



**ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

RAFAELA JAPPE

**O PAPEL DO LÍDER NA AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA
DE TECNOLOGIA NO RIO GRANDE DO SUL**

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2024**

RAFAELA JAPPE

**O PAPEL DO LÍDER NA AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA
DE TECNOLOGIA NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão de Curso, apresentado ao curso de Graduação em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dra. Vonja Engel

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2024**

RAFAELA JAPPE

**O PAPEL DO LÍDER NA AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA
DE TECNOLOGIA NO RIO GRANDE DO SUL**

Trabalho de conclusão do curso apresentado ao curso de Graduação em Administração, Antonio Meneghetti Faculdade - AMF, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Dra. Vonja Engel

DATA DE APROVAÇÃO: 12 / 07 / 2024

BANCA EXAMINADORA:

Orientadora: _____

Prof.^a Dra. Vonja Engel

Antonio Meneghetti Faculdade – AMF

Membro: _____

Prof.^a Ms. Rafaela Dutra Tagliapietra

Antonio Meneghetti Faculdade – AMF

Membro: _____

Prof.^a Dra. Clarissa Mazon Miranda

Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2024

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me conceder força e paciência para superar todas as dificuldades enfrentadas para realizar este trabalho.

Agradeço aos meus pais e minha irmã que sempre me apoiaram e estiveram do meu lado em todos os momentos, e por compreenderem a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Agradeço ao meu namorado que sempre esteve ao meu lado, sempre me ajudando e não me deixando desistir, agradeço por ser meu ponto força e sempre estar ao meu lado me incentivando e mostrando que sou capaz de conseguir o que desejo.

Agradeço à minha orientadora Vonja Engel pela paciência e tranquilidade em transmitir seus conhecimentos, que sempre esteve ao meu lado não medindo esforços para me ajudar. Agradeço também aos membros da banca, pelas correções e ensinamentos que me ajudaram a concluir este trabalho.

Aos amigos da faculdade que sempre estiveram nas horas difíceis ao meu lado e sempre me incentivaram para que conseguisse alcançar o objetivo proposto. Agradeço aos participantes da pesquisa por aceitarem participar deste estudo, pois sem eles não seria possível obter os resultados encontrados.

E a todos aqueles que contribuíram de alguma forma, meu muito obrigada!

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente, a mim, pela minha entrega e dedicação. Dedico também aos meus pais e minha irmã que sempre estiveram comigo em todos os momentos e acreditaram no meu potencial em completar mais uma etapa de minha vida. Ao meu namorado que concluiu juntamente comigo essa etapa, e que sempre esteve do meu lado, não medindo esforços para sempre me ajudar. A minha orientadora que me ajudou em todo o percurso durante esse trabalho e aos membros da banca, com suas considerações. E por fim a todas as pessoas que colaboraram com o desenvolvimento deste trabalho.

“Líder: um pouco se nasce, muito se torna”.

Acadêmico Professor Antonio Meneghetti, 2009.

RESUMO

Este estudo buscou verificar de que forma o líder do setor *Automation Center* pode identificar a necessidade de automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul, investigando a importância e as responsabilidades do líder na implementação dessa automação. Foram abordados os métodos para identificar a necessidade de automação, além de mapear os benefícios e desafios associados. O procedimento metodológico adotado incluiu entrevistas realizadas com 08 gestores do setor *Automation Center*. A seleção da amostra baseou-se no critério de ser gestor e atuar no setor. As análises foram conduzidas por meio da análise de conteúdo, identificando as respostas mais frequentes que destacavam as competências e habilidades essenciais para a gestão eficaz da automação, bem como os critérios utilizados na tomada de decisões. Os resultados apontam que a liderança pode influenciar positivamente a eficiência operacional e a competitividade das organizações no setor tecnológico, oferecendo uma visão detalhada sobre a temática a partir dos dados coletados na pesquisa.

Palavras-chave: liderança, automação de processos, competências, eficiência operacional, competitividade.

ABSTRACT

This study sought to verify how the leader in the Automation Center sector can identify the need for process automation in a technology company in Rio Grande do Sul, investigating the importance and responsibilities of the leader in implementing this automation. Methods for identifying the need for automation were discussed, in addition to mapping the associated benefits and challenges. The methodological procedure adopted included interviews carried out with 08 managers from the Automation Center sector. The sample selection was based on the criteria of being a manager and working in the sector. The analyzes were carried out through content analysis, identifying the most frequent responses that highlighted the essential skills and abilities for effective automation management, as well as the criteria used in decision making. The results indicate that leadership can positively influence the operational efficiency and competitiveness of organizations in the technology sector, offering a detailed view on the topic based on the data collected in the research.

Keywords: leadership, process automation, skills, operational efficiency, competitiveness.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conceito das Competências Hard Skills e Soft Skills	20
Figura 2 - Fases dos Processos - Guia PMBOK.....	26
Figura 3 - Fluxograma Base do Mapeamento de Processos	27
Figura 4 - Etapas Elementares da Automação Robótica de Processos.....	27
Figura 5 - Hard Skills necessárias para o líder na gestão da automação de processos.....	43
Figura 6 - Soft Skills necessárias para o líder na gestão da automação de processos	44
Figura 7 - Medo de substituição na equipe pela automação.....	49
Figura 8 - Principais Pontos de Destaque Ressaltados pelos Entrevistados.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Competências e seus exemplos	20
Quadro 2 - Tecnologias e Ferramentas de Automação.....	29
Quadro 3 - Temáticas das Categorias analisadas e selecionadas.....	38
Quadro 4 - Benefícios da Automação.....	39
Quadro 5 - Ferramentas e tecnologias usadas pelos líderes	39

LISTA DE ABREVIATURAS

BPMS - Business Process Management Systems

GPTW - Great Place To Work

IE - Inteligência Emocional

PMBOK - Project Management Body of Knowledge

RPA - Robotic Process Automation

SIs - Sistemas de Informações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Liderança em Empresas de Tecnologia	15
2.1.1 <i>Hard skills e Soft skills</i> na Liderança em empresas de Tecnologia	18
2.2 Automação de Processos em Empresas de Tecnologia	21
2.2.1 O que é Automação de Processos	22
2.2.2 Benefícios da automação para empresas de tecnologia	23
2.2.3 Desafios e considerações ao implementar a automação	24
2.3 Aspectos Técnicos na Automação	25
2.3.1 Mapeamento de Processos	26
2.3.2 Integração de sistemas e fluxos de trabalho automatizados	28
2.3.3 Treinamento e capacitação da equipe para lidar com a automação	30
2.3.4 Papel do líder na promoção da automação	31
3 MÉTODO	34
3.1 Propósito da pesquisa	34
3.2 Estrutura de pesquisa	34
3.3 Coleta de Dados	35
3.4 Análise dos dados	36
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	38
4.1 Automação de processos	38
4.2 Principais desafios ao implementar a automação	41
4.3 Competências necessárias para o líder na gestão da automação de processos	43
4.4 Papel do líder na promoção da automação de processos em uma empresa de tecnologia	45
4.4.1 Motivação da equipe em empresas de tecnologia	48
4.4.2 Recursos ou Programas de Treinamento	51
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

Vivemos em uma época em que a automação não é mais uma simples opção, mas sim ferramenta chave para a sobrevivência e o crescimento das organizações. Nesse cenário, a automação de processos é pilar fundamental para a eficiência, inovação e competitividade nos negócios. Segundo Mariotto (1991), a competitividade de uma empresa refere-se à sua habilidade de obter sucesso em mercados em que existem concorrentes. No entanto, por trás das linhas de código e das análises de dados, há um elemento humano que desempenha um papel relevante na condução eficaz dessa transformação: o líder.

