

REALIZAÇÃO



19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

PATROCINADOR



Hiperautomação global sem CoE

**Como a governança PMP salvou um projeto de 27 bots em 3
continentes**

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA



Daniel Roberto Saches

Diretor Executivo da DSGI e Gerente de Programas Globais na Automation Anywhere. PMP®, com mais de 20 anos liderando programas globais de tecnologia nas Américas, EMEA e APAC, ao lado de executivos C-Level. MBA em Gestão Estratégica de TI (FGV) e extensão em Inovação (Stanford).

"Preciso do seu respaldo.

**O time de negócio está travando o projeto e eu não tenho
autoridade para mudar isso."**

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

Programa global de hiperautomação | 300+ usuários em Europa, EUA e APAC

40

processos globais
identificados

9

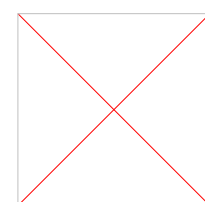
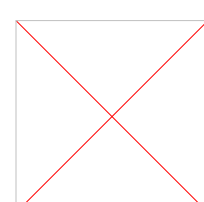
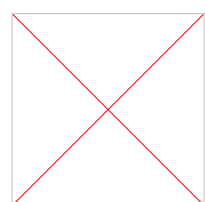
priorizados para
a primeira onda

