resolver rapidamente quaisquer problemas que surgirem, além de obter insights valiosos sobre o desempenho dos processos.
- **Aprimoramento da Experiência do Cliente:** Ao automatizar processos que impactam diretamente a experiência do cliente, as organizações podem melhorar a rapidez e a qualidade do atendimento. Isso resulta em maior satisfação do cliente e fidelização, proporcionando uma vantagem competitiva no mercado.

Em resumo, a automação de processos com SAP Signavio permite que as organizações otimizem suas operações, reduzam custos, aumentem a eficiência e melhorem a qualidade dos serviços. Ao aproveitar as tecnologias avançadas de automação disponíveis no SAP Signavio, as empresas podem alcançar uma transformação digital significativa e sustentável, posicionando-se melhor para enfrentar os desafios e oportunidades do mercado moderno.

8. Análise de Dados e Relatórios

O SAP Signavio, também oferece um conjunto robusto de ferramentas para análise de dados e geração de relatórios, permitindo que as organizações extraiam insights valiosos de seus processos de negócios. Essas ferramentas são essenciais para monitorar a performance dos processos, identificar oportunidades de melhoria e suportar a tomada de decisões informadas.

Uma das principais ferramentas disponíveis é o **Process Intelligence**, que fornece uma visão detalhada dos dados operacionais. Utilizando a mineração de processos (process mining), o Process Intelligence captura dados de sistemas ERP, CRM e outros sistemas empresariais para mapear e analisar processos em tempo real. Esta ferramenta permite a visualização de fluxos de processos, a identificação de gargalos e a análise de tempos de ciclo, oferecendo uma compreensão profunda de como os processos estão sendo executados.

Além disso, o **Dashboarding** no SAP Signavio permite a criação de dashboards personalizados que exibem métricas e KPIs (Key Performance Indicators) relevantes. Esses dashboards são altamente configuráveis e podem ser adaptados para diferentes públicos dentro da organização, desde executivos até gerentes de operações. A visualização de dados em tempo real ajuda a monitorar a saúde dos processos e a identificar rapidamente quaisquer desvios ou problemas.

O **Reporting** no SAP Signavio é outra funcionalidade crucial que permite a geração de relatórios detalhados sobre a performance dos processos. Os relatórios podem incluir gráficos, tabelas e análises descritivas, proporcionando uma visão abrangente dos dados coletados. Esses relatórios podem ser automatizados para serem gerados periodicamente ou sob demanda, garantindo que as partes interessadas tenham acesso contínuo a informações atualizadas.

Como Utilizar Dados para Tomar Decisões Informadas e Conduzir Melhorias Contínuas

A utilização eficaz dos dados é fundamental para a tomada de decisões informadas e a condução de melhorias contínuas nos processos empresariais.

A primeira etapa é a coleta de dados relevantes. Utilizando o Process Intelligence, os dados operacionais são coletados de várias fontes e integrados em uma visão unificada. Isso inclui dados de desempenho dos processos, tempos de ciclo, taxas de erro e feedback dos clientes. A integração desses dados fornece uma base sólida para a análise.

Com os dados coletados, a próxima etapa é a análise. Ferramentas de análise no SAP Signavio permitem identificar tendências, padrões e anomalias nos processos. Por exemplo, a análise de tempos de ciclo pode revelar etapas do processo que estão causando atrasos, enquanto a análise de taxas de erro pode identificar áreas onde a qualidade precisa ser melhorada.

Os insights obtidos da análise de dados devem ser traduzidos em ações concretas. Isso envolve a definição de iniciativas de melhoria com base nos dados analisados. Por exemplo, se a análise de dados revela que um processo específico está causando atrasos, a organização pode implementar mudanças para otimizar esse processo, como a automação de tarefas manuais ou a reestruturação do fluxo de trabalho. A definição de KPIs específicos para monitorar o impacto das mudanças também é crucial para garantir que as melhorias sejam sustentáveis.

A melhoria contínua é um processo iterativo que depende de monitoramento constante e ajustes frequentes. Utilizando dashboards e relatórios do SAP Signavio, as organizações podem monitorar o desempenho dos processos em tempo real e ajustar suas estratégias conforme necessário. A capacidade de visualizar dados em tempo real permite identificar rapidamente quaisquer desvios dos objetivos estabelecidos e tomar ações corretivas de forma ágil.