Liderança, quando relacionada à tecnologia, não é apenas sobre supervisionar operações, é também sobre guiar a adoção e a integração de tecnologias avançadas que têm o potencial de redefinir completamente a forma como as organizações funcionam. Meneghetti (2008) afirma que o líder é um técnico capaz, que imediatamente vê onde está o problema e o resolve, pois compreende e domina os meios, as situações e as relações. O líder moderno, que busca aprofundar-se na era digital, precisa ser um agente de mudança, um catalisador da inovação e um visionário que compreende profundamente o papel da automação nos negócios.

Este estudo concentra-se na análise do papel que os líderes desempenham na automação de processos em ambientes empresariais. Em um mundo no qual a automação é frequentemente vista como disruptiva, o líder é o que guia a organização através das mudanças, supera resistências à inovação e alinha estratégias tecnológicas com metas organizacionais mais amplas. A automação de processos não é meramente ferramenta, são motores de transformação que poderiam afetar a cultura organizacional, a estrutura, a tomada de decisões e a relação com os clientes. Segundo Batista (2014, p.305), “a automação é definida como um conjunto de técnicas por meio das quais se constroem sistemas ativos capazes de atuar com uma eficiência ótima pelo uso de informações recebidas do meio sobre o qual atuam”.

Um líder eficaz não apenas reconhece a importância estratégica dessa tecnologia, mas também tem a capacidade de adotá-la de forma proativa, aproveitando seu potencial para melhorar a eficiência, a qualidade e a competitividade. A automação de processos trouxe uma grande agilidade no dia a dia das empresas, principalmente em empresas de tecnologias, no qual foi possível os colaboradores focarem em suas habilidades criativas e de tomar decisões.

Através dos resultados deste estudo, projeta-se como líderes inspiradores identificam oportunidades para a automação, como lideram suas equipes através dessas mudanças e como transmitem essas constantes mudanças para seu time. Serão examinados os desafios, as

melhores práticas e os caminhos para a liderança em um ambiente de transformação digital. Esta pesquisa almeja contribuir para uma compreensão do papel do líder na automação de processos destacando como a liderança pode ser o fator diferenciador entre o sucesso e a estagnação em uma era caracterizada pela constante evolução tecnológica.

Na atualidade, cada vez mais se discute a automação de processos, neste sentido é relevante abordar e identificar o papel dos líderes na condução das transformações tecnológicas e digitais das organizações. Essas discussões vão ganhando uma maior visibilidade uma vez que a automação de processos está se tornando cada vez mais vital para a competitividade e o crescimento sustentável das empresas. Nesse contexto, busca-se discorrer sobre a responsabilidade dos líderes na identificação da automação de processos, para guiar suas equipes através dessas mudanças complexas e garantir que os benefícios da tecnologia sejam aproveitados da melhor forma.

Com o avanço contínuo da tecnologia em diversas áreas de negócios, surge a necessidade de entender quais processos têm padrões estabelecidos e podem ser automatizados. Os avanços tecnológicos continuam evoluindo, destacando a importância de adotar métodos de trabalho ágeis e compreender o papel fundamental dos líderes na automação de processos e na implementação dessas práticas. No entanto, há desafios a serem superados, como a resistência à mudança, a requalificação da força de trabalho, de uma forma que seu time esteja motivado. Diante disso, apresenta-se o problema: **De que forma o líder do setor Automation Center¹ pode identificar a necessidade de automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul?** Para auxiliar na resposta ao problema, o estudo possui o seguinte objetivo geral: verificar de que forma o líder do setor Automation Center pode identificar a necessidade de automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul. O estudo conta ainda com os seguintes objetivos específicos: a) mapear os benefícios e desafios trazidos pela automação de processos para as organizações de tecnologia no Rio Grande do Sul; b) destacar as competências e habilidades necessárias para o líder na gestão da automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul; c) compreender os critérios utilizados pelos líderes para a necessidade de automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul.

Este estudo parte da inquietação em relação a compreensão da temática, deve-se ao fato da atuação em uma empresa de tecnologia, o que resultou no questionamento e na curiosidade de entender a atuação do líder e como os mesmos trabalham para aproveitar ao máximo a

¹ Automation Center traduzido do inglês significa Centro de Automação.

automação de processos que pode ser agregada no nosso dia a dia em um ambiente em constantes mudanças. A automação de processos desempenha um papel importante no ambiente empresarial moderno, especialmente em empresas de tecnologia, no qual a eficiência, a agilidade e a inovação são essenciais para o sucesso. Nesse contexto, a figura do líder desempenha um papel relevante na identificação da automação de processos. Em um ambiente altamente competitivo, e que está em constantes transformações, torna-se essencial a automação de processos. Neste sentido, este estudo se justifica, pois visa verificar o papel dos líderes na automação, identificando as estratégias utilizadas, os desafios e as suas contribuições para a automação de processos.

Neste contexto e para dar embasamento teórico para as análises o estudo conta com os seguintes tópicos de discussões: Liderança em Empresas de Tecnologia, *Hard skills e Soft skills* na Liderança em empresas de Tecnologia, Automação de Processos em Empresas de Tecnologia, O que é Automação de Processos, Benefícios da automação para empresas de tecnologia, Desafios e considerações ao implementar a automação, Aspectos Técnicos na Automação, Mapeamento de Processos, Tecnologias e ferramentas de automação, Integração de sistemas e fluxos de trabalho automatizados, Treinamento e capacitação da equipe para lidar com a automação, Papel do líder na promoção da automação. Esses tópicos fornecem uma base sólida para entender a complexidade e a importância da liderança na automação de processos, abordando desde os fundamentos teóricos até as aplicações práticas e os desafios enfrentados pelas empresas de tecnologia.

A partir das análises realizadas os resultados indicam que a liderança pode influenciar positivamente a eficiência operacional e a competitividade das organizações no setor tecnológico, oferecendo uma visão detalhada sobre a temática a partir dos dados coletados na pesquisa. Essa influência se manifesta não apenas na otimização de processos e na redução de custos operacionais, mas também na capacidade de promover uma cultura organizacional voltada para a inovação e adaptação às mudanças tecnológicas. Esses aspectos são essenciais para que as empresas possam não apenas sobreviver, mas prosperar em um ambiente empresarial dinâmico e altamente competitivo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente capítulo abordará pontos que envolvem o tema central através dos pensamentos de autores, assuntos como liderança, líder, automação de processos, tecnologia, serão tratados, dando, assim, suporte para a pesquisa.

2.1 Liderança em Empresas de Tecnologia

A liderança em empresas de tecnologia se tornou algo desafiador, pois com as constantes mudanças que vem tendo na tecnologia os líderes precisam estar sempre se atualizando de todas as novidades do mercado. Atualmente as empresas de tecnologia vem tendo um ambiente altamente competitivo, e para isso se torna essencial ter bons líderes dentro das empresas para obter grandes resultados. Para Meneghetti (2013, p. 25): “O sucesso depende da intuição organizada do líder.”

Liderança não é apenas um processo de comandar e delegar funções, mas sim o líder ele tem habilidades de motivar, orientar, inspirar e coordenar os membros de uma organização ou grupo, buscando atingir metas e resultados. Para Voigtlaender, Beiler e Walkowski (2018), existem diversos conceitos para liderança, os principais elementos chave são: “trabalho em grupo”, “atingir resultados”, e “influenciar pessoas”. Segundo Meneghetti (2013, p. 24), “O líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar a harmonia das relações entre os operadores do contexto empresarial ou outro, para que exista o máximo de produção específica ou resultado integral.” Para Chiavenato (2020):

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, saber liderar (Chiavenato, 2020, p.76).