18

meses de prazo
original

0

em produção,
seis meses depois

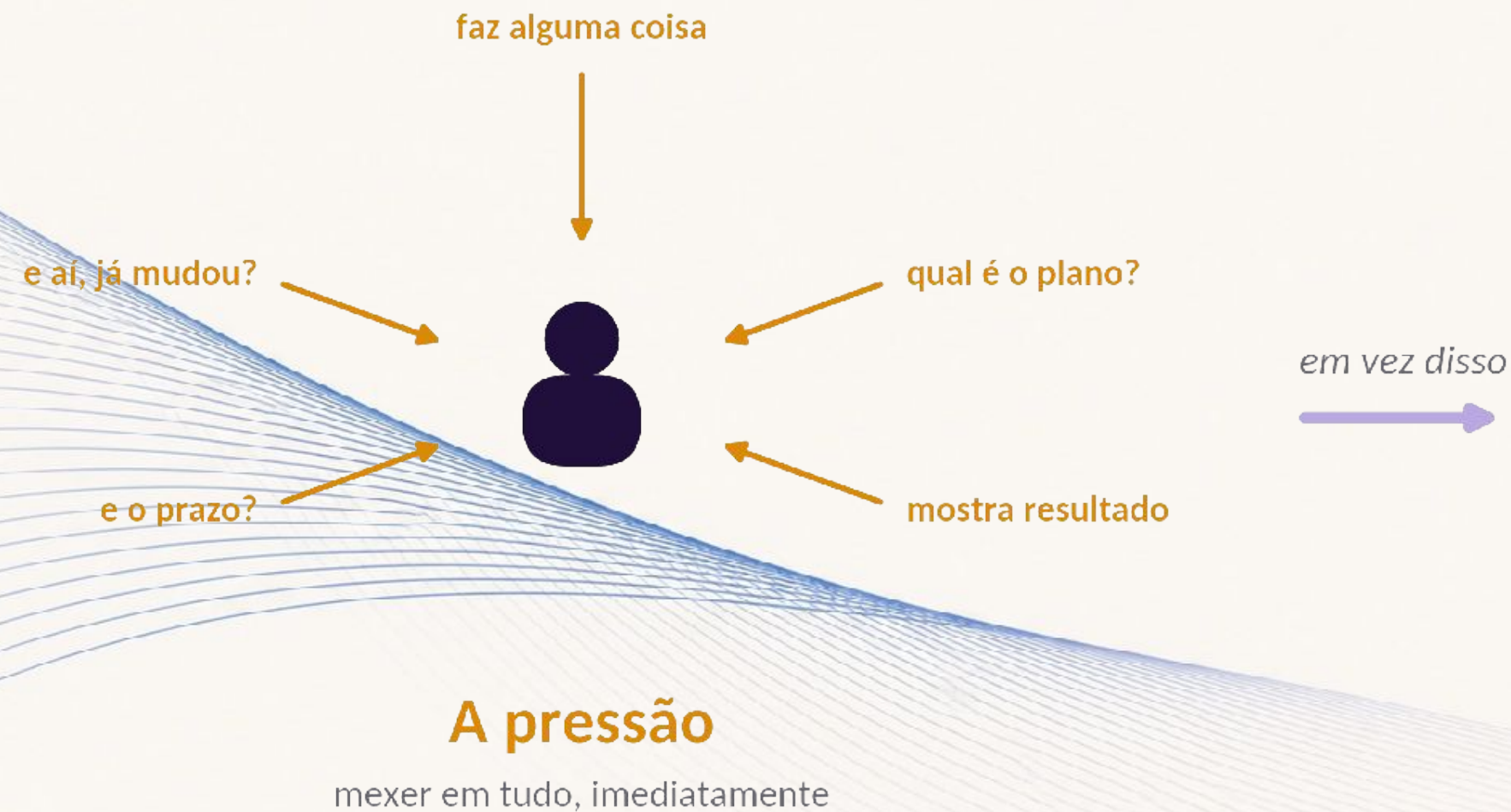


Escopo redefinido toda semana. Prioridade mudando com frequência.

Reuniões de status viraram tribunal. Ninguém acreditava mais na entrega.

O caminho óbvio era começar a mexer

E a pressão para fazer alguma coisa, qualquer coisa, era diária



□ **Duas semanas sem entregar** nada, com seis meses de atraso.

□ **Não dá para consertar o que ainda não se entendeu.**

Nem todo processo merece um bot

A primeira decisão após a escuta

PROCESSO	PERFIL	VALOR		ESFORÇO		ÍNDICE	DECISÃO
		economia	criticidade	complexidade	dependências		
Processo A	★ alto volume, exigência regulatória	5	5	2	2	2,5	QUICK WIN
Processo B	volume alto, regras estáveis	4	3	2	3	1,4	QUICK WIN
Processo C	integra três sistemas	5	4	4	4	1,1	APOSTA
Processo D	pouco volume, rotina simples	2	2	2	1	1,3	PREENCHIMENTO
Processo E	legado instável, muda sempre	2	2	5	4	0,4	INGRATO
Processo F	exceções demais, sem dono	3	2	5	5	0,5	INGRATO
...	mais 34 processos, pontuados do mesmo jeito						

Índice = valor ÷ esforço. Acima de 1, o processo se paga. Abaixo de 1, ingrato.

critérios e valores ilustrativos

40 – 13 = 26+1

E entre os vinte e sete que valiam a pena, havia um que não podia esperar.

Uma das automações da fila tinha prazo regulatório

Plataforma atual obsoleta e não atendia regulação. Revisão e migração de fichas de certificado de produto para a nova plataforma.

O volume

46.000 fichas

20 minutos cada

15.333 horas

383 semanas úteis

91 meses úteis

Em pessoa

7,6

Anos úteis com 1 pessoa em tempo integral

Prazo

3

Meses até a regulação entrar em vigor

E o prazo não era nosso. Era do regulador.