Casos de Uso de Análise de Dados para Monitoramento e Otimização de Processos

A análise de dados desempenha um papel vital no monitoramento e otimização de processos empresariais. A seguir, destacam-se alguns casos de uso ilustrativos:

- **Monitoramento de Performance Operacional:** Empresas de manufatura frequentemente utilizam o SAP Signavio para monitorar a performance de suas operações de produção. A análise de dados em tempo real permite identificar gargalos na linha de produção, medir a eficiência das máquinas e prever necessidades de manutenção. Isso resulta em operações mais eficientes, redução de downtime e aumento da produtividade.
- **Otimização de Processos de Atendimento ao Cliente:** Organizações de serviços utilizam ferramentas de análise de dados do SAP Signavio para otimizar seus processos de atendimento ao cliente. A análise de dados de interações com clientes pode revelar áreas onde o atendimento pode ser melhorado, como tempos de espera em call centers ou eficiência no processamento de solicitações de suporte. A implementação de mudanças baseadas nesses insights pode aumentar a satisfação do cliente e reduzir custos operacionais.
- **Gestão da Cadeia de Suprimentos:** Empresas de logística e distribuição utilizam o SAP Signavio para analisar dados da cadeia de suprimentos. A análise de tempos de ciclo, taxas de entrega e desempenho dos fornecedores ajuda a identificar ineficiências e áreas de melhoria. A otimização dos processos de cadeia de suprimentos pode levar a entregas mais rápidas, redução de custos e melhor gestão de inventário.
- **Compliance e Conformidade Regulamentar:** Empresas em setores altamente regulamentados, como finanças e saúde, utilizam o SAP Signavio para garantir a conformidade com regulamentações. A análise de dados pode identificar áreas onde os processos não estão em conformidade, permitindo a implementação de medidas corretivas. Relatórios automatizados garantem que a conformidade seja monitorada continuamente e que a organização esteja preparada para auditorias.

Esses casos de uso demonstram como a análise de dados com SAP Signavio pode transformar a gestão de processos empresariais. Ao utilizar dados para tomar decisões informadas e conduzir melhorias contínuas, as organizações podem alcançar eficiência operacional, melhorar a qualidade dos serviços e aumentar a satisfação dos clientes.

9. Governança e Conformidade

A governança de processos e a conformidade regulatória são pilares essenciais para a gestão eficaz de qualquer organização. Governança de processos refere-se às práticas e

políticas que garantem que os processos empresariais sejam executados de maneira eficiente, transparente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Ela envolve a definição de responsabilidades, monitoramento de desempenho e implementação de controles internos para assegurar a integridade e a qualidade dos processos.

A conformidade regulatória, por outro lado, é a adesão às leis, normas e regulamentos que governam as operações da organização. Em setores altamente regulamentados, como saúde, finanças e manufatura, a conformidade é crucial para evitar multas, penalidades e danos à reputação. A conformidade garante que a organização opere dentro dos limites legais e éticos, protegendo tanto a empresa quanto seus stakeholders.

Juntas, governança e conformidade asseguram que a organização não apenas alcance seus objetivos de negócio, mas também opere de maneira ética e responsável. Elas ajudam a mitigar riscos, aumentar a transparência e garantir que a organização esteja preparada para responder a auditorias e investigações regulatórias. Além disso, uma forte estrutura de governança e conformidade pode melhorar a eficiência operacional e a tomada de decisões, promovendo uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua.

Funcionalidades do SAP Signavio que Suportam Governança e Conformidade

O SAP Signavio oferece uma série de funcionalidades que suportam a governança de processos e a conformidade regulatória. Essas ferramentas ajudam as organizações a monitorar, controlar e melhorar seus processos de negócios, garantindo que estejam alinhados com os requisitos legais e as melhores práticas do setor.

- **Modelagem de Processos e Documentação:** O SAP Signavio permite a modelagem detalhada e a documentação dos processos de negócios. Utilizando o Process Manager, as organizações podem criar diagramas de processos que refletem as operações reais, incluindo todas as atividades, responsáveis e regras de negócios. A documentação clara e precisa é fundamental para a governança, pois facilita a comunicação, o treinamento e a auditoria dos processos.
- **Monitoramento e Controle:** A funcionalidade de Process Intelligence do SAP Signavio oferece ferramentas avançadas para monitoramento e controle de processos. Com o uso de dashboards e KPIs, as organizações podem acompanhar o desempenho dos processos em tempo real, identificar desvios e implementar ações corretivas rapidamente. Isso garante que os processos estejam sempre alinhados com os objetivos estratégicos e os requisitos regulatórios.
- **Gestão de Riscos e Conformidade:** O SAP Signavio inclui funcionalidades específicas para a gestão de riscos e conformidade. Essas ferramentas permitem que as organizações identifiquem, avaliem e gerenciem riscos associados aos processos de negócios. Além disso, o SAP Signavio facilita a

implementação de controles internos e a automação de tarefas de conformidade, garantindo que os processos atendam aos padrões regulatórios e de governança.