A liderança está presente em todos os momentos, sejam eles na vida pessoal ou profissional. Meneghetti (2013, p. 21) já dizia: “O verdadeiro Líder é o momento providencial do espírito no mundo como mão de auxílio para muitos”. Segundo Carvalho (2012):

Liderança é doação, é servir de maneira muito intensa àqueles a quem influenciemos, é uma atividade que envolve pessoas, é a ação de liderar. É uma habilidade, que pode ser desenvolvida, utilizada para influenciar pessoas para que estas possam desempenhar seus trabalhos com entusiasmo, alegria e satisfação, visando atingir e, até mesmo, ultrapassar objetivos e resultados previamente indicados. Influenciar e persuadir as pessoas de tal modo que elas desejem firmemente seguir, com satisfação e entusiasmo, as orientações transmitidas de maneira que alcancem resultados em curto, médio ou longo prazo (Carvalho, 2012, p.324).

Liderar não é apenas um cargo de status e sim uma ação, pois é com uma boa Liderança que se alcança bons resultados, um bom líder é saber assumir riscos, tomar decisões, saber se comunicar e manter a equipe engajada, atingindo suas metas e objetivos, desempenhando assim

um papel crucial dentro da empresa, e sendo indispensável sua função dentro da organização, pois é o Líder que é responsável por todo o comprometimento e alto desempenho da equipe, se exercido esse papel com excelência gerando resultados positivos para a empresa. Segundo Drucker (1996, p. 13), ele tem a seguinte conotação: “(...) um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança, resultados sim”.

Para se obter grandes resultados, o líder precisa saber escutar e entender seus colaboradores, tornando o ambiente de trabalho um lugar confortável e seguro para os mesmos propor suas ideias e sugestões, pois para gerar grandes resultados em uma empresa não é somente o líder que alcança, mas sim existe uma equipe junto com ele que fez o resultado acontecer, portanto torna-se essencial saber valorizar seu time e saber também transmitir todo o conhecimento necessário para seus liderados. Maxwell (2008, p.17) argumenta que “os bons líderes levam os outros consigo para o topo. Promover a ascensão de outros é requisito fundamental para a liderança eficaz”.

O líder deve ser fonte de inspiração para seus membros, não necessariamente apenas como fonte de inspiração profissional, mas também inspiração pessoal, ele é o responsável por desenvolver pessoas. Segundo Chiavenato (2010), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas, a seguir um caminho em direção à conquista de determinados objetivos, por isso se torna algo essencial dentro das empresas.

Diante da atualidade do mercado, as empresas de tecnologias estão cada vez mais procurando líderes que possuam espírito de dono² das empresas em que atuam, que entendam das ferramentas de tecnologias, e sempre estejam buscando se aprimorar das novas tecnologias que vem surgindo e buscando sempre a inovação. Segundo Orofino (2021, p,151), “A liderança inovadora é capaz de envolver os colaboradores em um nível mais profundo, humanista e apaixonado”. De acordo com Orofino (2021), percebe-se que uma liderança inovadora pode envolver os colaboradores em um nível onde eles se sintam mais abraçados pela empresa, isto é, sintam que estão no lugar certo, estejam no mesmo propósito da empresa.

O líder para manter um trabalho de sucesso é preciso ter habilidades para liderar, mesmo em momentos difíceis é o líder que resolve e toma decisões. E quando se fala em Líder, não significa apenas o dono da empresa, mas sim os líderes de projetos, líderes de setores e gestores. Maxwell (2008), cita habilidades que os líderes potenciais demonstram possuir:

² É quando uma empresa cria em seus funcionários uma mentalidade e desejo de envolvimento com o negócio muito parecida com a visão que o próprio dono teria, melhorando suas práticas diárias (Cidade, 2022).

Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças. Discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes. Perspectiva: enxergam além do ponto em que estão. Comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização. Segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam. Disposição para servir: façam o que for necessário. Iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem. Maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar. Persistência: mantém consistência em termos de caráter e competência a longo prazo. Confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante (Maxwell, 2008, p.109).

As habilidades citadas anteriormente segundo Maxwell, são habilidades que só um verdadeiro líder possui. Já Marques (2014), elenca algumas habilidades que o líder deve ter:

Agilidade mental e percepção cognitiva; Pensamento estratégico, considerando a competição global; Habilidade analítica, especialmente a de classificar o que é mais importante entre fontes diversas de informação; Tomar decisões em ambientes de ambiguidade e incertezas; Habilidades organizacionais e pessoais de comunicação; Ser influente e persuasivo com grupos diferentes; Delegar com eficácia; Identificar, atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas; Aprender com todas as experiências (Marques, 2014, p. 4).

Segundo dados do site Great Place To Work (GPTW) no ano de 2023, liderança e tecnologia nunca andaram tão juntas como atualmente, ainda mais que o trabalho remoto se tornou uma das formas de trabalho em empresas de tecnologia. Com o novo formato a liderança precisou se adaptar a nova forma de liderar, não mantendo o contato 100% presencial com seu time, acelerou a transformação digital, com isso o líder precisa estar sempre em constantes mudanças através das novas tendências e tecnologias que vêm surgindo no mercado. Mas, para isso se torna essencial o líder não apenas buscar a inovação e sim atender as demandas que seu time precisa, sempre buscando ajudar, ensinar e aprender com o próprio time.

Porém para uma liderança eficaz em empresas de tecnologia, empresas estão buscando líderes que tenham a competência para lidar com as próprias emoções, conhecida como Inteligência Emocional (IE), no qual está se tornando cada vez mais significativa na sociedade contemporânea. As empresas estão buscando líderes que saibam lidar com suas emoções no ambiente de trabalho, pois com o trabalho altamente dinâmico e de altas mudanças em empresas de tecnologia o líder precisa saber controlar suas emoções. De acordo com Ceccon (2011), o líder que possui essa competência consegue reconhecer, compreender e gerenciar suas próprias emoções, além de conseguir lidar com as emoções de seus liderados, permitindo assim um ambiente de trabalho alinhado com os objetivos da empresa.

Além disso, a liderança em empresas de tecnologia envolve tomar decisões de alto poder, desde estratégias e soluções inovadoras para o crescimento da empresa. Mas diante de

todas essas responsabilidades o líder precisa ter habilidades técnicas e interpessoais, para liderar de forma eficaz no mundo da tecnologia.

2.1.1 *Hard skills e Soft skills* na Liderança em empresas de Tecnologia

Em ambientes altamente dinâmicos, as empresas de tecnologia vêm necessitando que os profissionais dominem suas competências, essas chamadas de *hard skills e soft skills*. Essas habilidades se tornam essenciais para as empresas, pois cada ser é único, possuindo suas competências únicas, por isso se torna muito importante analisar sobre as principais *hard skills e soft skills* necessárias para a liderança em empresas de Tecnologia. Assim para Zarifian (2003, p.137) define o seguinte conceito de competência:

[...] competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta (Zarifian, 2003, p.137).

Conforme Zarifian (2003), a competência é o líder ter o conhecimento sobre determinado assunto, de modo a realizar com inteligência a função que executa. Para Meneghetti (2013, p.457) competência significa:

“toda a cognição, a prática, a experiência e o conhecimento sobre aquilo que se produz ou vende, que se faz: é um competente, portanto alguém que pode ensinar aquilo que se está fazendo [...] competitividade significa que o supercampeonato do empresário se mensura continuamente com os melhores no mundo e do seu ambiente. A competência é uma qualidade, é uma capacidade de saber conhecer e fazer; a competitividade é a capacidade de superar e de ser melhores no mercado” (Meneghetti, 2013, p. 457).

Para Meneghetti (2013), a competência é a capacidade de saber realizar e conhecer determinado assunto com excelência, tornando-se uma vantagem competitiva no ambiente de trabalho. A partir disso, é importante ter algumas competências que são necessárias nas empresas de tecnologia. As *hard skills* consideradas como habilidades técnicas, são todo o conhecimento que o profissional possui, desde cursos, formações em diversas áreas, é algo no qual aprende a teoria, que sempre precisa estar se atualizando e procurando maiores aprendizados. Em outras palavras elas são tangíveis. Segundo Rainsbury (2002) define que as habilidades de *hard skills* são habilidades relacionadas a aspectos técnicos para realizar várias tarefas no trabalho.