O escopo cego

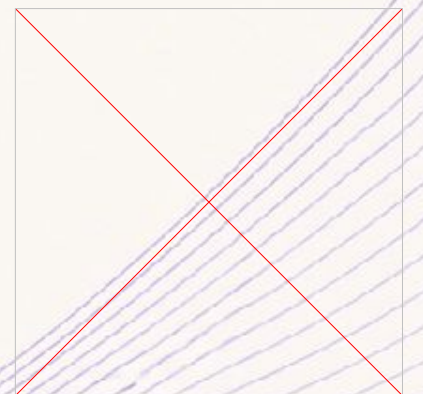
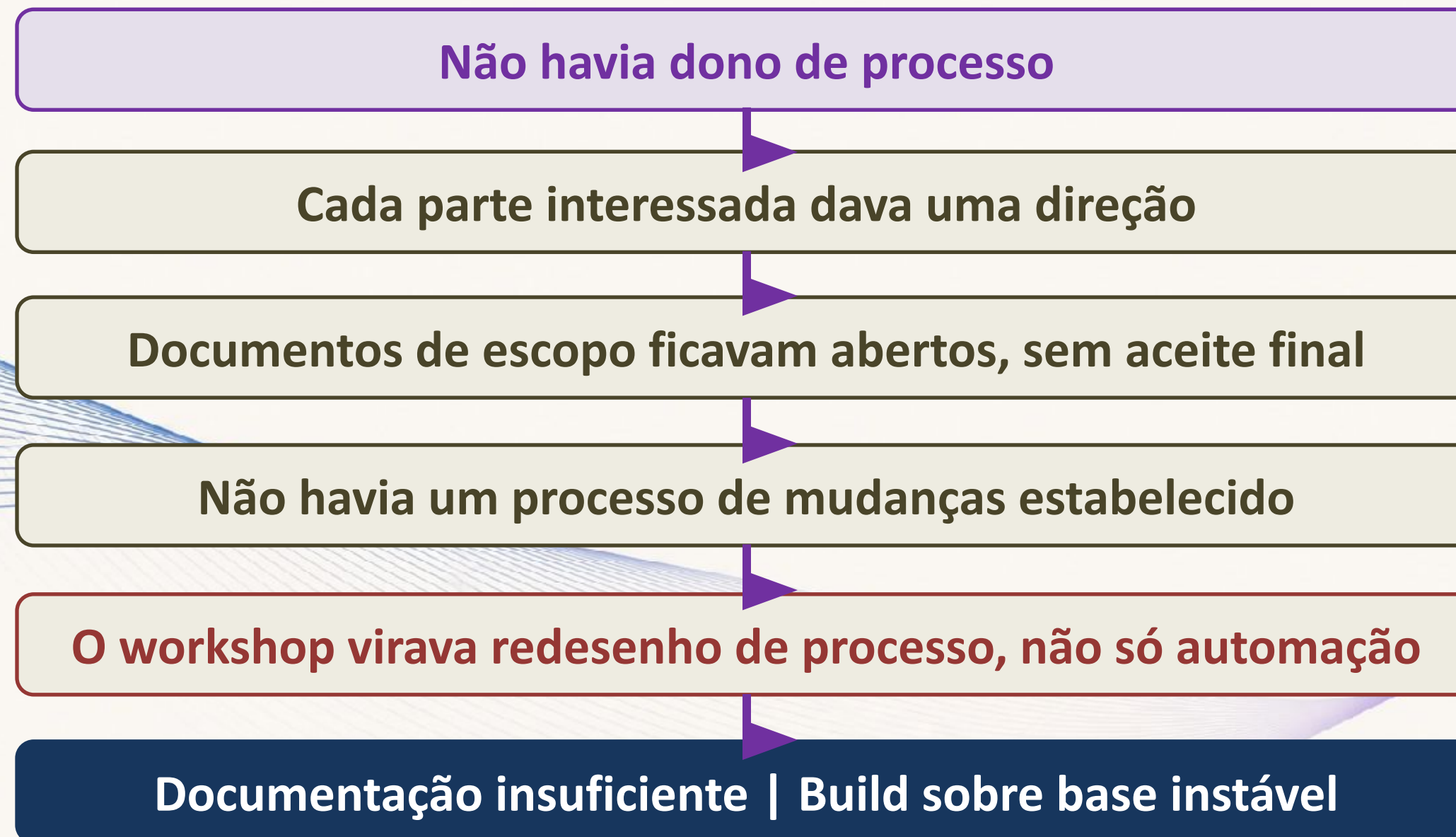
19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