- **Auditoria e Relatórios:** A capacidade de gerar relatórios detalhados e automatizados é uma funcionalidade crucial do SAP Signavio para suportar a governança e a conformidade. Os relatórios podem incluir dados sobre o desempenho dos processos, conformidade com regulamentos e resultados de auditorias internas. Isso não só facilita a preparação para auditorias externas, mas também ajuda a organização a manter um registro transparente e acessível de suas operações.

O SAP Signavio pode ser uma ferramenta poderosa para manter a governança e a conformidade eficazes durante a transformação digital. Ao integrar práticas de governança nos processos digitais e utilizar as funcionalidades avançadas do SAP Signavio, as organizações podem garantir que seus processos estejam sempre alinhados com os requisitos regulatórios e as melhores práticas de governança.

10. Cronograma com passos para implantar Inovação com Signavio

Abaixo apresentamos uma sugestão de atividades necessárias para realizar a implantação do SAP Signavio em sua empresa.

Atividade	Descrição	Responsáveis
1. Análise Inicial	Avaliação da situação atual e identificação de processos candidatos à automação e inovação.	Equipe de Transformação
2. Definição da Estratégia	Desenvolvimento de uma visão e estratégia clara para a transformação digital com Signavio.	Liderança Executiva
3. Formação da Equipe	Criação de uma equipe de transformação digital dedicada e capacitação dos membros.	RH e Liderança
4. Modelagem de Processos As-Is	Modelagem detalhada dos processos atuais utilizando o Process Manager do Signavio.	Equipe de Transformação
5. Análise de Gaps	Identificação de gaps e oportunidades de melhoria nos processos atuais.	Equipe de Análise de Processos
6. Desenvolvimento do Modelo To-Be	Criação de modelos de processos otimizados e inovadores ("to-be").	Equipe de Transformação

7. Planejamento de Implementação	Desenvolvimento de um plano detalhado para implementar os novos processos.	PMO
8. Implementação Piloto	Execução de um projeto piloto para testar os novos processos em uma pequena escala.	Equipe de Implementação
9. Revisão e Ajustes	Avaliação dos resultados do piloto e ajustes necessários nos processos.	Equipe de Transformação
10. Implementação Completa	Implementação dos novos processos em toda a organização.	Equipe de Transformação
11. Treinamento e Comunicação	Capacitação contínua dos colaboradores e comunicação das mudanças organizacionais.	RH e Comunicação
12. Monitoramento e Melhoria Contínua	Monitoramento contínuo dos processos e implementação de melhorias contínuas.	Equipe de Transformação

11. Considerações finais

A transformação digital não é uma jornada simples, mas com as ferramentas certas e uma estratégia bem definida, ela se torna uma viagem cheia de possibilidades e inovações. Neste guia, exploramos como o SAP Signavio pode ser o catalisador que sua organização precisa para navegar com sucesso pela transformação digital.

Resumo das Principais Vantagens

- Eficiência Operacional:** Utilizando o SAP Signavio, você pode modelar e otimizar processos de negócios, automatizar tarefas repetitivas e reduzir erros, aumentando significativamente a produtividade.
- Experiência do Cliente:** Com o Journey Modeler e outras ferramentas de análise de processos, é possível mapear a jornada do cliente, identificar pontos de melhoria e proporcionar uma experiência personalizada e satisfatória.
- Inovação Contínua:** A integração do SAP Signavio com outras soluções SAP, como o SAP S/4HANA, permite uma adaptação rápida às mudanças do mercado e a implementação de novas tecnologias que impulsionam a inovação.
- Tomada de Decisões Informada:** As funcionalidades de análise de dados e geração de relatórios oferecem insights valiosos que permitem uma tomada de decisão baseada em dados, promovendo melhorias contínuas e estratégicas nos processos empresariais.
- Governança e Conformidade:** O SAP Signavio ajuda a garantir que todos os processos estejam em conformidade com as regulamentações e melhores práticas do setor, mitigando riscos e aumentando a transparência.