As competências técnicas devem ser constantemente renovadas, a qual o líder sempre deve se atualizar e buscar novos conhecimentos, ela entra na cultura do aprendizado contínuo também chamado de *Lifelong Learning*, ou seja, o profissional precisa sempre estar em constante aprendizado (HOFFMANN, 2021; FORBES, 2022). Segundo Meneghetti (2013), o líder deve conhecer a “técnica de produção”, e isso inclui trazer avanços para a empresa, de uma forma simples, funcional e inovadora. Ademais, para Accorsi (2023) o *life long learning* também pode ser compreendido como um aprendizado contínuo de si mesmo, um processo de aprendizagem que nunca termina e que exige busca constante por mais conhecimento.

Porém, hoje as capacidades técnicas (*hard skills*) não são mais suficientes para obter os resultados almejados pelas empresas. Assim, tem as *soft skills* para complementar as habilidades dos profissionais, sendo capazes de alcançar o nível de desempenho solicitado pela empresa. As *hard skills* são as habilidades que podem ser treinadas, ou seja, o profissional pode fazer cursos, se aprimorar sobre determinado assunto, mas diante de entrevistas para determinadas áreas mais técnicas, são as *hard skills* que serão analisadas primeiro para a contratação. Já para cargos como liderança são vistas as *soft skills* como habilidades mais importantes, podendo ser as *hard skills* treinadas.

As *soft skills* são habilidades interpessoais e sociais, são as habilidades únicas de cada profissional, elas geralmente agem como complemento das técnicas. As habilidades sociais são como o líder se relaciona com a equipe e clientes. A *soft skills* entra nas habilidades de autocontrole, ou seja, nas habilidades socioemocionais, no qual é uma habilidade muito forte nas empresas de tecnologia, pois com diversas mudanças constantes é importante saber controlar suas emoções. Segundo Lippman et al:

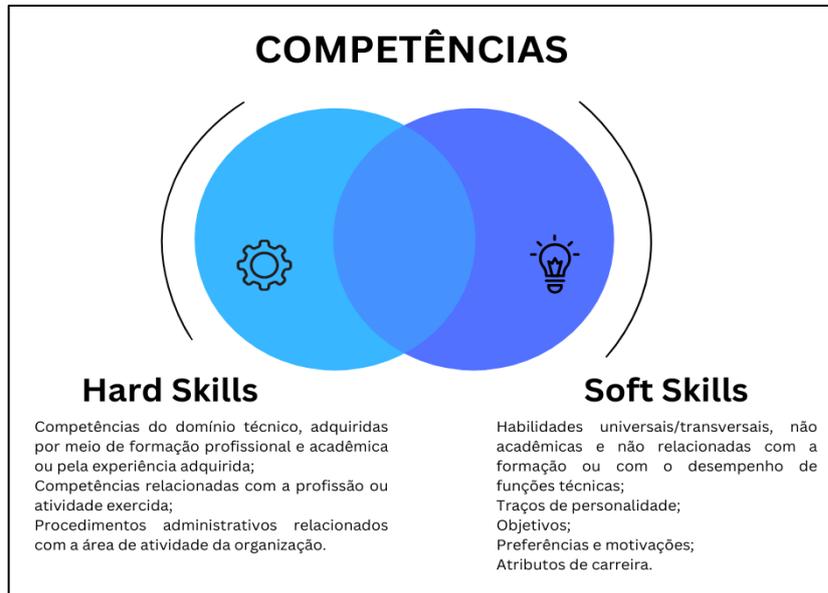
Soft skills referem-se a um amplo conjunto de habilidades, competências, comportamentos, atitudes e qualidades pessoais que permitem às pessoas conduzir-se efetivamente em seu ambiente, trabalhar bem com os outros, ter um bom desempenho e atingir seus objetivos. Essas habilidades são amplamente aplicáveis e complementares a outras habilidades, como técnicas, vocacionais e habilidades acadêmicas (Lippman et al, 2015, p.4).

As *soft skills* muitas vezes se tornam o diferencial, pois as habilidades mais valorizadas são as que não podem ser substituídas por robôs, entre elas estão as habilidades cognitivas gerais, habilidades sociocomportamentais, como gestão e reconhecimento de emoções, e pensamento crítico. Por consequência da automação, as empresas passam a ter maior demanda e preferência por profissionais que tenham capacidades comportamentais, capacidade de

tomada de decisão, raciocínio, interação, comunicação e liderança (WEF, 2020; HOFFMANN, 2021)

Lippman et al. (2015, p.5), as cinco *soft skills* principais para a atuação bem-sucedida no mercado de trabalho contemporâneo são: Habilidades sociais; comunicação, autocontrole, autoconceito positivo. Conforme a Figura 1 é possível ver os conceitos de cada competência:

Figura 1 - Conceito das Competências Hard Skills e Soft Skills



Fonte: Adaptado de Swiatkiewicz (2014).

A partir da Figura 1, pode-se observar os conceitos de cada competência percebendo que as *hard skills* é uma competência técnica, e *soft skills* é uma competência comportamental, sendo o modo de se relacionar, a personalidade das pessoas. Swiatkiewicz (2014), traz alguns exemplos de cada uma das competências, para entender melhor, veja o Quadro 1:

Quadro 1 - Competências e seus exemplos

Competências	Exemplos
Hard Skills	Capacidade de operar/ manusear máquinas, aparelhos e equipamentos; conhecimentos relativos a normas de segurança; conhecimentos de informática/programas; habilidades financeiras/ contábeis; experiência profissional e técnica.
Soft Skills	Capacidade de se comunicar, de dialogar, de responder, de cooperar com os outros, de trabalhar em equipe/ grupo; capacidade de resolver problemas/ conflitos, de motivar, de estimular, de incentivar, de facilitar, de apoiar e de se adaptar; criatividade; iniciativa; capacidade de se comportar em diferentes situações;

Fonte: Adaptado de Swiatkiewicz (2014).

Conforme o Quadro 1 com os exemplos de cada competência, os líderes de tecnologia, precisam ter mais habilidades comportamentais, sendo elas mais procuradas pelas empresas, podendo as *Hard Skills* serem treinadas e adquiridas com o tempo, conforme os desejos e necessidades da empresa. De acordo com Forbes (2022), uma formação sólida e competências técnicas são necessárias para entrar em uma empresa e começar a carreira, mas além disso precisa de habilidades sociais para continuar no mercado de trabalho, sendo consideradas Soft Skills.

2.2 Automação de Processos em Empresas de Tecnologia

A automação de processos em empresas de tecnologia se tornou essencial para o crescimento e a valorização da empresa. Com o avanço contínuo das tecnologias as empresas precisam sempre estar acompanhando as novas mudanças que vêm surgindo. De uma forma de reduzir tempo e custos, a automação se torna uma boa opção para as empresas que querem estar em alta no mercado, principalmente empresas de tecnologias, no qual se torna necessário ter ferramentas e softwares de automação:

A automação compreende o conjunto de fenômenos e meios tecnológicos destinados a substituir o esforço humano pelo trabalho realizado por mecanismos cujo funcionamento está submetido a controles externos (Batista, 2014, p.305).

Segundo TOTVS (2022), a automação de processos é definida pelo uso de tecnologia e da integração de dados e sistemas para automatizar tarefas que antes eram desempenhadas manualmente. Para Caldas (2020), a automação se mostra fundamental nas empresas para o aumento de produção, e melhoramento das condições de trabalho impostas ao trabalhador.

A automação de processos em empresas de tecnologias consiste no uso de *softwares* e equipamentos para agilizar e simplificar os processos de uma empresa. Isso pode incluir a automação de tarefas rotineiras, como processamento de dados, gerenciamento de redes, suporte ao cliente, desenvolvimento de software, entre outros. As empresas de tecnologia atualmente estão buscando ferramentas para otimizar e agilizar operações internas e externas, portanto isso envolve substituição de tarefas manuais e repetitivas por sistemas e softwares fazendo com que os profissionais possam focar em atividades mais estratégicas e criativas dentro das empresas.