O cliente não conhecia os próprios processos

A cadeia que travava o build, elo por elo

2
Semanas



A primeira estratégia falhou

Acelerar a definição de escopo, congelar e destravar o build

- ❑ Não houve aceite do cliente
- ❑ Tudo no processo virou imprescindível
- ❑ Quem não conhece o próprio processo não consegue abrir mão de nada



O projeto falava

“atrasa 3 semanas”
“nova data de deploy em março”
“precisa ajustar o cronograma”



O cliente decidia

“quanto isso custa?”
“quem paga a diferença?”
“vale o que vamos gastar?”

Deixamos de falar em atraso. Passamos a falar em dias consumidos.

Revisitamos o contrato e o que estava efetivamente contratado

ÁREA	LÍDER	PLANEJADO	EFETIVO	ATRASO	SALDO	CONSUMO DO BUDGET EM DIAS
Área 1	Líder A	420	180	30	210	
Área 2	Líder B	360	150	95	115	
Área 3	Líder C	300	140	12	148	
Área 4	Líder D	380	120	45	215	
Área 5	Líder E	340	160	20	160	
Programa	18 meses	1.800	750	202	848	

Valores ilustrativos

Trabalho efetivo Atraso Saldo

Não precificamos nada.

Os executivos sabiam o custo total e a duração, a conta eles faziam de cabeça.

A conversa mudou de idioma e o projeto destravou

No cliente

- Maior flexibilidade sobre prioridades
- Workshops com maior engajamento
- Respostas e devolutivas mais rápidas
- Documentos de Definição mais robustos e precisos
- Celeridade em remoção de bloqueios técnicos

No processo

- SLA padrão para análise e fornecimento de documento, feedback, aprovações, UAT e hypercare
- Documentos padronizados
- Quality gates entre etapas
- Risco de atraso reportado com análise de impacto

O build destravou.

Semana 7.

O primeiro bot entra em produção.

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

As 46.000 fichas

Manualmente

7,6 anos

Com o bot

11 dias

Seis dias de revisão, três de importação, dois de conferência.

Não era um trabalho que ninguém quis fazer.

Era um trabalho que ninguém conseguiria fazer.

A resistência velada

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

A "greve de braços cruzados"