Próximos Passos

A implementação de uma transformação digital eficaz começa com uma análise detalhada dos processos atuais e uma visão clara do futuro desejado. Ao seguir as etapas delineadas neste guia e utilizar as poderosas ferramentas do SAP Signavio, sua organização estará bem equipada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital.

Recomendamos que você:

- **Realize uma Avaliação de Maturidade Digital:** Entenda o nível atual de digitalização da sua organização e identifique áreas de melhoria.
- **Desenvolva um Roadmap Detalhado:** Planeje a transformação digital com objetivos claros, prazos definidos e recursos alocados.
- **Capacite sua Equipe:** Invista em treinamento e desenvolvimento para garantir que sua equipe esteja preparada para adotar e gerenciar novas tecnologias.
- **Monitore e Adapte-se:** Utilize as ferramentas de monitoramento e análise do SAP Signavio para acompanhar o progresso e fazer ajustes contínuos conforme necessário.

A transformação digital é uma jornada contínua de inovação e adaptação. Com o SAP Signavio, você tem ao seu alcance uma solução robusta e integrada que não apenas facilita essa transição, mas também a torna uma oportunidade estratégica para alcançar a excelência operacional e a satisfação do cliente.

Ao aplicar os conhecimentos adquiridos neste guia, você estará dando um passo decisivo rumo a um futuro digital promissor. Estamos confiantes de que, com determinação e as ferramentas certas, sua organização pode não apenas se adaptar, mas liderar no cenário digital em constante evolução.

Obrigado por se juntar a nós nesta exploração da transformação digital com o SAP Signavio. Estamos ansiosos para ver as incríveis realizações que você e sua equipe alcançarão. Boa sorte na sua jornada digital!

12. Recursos e Referências

BITTI, F. **Signavio e SAP juntos:** transformação digital e gerenciamento de processos. InfoWorld, 2021. Disponível em: <https://www.infoworld.com/article/3618086/signavio-e-sap-juntos-transformacao-digital-e-gerenciamento-de-processos.html>. Acesso em: 16 jul. 2024.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. **The New Industrial Engineering:** Information Technology and Business Process Redesign. Sloan Management Review, 1990.

GONÇALVES, L. **Mapeamento de Processos:** Como Implementar na Sua Empresa. Editora Atlas, 2018.

HARMON, P. **Business Process Change:** A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. 4. ed. Elsevier, 2019.

ISO. **ISO 19600:** Compliance Management Systems – Guidelines. International Organization for Standardization, 2014.

KANE, G. C. et al. **The Technology Fallacy:** How People Are the Real Key to Digital Transformation. MIT Press, 2019.

KOLODRUBETZ, M. A.; JOHANSSON, B. **Business Process Automation:** ARIS Toolset. Springer, 2020.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems:** Managing the Digital Firm. 15. ed. Pearson, 2018.

MCGRATH, R. G. **The End of Competitive Advantage:** How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press, 2013.

MENDES, J. **SAP Signavio:** O que é e como pode ajudar na transformação digital? TechTudo, 2021. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2021/02/sap-signavio-o-que-e-e-como-pode-ajudar-na-transformacao-digital.ghml>. Acesso em: 16 jul. 2024.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. The Six Core Elements of Business Process Management. In: **Handbook on Business Process Management.** Springer, 2010.

SAP. **Discover SAP Signavio Process Transformation Suite.** SAP, 2022. Disponível em: <https://www.sap.com/products/signavio.html>. Acesso em: 16 jul. 2024.

SAP. **Digital Transformation Strategy.** SAP, 2023. Disponível em: <https://www.sap.com/digitaltransformation>. Acesso em: 17 jul. 2024.

VILLARROEL, A.; SILVA, R. L. **Automação de Processos com RPA e IA.** Editora Brasport, 2021.

WESTERMAN, G.; BONNET, D.; McAFEE, A. **Leading Digital:** Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press, 2014.

WILSON, M. **The Integration of Signavio with SAP:** Benefits and Opportunities. ERP Today, 2021. Disponível em: <https://erp.today/the-integration-of-signavio-with-sap-benefits-and-opportunities/>. Acesso em: 16 jul. 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>