2.2.1 O que é Automação de Processos

Desde a Pré-História, o homem buscava maneiras de facilitar seu dia a dia, a invenção da roda e os moinhos movidos pelo vento, pode ser um exemplo, assim como o descobrimento do fogo. A invenção desses fatores foi uma forma inteligente de automatizar tarefas, também poupando seus esforços na realização do trabalho. A automação surgiu para a redução da participação da mão humana em atividades repetitivas e de atividades que necessitam de uma maior força para exercê-las. Segundo Roig (2017):

Automatizar processos nada mais é do que racionalizar e otimizar as atividades que geram os resultados de uma organização. Seu principal objetivo é "enxugar" a produção: reduzir o trabalho e o tempo utilizado para a execução, diminuir custos e substituir tarefas manuais por aplicações de software (Roig, 2017).

Na 1ª Revolução Industrial (século XVIII), na Inglaterra, os motores a vapor começaram a ser utilizados, dando grande impulso aos sistemas de transporte, com isso os motores a vapor passaram a ser fontes de energia para navios e trens. No final do século XVIII, foi criada a primeira máquina a vapor por Thomas Newcomen, e na década de 1760 esse equipamento foi aprimorado por James Watt. Nesse momento, a máquina passou a substituir funções do homem, gerando desemprego, mas por outro lado baixou o preço de mercadorias e cresceu o nível de produção.

A Revolução Industrial foi a chave para a substituição de todas as formas de trabalho repetitivas, pois com o surgimento das indústrias passou a necessitar grandes quantidades de produtos para a venda, e a concentração de trabalhadores usando máquinas aumentou a produtividade. Para Nogueira (1994), a automação, tem como principal objetivo, diminuir esforços físicos humanos, passando a exigir mais da mente, devido ao controle de equipamentos. A Revolução ficou marcada pelo desenvolvimento tecnológico e de máquinas que transformou o estilo de vida da humanidade, o qual é um resultado positivo para as empresas, pois com o apoio das máquinas pode-se ganhar maior tempo para as produções.

Segundo Batista (2014), a automação é vista pelo lado da empresa como uma forma de aumento de produtividade e redução de custos. Por outro lado, para os trabalhadores ela é tida como um substituto de função, e com o medo de perder suas funções, os trabalhadores acabam causando um sentimento de aversão a automação. Mas a automação trouxe benefícios para os trabalhadores, podendo ter uma melhor qualidade de vida, e desenvolvendo suas habilidades

criativas dentro da organização. De acordo com o livro “Automação Industrial” Capelli, cita o que Kaplan e Norton já diziam em 1997:

Agora, os funcionários devem agregar valor pelo que sabem, e pelas informações que podem fornecer. Investir, gerenciar e explorar o conhecimento de cada funcionário passou a ser fator crítico de sucesso para as empresas na era da informação (Capelli, 2013, p.15).

Segundo o que Kaplan e Norton já diziam em 1997, os funcionários devem agregar valor pelo que sabem, pois com a criação de mecanismos muito trabalhos passariam a ser substituídos por máquinas, que é algo que já aconteceu e vem acontecendo nos dias de hoje. Porém, com a automação, pode-se ter uma maior segurança nos trabalhos.

No século XX, provocou-se um considerável aumento de segurança para trabalhadores que exerciam seus trabalhos em ambientes de alta periculosidade, pois com a utilização de dispositivos automáticos houve um grande incremento nos sistemas de produção, com isso, os trabalhadores evitam riscos no ambiente de trabalho. Nesse mesmo período, a tecnologia da automação passou a contar com computadores, servomecanismos e controladores programáveis.

Pode-se perceber que em um ambiente em crescente concorrência e extremamente dinâmico, a automação passou a ser um diferencial nas organizações, no qual substituir tarefas manuais, repetitivas por sistemas ou máquinas bem estruturadas gera crescimento e eficiência nas organizações, mas para isso é muito importante ter um humano capaz de analisar a automação correta que deve ocorrer em determinado setor ou tarefa dentro de uma empresa, com isso antes de realizar qualquer automação é preciso analisar os benefícios e desafios dessas tecnologias.

2.2.2 Benefícios da automação para empresas de tecnologia.

A automação é um recurso valioso para empresas de tecnologia, proporcionando uma série de benefícios que contribuem para a eficiência operacional, o crescimento e a competitividade. Segundo o site SAP Concur e Microsoft (2023), os principais benefícios da automação são a redução de erros, diminuição de custos e maior satisfação do cliente. Primeiramente, a automação de processos permite uma economia significativa de tempo e recursos. Para Roig (2017), a automação gera economia e reduz tempo, esforços e recursos. Para Davenport (2018), a automação de processos robóticos tem o potencial de otimizar a

eficiência operacional, reduzir erros humanos e liberar recursos para atividades mais estratégicas. Tarefas rotineiras e repetitivas podem ser automatizadas, liberando os colaboradores para se concentrarem em atividades mais estratégicas e criativas. Isso não apenas aumenta a produtividade, mas também reduz erros humanos, contribuindo para a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para Almeida (2023), a automação traz vários benefícios, dentro desses se encontra a redução de custos, eliminação de atividades desnecessárias, diminuição de retrabalho e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Ribeiro e Júnior (2021), comentam que além dos benefícios citados por Almeida, a automação aperfeiçoa a qualidade dos produtos e serviços, uma vez que as falhas e os erros são identificados e corrigidos de forma mais eficiente. Além disso, a automação melhora a consistência e a padronização das operações. Os processos automatizados seguem regras pré definidas de maneira consistente, eliminando variações no desempenho. Isso é especialmente importante em empresas de tecnologia, onde a precisão é fundamental. A padronização também facilita a escalabilidade, permitindo que as empresas cresçam de forma eficiente à medida que aumentam suas operações.

Outro benefício da automação é a capacidade de análise de dados aprimorada. Para Forbes (2023), a automação de processos gerou um aumento de produtividade e geração de valor para o negócio. Com a automação, as empresas podem coletar e analisar grandes volumes de dados em tempo real. Ainda para Forbes (2023), a automação de processos agiliza a tomada de decisão. Isso oferece dados valiosos para tomar decisões por fontes de dados e análises cada vez mais inteligentes. Neste sentido, a automação pode melhorar a experiência do cliente.

Ao automatizar processos de atendimento ao cliente, por exemplo, as empresas podem responder mais rapidamente às solicitações dos clientes e fornecer um serviço mais personalizado. Isso contribui para a satisfação do cliente e a fidelização, fatores cruciais para o sucesso a longo prazo das empresas de tecnologia. Em resumo, a automação desempenha um papel fundamental na melhoria da eficiência, qualidade e capacidade de resposta das empresas de tecnologia, contribuindo para seu crescimento e sucesso no mercado altamente competitivo.

2.2.3 Desafios e considerações ao implementar a automação.

A automação é uma estratégia valiosa para melhorar a eficiência e a produtividade em empresas, mas sua implementação não é isenta de desafios e considerações importantes. Em primeiro lugar, um dos principais desafios é o investimento inicial necessário. De acordo com Freitas Filho (2013), através dos indicadores que as empresas medem o resultado dos seus

esforços e investimentos em inovação, a decisão de investir é feita pela necessidade. A automação muitas vezes requer um investimento significativo em hardware, software e treinamento de pessoal. Isso pode representar um desafio financeiro para algumas empresas, especialmente as de menor porte. Portanto, é fundamental avaliar cuidadosamente os custos e benefícios antes de iniciar um projeto de automação.