na prática
→



esperado 2 horas

real 2 semanas

Ninguém disse não

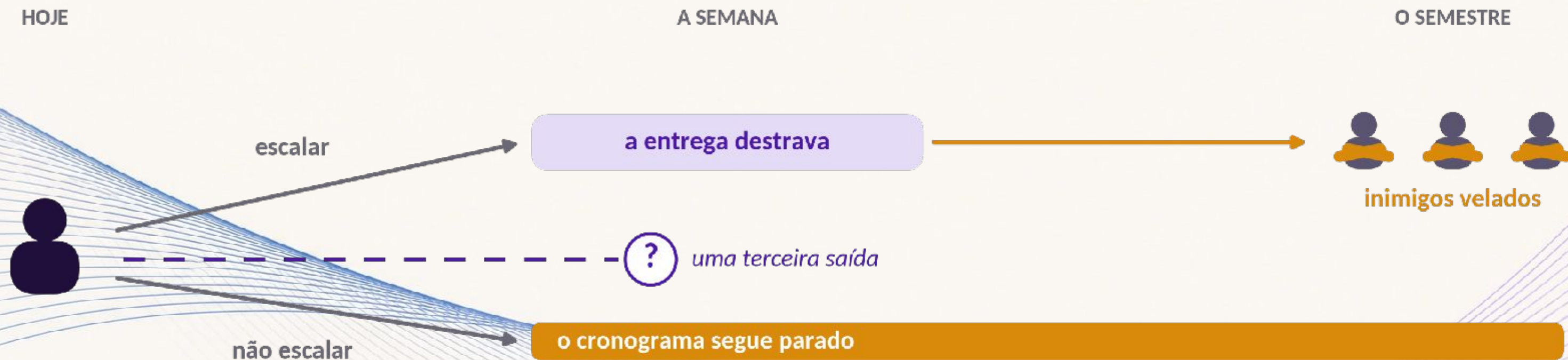
na reunião, tudo era aprovado

O cronograma parou

sem conflito aberto — e sem avanço

❑ Não era desorganização: era medo da tecnologia

E a saída óbvia era uma armadilha



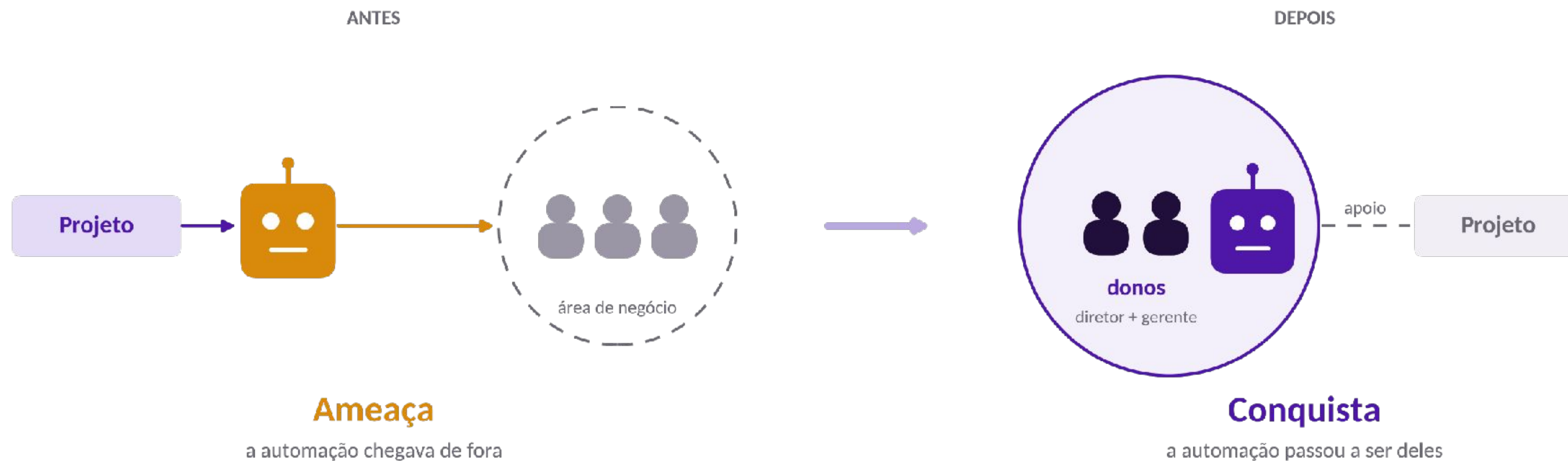
Nenhuma das duas mexia na causa

escalar resolve a semana — e cobra o semestre

Impossível vencer a resistência

Quem resistia virou dono da automação.

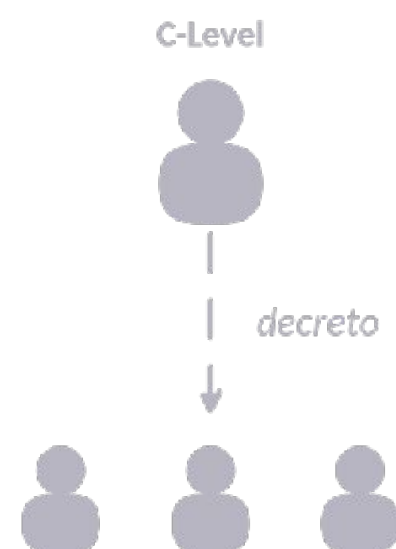
- O diretor e o gerente da área viraram owners das automações do seu escopo
- Entraram no escalation path como nó de decisão, não como alvo
- Entraram no mapa de stakeholders, com peso e interesse declarados
- Passaram a ter voz nas decisões e visibilidade nos resultados



Voltando à conversa do começo

O que eu não recebi

- ❖ Nenhum decreto.
- ❖ Nenhuma mudança de estrutura.
- ❖ Nenhuma ordem para ninguém.