Outro desafio é a resistência à mudança por parte dos funcionários. De acordo com Paletta (2023), é importante gerenciar essa resistência por meio de comunicação transparente e envolvimento da equipe desde o início. A resistência à mudança muitas vezes, parte do medo do emprego ser substituído por uma máquina (Braga 2023). A automação, muitas vezes, envolve a reestruturação de processos de trabalho e a adoção de novas tecnologias. Alguns funcionários podem resistir a essas mudanças, o que pode afetar a moral e a produtividade da equipe. Os líderes devem investir tempo e esforço na comunicação eficaz e no treinamento para garantir que a transição para a automação seja o mais suave possível.

É relevante lembrar que a automação não é a única solução para todos os problemas. Cada empresa é única, e a automação deve ser adaptada às suas necessidades específicas. Isso requer uma análise cuidadosa dos processos existentes e a identificação de áreas onde a automação pode trazer os maiores benefícios. Além disso, a automação não substitui a necessidade de supervisão humana e tomada de decisões estratégicas. Portanto, é fundamental manter um equilíbrio entre a automação e a intervenção humana para garantir o sucesso a longo prazo da implementação. Em resumo, ao implementar a automação, as empresas devem considerar cuidadosamente os desafios e garantir uma abordagem adaptada às suas necessidades e recursos específicos.

2.3 Aspectos Técnicos na Automação

Na era contemporânea, os aspectos técnicos na automação desempenham um papel fundamental na transformação de processos industriais. A integração de tecnologias se torna essencial em ambientes de transformação digital.³ Entender como funciona o mapeamento de processos, as tecnologias e ferramentas de automação é fundamental para os líderes que desejam obter sucesso na implementação e integração de fluxo de trabalhos automatizados.

³ Transformação digital pode ser entendida como a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas (Albertin, 2021, p.27).

2.3.1 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos se torna uma etapa essencial na fase da identificação dos processos que podem ser automatizados. Oliveira (2007) descreve processos como uma série de atividades sequenciais logicamente relacionadas. O autor ainda define que um processo consiste em um conjunto de atividades com início e fim bem definidos. Em concordância, Chiavenato (2020), afirma que processos significam uma sequência de ações que se sucedem para chegar a um determinado ponto.

Para identificar a automação, os líderes fazem mapeamento de atividades que são repetitivas e podem ser automatizadas. Segundo Rocha (2017), processo é um conjunto de atividades estruturadas que são realizadas pelas organizações para atender a um determinado cliente ou mercado.

Segundo o GUIA PMBOK (2017), o processo é uma atividade ou conjunto de atividades repetitivas que são utilizadas ferramentas e técnicas para transformar um conjunto de tarefas em resultados desejados. Na Figura 2, vê-se as fases dos processos, segundo Guia Project Management Body of Knowledge (PMBOK).

Figura 2 - Fases dos Processos - Guia PMBOK



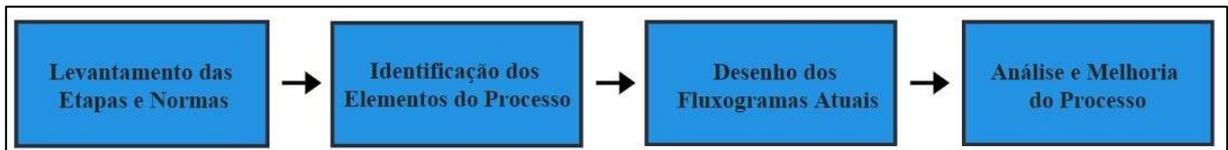
Fonte: Adaptado do Guia PMBOK (2017).

O mapeamento ideal deve registrar todas as informações com qualidade e clareza, de modo que os envolvidos possam entender o funcionamento e as atividades a serem desempenhadas, além de identificar as informações e documentos necessários para todo o processo. O mapeamento de processos ajuda na padronização das atividades, garantindo que elas sejam realizadas de forma consistente e em conformidade com os padrões estabelecidos.

A padronização é essencial para a manutenção da qualidade e para a replicabilidade dos processos. Para Almeida (2023), através do mapeamento de processos, é possível detectar gargalos, ineficiências e oportunidades de aprimoramento nos sistemas automatizados. Os líderes devem estar atentos a esses processos assim como a equipe, na identificação da automação de processos. A equipe que sempre está fazendo o trabalho manual, processual, sabe identificar os gargalos e falhas que existem.

Ribeiro e Júnior (2021) indicam que o mapeamento de processos envolve documentar e analisar cuidadosamente cada etapa do processo. A representação gráfica dos processos é frequentemente realizada por meio de fluxogramas. Os fluxogramas são diagramas que mostram a sequência de atividade realizadas facilitando assim na tomada de decisão. Para Alves (2021), o fluxo de atividades é indispensável para fazer o mapeamento de processos. Segue Figura 3, sobre o fluxograma base do mapeamento de processos.

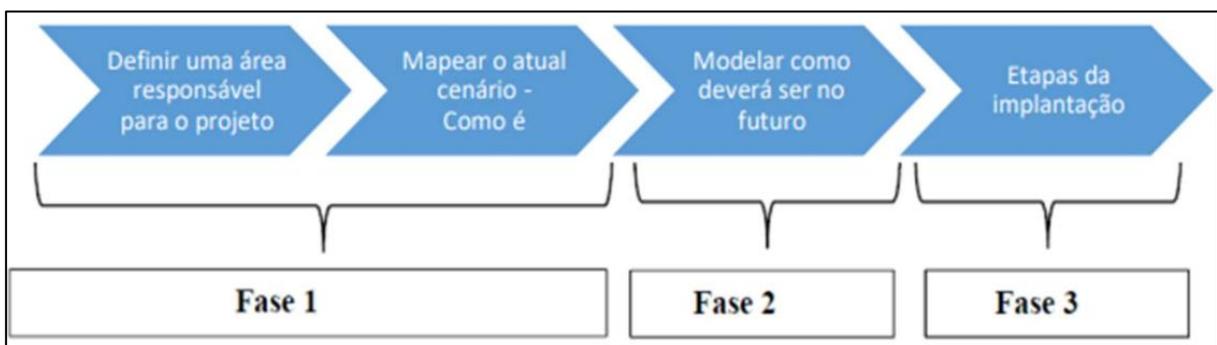
Figura 3 - Fluxograma Base do Mapeamento de Processos



Fonte: Adaptado de Alves (2021).

De acordo com Almeida (2023), os diagramas de atividades são úteis para ilustrar a sequência das atividades, bem como as ramificações e repetições ao longo do processo, isso facilita a visualização das atividades que podem ser automatizadas. Ainda para Almeida (2023), os processos bem definidos e documentados, facilitam o treinamento da equipe e de novos colaboradores. Na Figura 4, segue um exemplo das etapas elementares da automação de processos robóticos.

Figura 4 - Etapas Elementares da Automação Robótica de Processos



Fonte: Alves (2021).

Segundo o Guia PMBOK (2017), os processos devem ser eficazes. Significa que precisam cumprir requisitos de qualidade, padrões, políticas organizacionais e produzir o resultado desejado. O mapeamento de processos é uma prática essencial para qualquer organização que deseja otimizar suas operações, melhorar a qualidade de seus produtos ou

serviços e alcançar maior eficiência, além de ser uma ferramenta eficaz para a gestão estratégica dos negócios.

2.3.2 Integração de sistemas e fluxos de trabalho automatizados

A integração de sistemas e fluxos de trabalho automatizados refere-se à união e interconexão de diferentes sistemas, softwares ou aplicativos para facilitar a comunicação, troca de dados e execução de tarefas de forma automática e coordenada. Para Cummins (2002), a falta de integração entre os Sistemas de Informações (SIs) ou o uso de soluções insuficientemente integradas são motivos de desafios enfrentados pelos administradores contemporâneos.

Segundo Moraes (2022), as integrações permitem que diferentes plataformas com diferentes competências consigam se relacionar de tal forma que o processo final seja o mais eficiente possível. E ainda para Moraes:

As empresas que não possuem essa capacidade de integrar seus processos e softwares, estão fadadas a se depararem com uma limitação operacional em algum momento, haja vista que um sistema sozinho não pode solucionar todas as necessidades de uma organização (Moraes, 2022, p.16).

De acordo com Senai (2023), a integração de sistemas e fluxos de trabalho automatizados oferece uma série de vantagens, sendo elas: melhor controle de processos, diminuição do retrabalho, gestão mais inteligente, otimização da performance, mais confiabilidade e redução de custos. Diante dessas vantagens, é possível perceber o quanto a integração de sistemas e fluxos de trabalhos automatizados traz de redução de custos e agilidade para as empresas.

Segundo Forbes (2023), as integrações desempenham um papel crucial em todos os setores de uma empresa ao possibilitar a modernização de sistemas automatizados em semanas, em vez de meses ou anos. A implementação de uma estratégia de integração empresarial resulta em eficiências econômicas operacionais significativas, beneficiando toda a empresa. A capacidade de integrar sistemas e automatizar processos é vista como um diferencial competitivo, proporcionando às empresas a agilidade necessária para se adaptarem às mudanças do mercado e manterem-se relevantes em um ambiente empresarial dinâmico.

De acordo com Silva (2017), as empresas, para se tornarem mais competitivas no mercado, procuraram ser mais eficientes e eficazes na utilização dos seus recursos e melhorias de processos. As empresas, ao adotarem as tecnologias do mercado, devem estar cientes que,

em ambientes que envolvam tecnologia, estão sempre em constantes mudanças. Com isso, adotando novas ferramentas e tecnologias de automação, gera-se agilidade em atividades que antes eram repetitivas e demandam tempo na execução. No Quadro 2, vê-se as principais tecnologias e ferramentas de automação usadas nas empresas de acordo com TOTVS (2022):

Quadro 2 - Tecnologias e Ferramentas de Automação

Ferramentas e Tecnologias	Definição de cada uma
<i>Scripts</i>	São conjuntos de instruções pré-escritas que podem ser executadas para automatizar tarefas, conduzindo determinada rotina de atividades como se fosse um roteiro.
<i>Robotic Process Automation (RPA)</i>	É a automatização de processos por meio de softwares robóticos que viabiliza a automação da execução de tarefas repetitivas e rotineiras de ponta a ponta.
URA (Unidade de Resposta Audível)	É tipo um chatbot que responde a perguntas por meio de áudio. Muito utilizado em call centers de serviços de telecomunicação para automatizar e agilizar o atendimento aos clientes.
<i>Chatbots</i>	Programas de computador que interagem de forma semelhante à humana via chat e em tempo real e que permite um atendimento personalizado ao cliente. Em geral, a conversa pode se dar nas redes sociais ou no próprio site da empresa.
Hiperautomação	É o uso combinado de vários tipos de ferramentas para automatizar processos. Parte da premissa que essas soluções, de forma isolada, não conseguem substituir as capacidades humanas, mas sua combinação e integração torna isso possível.
<i>Business Process Management Systems (BPMS)</i>	Sistemas que permitem a automação e o gerenciamento de processos empresariais. Desenvolvido com foco em pessoas, ele permite definir, executar, analisar, avaliar, mensurar, otimizar e monitorar os processos da empresa.

Fonte: Adaptado de TOTVS (2022).

É fundamental uma integração bem sucedida de sistemas e fluxos de trabalho automatizados, ainda mais com ferramentas e tecnologias que vem para auxiliar as atividades, em ambientes empresariais modernos, em que a quantidade de sistemas e aplicativos utilizados

é extensa. Uma integração bem sucedida desses sistemas permite uma operação mais fluida, eficaz e ágil, contribuindo significativamente para o desempenho e a competitividade das organizações.

2.3.3 Treinamento e capacitação da equipe para lidar com a automação

No mundo contemporâneo, com as diversas mudanças ocorridas pela evolução da tecnologia, os profissionais necessitam de treinamentos para lidar com as novas tecnologias e automações que vem surgindo e que são adotadas dentro das empresas. Oliveira et al. (2012), diz que diante do cenário em que se vive atualmente a capacitação é imprescindível para quem procura um posto de trabalho ou até para quem deseja manter o emprego, ou procura se desenvolver na empresa.

De acordo com Budin e Lopes (2019), devido a revolução tecnológica, diversos profissionais atuais e novos, tem que se adaptar e compreender as novas mudanças, terão que criar novas qualificações e habilidades, pois o mercado atualmente exige profissionais, ágeis e dinâmicos que compreendem o funcionamento da indústria 4.0.

A automação, quando citada, lembra-se da competitividade, agilidade de processos, evitar erros humanos ou otimizar a operação como um todo, mas muitas vezes esquece de mencionar que só acontece por um bom uso das ferramentas. Entretanto, nada adianta ter uma ferramenta, um software se os funcionários não estão motivados e não dominam o funcionamento das mesmas. Embora a automação seja simples de ser compreendida, o uso correto é fundamental para melhorar os processos e aumentar a eficiência. Chiavenato ressalta que:

As necessidades de treinamento são as carências de preparo profissional das pessoas. A necessidade de treinamento é uma área de informação ou de habilidades que um indivíduo ou grupo precisa desenvolver para melhorar ou aumentar a sua eficiência, eficácia e produtividade no trabalho. (Chiavenato, 2010, p. 373).

Segundo Pessanha et al. (2019), uma grande vantagem competitiva para a organização é o colaborador, as empresas que investem na capacitação dos mesmos estão cada vez mais competitivas no mercado. Segundo Chiavenato (2010), o ser humano é impulsor de resultados, por mais que uma organização use todos os meios de tecnologia mais avançados, ela necessita de pessoas. Para Dutra:

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo[...] as organizações

estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas (Dutra, 2009, p.101).

É importante entender que treinamento e capacitação são coisas diferentes. Para Marras (2000), o treinamento produz um estado de mudança no conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos de cada colaborador. Já para Chiavenato (2020, p.336): “treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar as habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo”. Ainda para Chiavenato (2020), a capacitação é o desenvolvimento das pessoas, a qual focaliza em cargos futuros que podem ser ocupados dentro da empresa, assim como as competências e habilidades requeridas para aquele determinado cargo.

Atualmente as empresas de tecnologia, na maioria, atua em modelo híbrido ou remoto, com isso no treinamento da equipe com as mudanças que surgem se torna essencial uma boa comunicação e um treinamento claro, para assim ter um melhor entendimento da mudança que vem ocorrendo. No entanto, é essencial ter a certeza que os colaboradores tenham entendido a nova ferramenta após o treinamento, caso contrário, pode ser que esse será um profissional que terá erros em seus processos, ou, até mesmo, acabou não se adaptando à nova ferramenta. Ademais, a comunicação e colaboração precisam estar presentes tanto no líder quanto nos seus colaboradores, para um treinamento eficaz.

O futuro é a tecnologia, mas não deixa de passar pelos seres humanos, pois são eles que sempre vão analisar o andamento das máquinas, são eles que sabem cada etapa dos processos. Segundo Chiavenato (2010), o treinamento é um esforço contínuo e tem como objetivo melhorar as competências das pessoas e, conseqüentemente, o desempenho organizacional. Portanto, os líderes devem estar dispostos a dar treinamentos e programas de capacitação e desenvolvimento profissional dentro das empresas. Assim, a equipe pode se manter motivada e saber que, apesar de a empresa estar evoluindo com diversas automação, o profissional poderá evoluir também podendo crescer profissionalmente dentro da empresa.

2.3.4 Papel do líder na promoção da automação

A revolução tecnológica trouxe consigo a era de automação, redefinindo a maneira como as organizações operam e entregam resultados. Nesse contexto, o papel do líder se torna fundamental na promoção e implementação bem sucedida da automação dentro das empresas, afinal o líder é o que está ali dia a dia com a equipe e entende dos processos que elas necessitam que sejam automatizados.