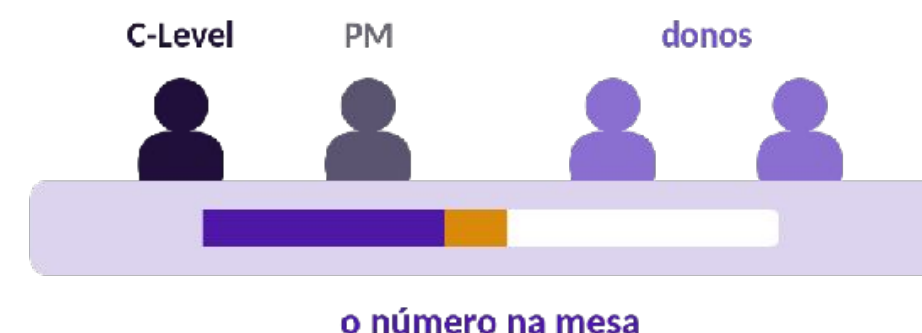
~~Autorização~~

a ordem de cima — que não veio

O que eu recebi

- ✓ Apuração interna.
- ✓ Reunião mensal de resultados.
- ✓ Presença em reuniões pontuais.

o que veio
→



Presença

à mesa — com o número que justificava estar ali

Obsolescência em tempo real

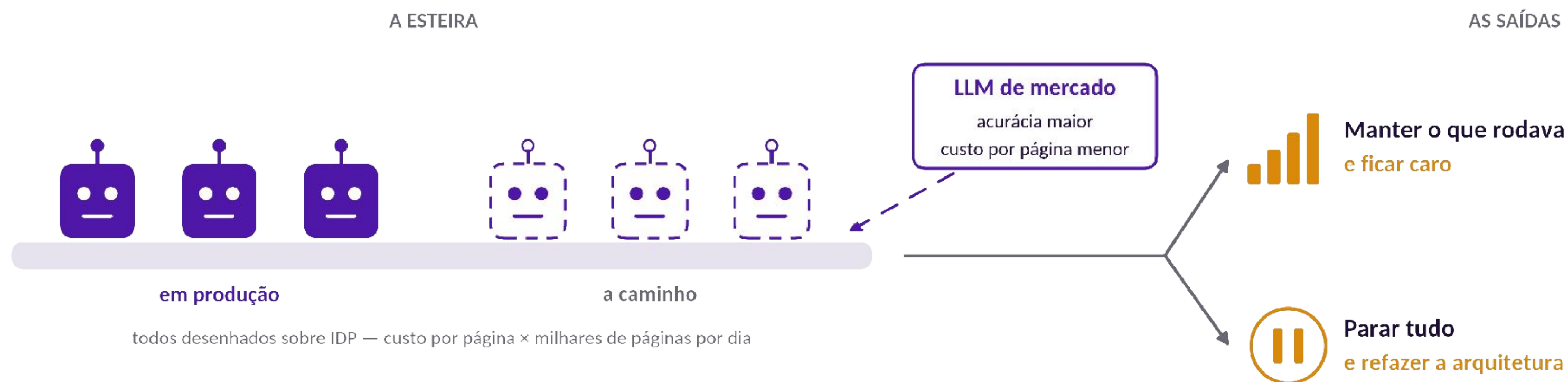
Governança ágil para IA

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

A arquitetura envelheceu durante o lançamento

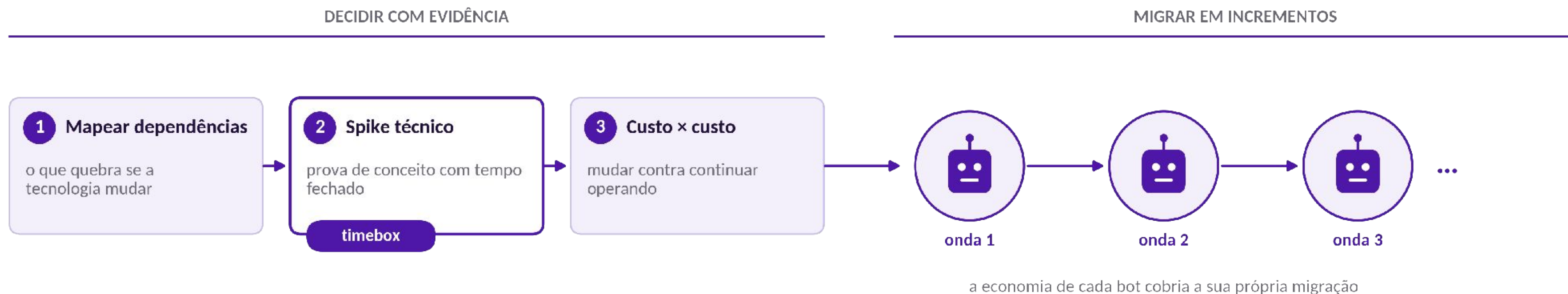
O desenho original usava Intelligent Document Processing para OCR e extração de campo. Custo por página baixo, mas milhares de páginas por dia viram uma conta relevante.



As duas saídas custavam caro

pagar mais para manter — ou parar o que já gerava valor

Não decidimos no escuro. Testamos com método.



O próprio bot pagava a sua melhoria

ciclos curtos, prazo fechado — inspecionar e adaptar

Mês 19..

27 Bots em produção

**Dos 40 mapeados, 100% dos que valiam a
pena**

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

Dois números circulam sobre esse projeto. Os dois estão certos.

88%

de redução do trabalho manual
dentro dos processos automatizados

média da esteira, casos até 96%

15–30%

de redução de esforço
nas operações críticas como um todo

contas a pagar, compras, contratos, fretes

A distância entre os dois números é o que um CoE existe para capturar.

Nada disso era novo

Tudo já estava no PMBOK

DIAGNOSTICAR	DECIDIR	CUSTO E PRAZO	GOVERNAR
Causa raiz — Ishikawa Identificar a origem exata dos problemas	Matriz valor × esforço Separar os 27 vantajosos dos 13 ingratos e achar os quick wins	Análise de carga de custos Aferir e demonstrar o impacto da alocação estendida	Processo de mudança Workflow de análise, impacto e decisão para cada mudança
Matriz de engajamento Mapear atitudes e converter resistentes e neutros em apoiadores	Matriz de riscos Avaliar e mitigar riscos, e enxergar oportunidades	Estimativa no término (EAC) Projetar o custo final causado pela ineficiência de prazo	Rastreabilidade de requisitos Ligar cada requisito à sua origem e ao seu teste
Caminho crítico Determinar as atividades que afetam o cronograma		Compressão de cronograma Adicionar recursos para encurtar o prazo (crashing)	Matriz RACI Recompor a governança com responsabilidades claras

Todo mundo pergunta o que a IA vai fazer pela gestão de projetos.

E o que a gestão de projetos precisa fazer pela IA?

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

19 SGPL

SEMINÁRIO EM GESTÃO, PROJETOS E
LIDERANÇA

Obrigado(a)!

Daniel Roberto Saches
drsaches@gmail.com
linkedin.com/in/drsaches
DSGI