Para garantir uma adoção bem sucedida em um ambiente de trabalho cada vez mais automatizado, o líder, em primeiro lugar, deve estar disposto a adotar novas tecnologias, e ao fazer isso, inspira a equipe a seguir o mesmo, só assim a equipe passará para uma adaptação de novas tecnologias e ferramentas de forma saudável. Segundo Fernandes e Alves (1992), o sucesso na adoção de TI está relacionado com a capacidade de “saber escolher” e “saber usar” a tecnologia.

O líder é o responsável por trazer a visão de como a automação pode melhorar processos, aumentar a eficiência e liberar recursos para tarefas mais estratégicas. Conforme Oliveira (2018), a automação possibilita que os colaboradores possam se concentrar em atividades mais estratégicas. À medida que a sociedade avança para uma era cada vez mais digital, as organizações enfrentam maior pressão para adotar e integrar tecnologias em seus processos administrativos (Davenport, 2018). Ao inspirar a equipe e transmitir uma mentalidade de adaptação e aprendizado contínuo, o líder cria um ambiente propício à acessibilidade e à adoção da automação.

Um dos pontos principais na liderança é a comunicação e transparência com seu time, por isso sempre que adotar novas tecnologias e ferramentas, é muito importante comunicar a equipe e passar todo o treinamento necessário para a mesma estar ciente das novas tecnologias dentro da empresa. No que diz respeito a comunicação Meneghetti (2013), afirma que o líder precisa ter domínio da comunicação tanto para os seus liderados como em público. É o líder que será o ponto de confiança de sua equipe. Além disso, o líder desempenha um papel fundamental na identificação de oportunidades para implementar a automação de forma inteligente. É fundamental entender como as organizações podem equilibrar o potencial positivo da tecnologia com a necessidade de proteger a saúde e o bem-estar de seus colaboradores (Davenport, 2018). Ele colabora com equipes multidisciplinares para compreender os processos existentes e identificar áreas que podem ser beneficiárias da automação. Esse processo envolve não apenas identificar tecnologias específicas, mas também entender as necessidades da equipe e dos clientes, garantindo uma transição suave e eficaz.

Ao automatizar tarefas repetitivas, o líder capacita os colaboradores a se concentrarem em atividades que exigem criatividade, pensamento crítico e habilidades interpessoais. Essa abordagem não apenas aumenta a produtividade, mas também eleva a satisfação no trabalho e a qualidade das entregas. Por fim, um líder comprometido com a automação está sempre engajado no desenvolvimento de habilidades e na capacitação da equipe. Meneghetti (2019) e Bergamini (1992) afirmam que, apesar de o líder iniciar uma ação, os seus liderados devem

estar dispostos a colaborar com o que foi proposto. A colaboração entre equipe e liderança pode facilitar a identificação de processos que podem ser automatizados, incentivando os colaboradores a participar desse processo ativo.

3 MÉTODO

A metodologia fornece a estrutura, as diretrizes e as etapas para conduzir uma pesquisa, um projeto. Segundo Zanella (2011, p. 19) método é maneira, é a forma que o cientista escolhe para ampliar o conhecimento sobre determinado objeto, fato ou fenômeno. É uma série de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para atingir determinado conhecimento. A metodologia não apenas orienta o processo, mas também garante consistência, replicabilidade e validade dos resultados. É como ter um manual de instruções que ajuda a alcançar objetivos de forma eficiente e confiável. Neste sentido o presente capítulo, tem o objetivo apresentar os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 Propósito da pesquisa

Este estudo tem por propósito verificar como os líderes identificam a necessidade de automação de processos em seu ambiente de trabalho. Neste sentido, este estudo considera a relevância dos líderes na automação de processos em empresas de tecnologia, no qual apresenta como problema de pesquisa o seguinte questionamento: De que forma o líder do setor Automation Center pode identificar a necessidade de automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul? Para responder o problema temos a seguinte estrutura metodológica.

3.2 Estrutura de pesquisa

A pesquisa científica está presente em todo campo da ciência em diversos assuntos, ela é um processo de investigação para solucionar, responder ou aprofundar sobre determinado assunto. Para Gil (2002), a metodologia de pesquisa é uma maneira de arrecadar informações sobre as pessoas, para observar características e partir disso chegar a um determinado resultado. A presente pesquisa de acordo com os seus objetivos classifica-se do tipo de abordagem qualitativa, quanto à natureza aplicada, e quanto aos objetivos caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, os procedimentos utilizados foram pesquisas bibliográficas e entrevistas. Conforme Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

Em relação a abordagem de pesquisa, o presente estudo é classificado como uma pesquisa de natureza qualitativa. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa não visa enumerar ou discriminar os eventos estudados, nem leva instrumental estatístico na análise dos dados. A

pesquisa qualitativa parte de questões ou focos de interesse amplos, no qual vão se definindo à medida que o estudo acontece. Para Flick (2009, p. 16), “a pesquisa qualitativa usa o texto como material empírico (em vez de números), parte da noção da construção social das realidades em estudo, está interessada nas perspectivas dos participantes”, ou seja, dá atenção ao conhecimento do entrevistado em relação ao assunto abordado.

Neste estudo, a pesquisa é definida como pesquisa aplicada, que de acordo com Gil (2022, p. 41), “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. Além disso, a pesquisa aplicada, é vista como aquisição de novos conhecimentos em uma situação específica. Para os procedimentos técnicos da pesquisa foi escolhido pesquisas bibliográficas do tema, no qual para Fonseca (2002) a pesquisa bibliográfica é realizada:

[...] a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (Fonseca, 2002, p. 32).

Levando em consideração o objetivo do trabalho, este estudo também se classifica como uma pesquisa descritiva que, conforme Gil (2010), possui o escopo de descrever as características de determinada população ou fenômeno ou, também, estabelecer relações entre variáveis.

3.3 Coleta de Dados

Gil (2002), afirma que coletar dados é unir documentos e evidências, investigar um tema específico, relacionar e agrupar as informações obtidas, facilitando assim uma futura análise. A ferramenta escolhida para este propósito é entrevista de forma a abranger aspectos relacionados às operações automatizadas e entender melhor sobre o papel do líder.

Quanto ao procedimento da coleta dos dados, foram realizadas entrevistas semi estruturada que para Lakatos e Marconi (2003) esse tipo de entrevista possui um roteiro de perguntas relacionadas ao tema, mas que o entrevistador pode adaptar durante a pesquisa. Essa técnica de entrevista semiestruturada não possui um rigor na retenção de informações, mas as perguntas deverão ser respondidas conforme o tema e objetivo do estudo.

A coleta de dados foi realizada em uma empresa de tecnologia no RS, com os gestores do setor Automation Center. O setor escolhido foi justamente por se tratar de um setor que possui 99% das suas atividades automatizadas, e por fazer parte do tema deste estudo foi escolhido esse setor. A pesquisa para o presente estudo foi realizada durante o mês de abril no ano de 2024, por meio de entrevistas semiestruturadas com a quantidade de 8 respondentes, a qual cada respondente recebeu um convite para participar da entrevista com horários e datas previamente agendadas.

A entrevista permitirá uma análise aprofundada das práticas existentes, identificação de áreas de melhoria e percepções significativas para aprimorar a eficiência operacional no setor Automation Center da empresa.

3.4 Análise dos dados

Os dados serão tabulados a partir dos resultados da coleta de dados através de entrevistas online agendadas com horário marcado. Para a abordagem qualitativa será aplicada à análise das respostas abertas, permitindo uma compreensão mais aprofundada das percepções fornecidas pelos participantes. Serão utilizadas técnicas de categorização e codificação para identificar temas emergentes e padrões recorrentes nas respostas. Isso contribuirá para uma interpretação detalhada das respostas, oferecendo uma visão completa das operações automatizadas na empresa de tecnologia no RS.

O primeiro passo foi a seleção dos respondentes. Para esta seleção, foi utilizado o critério de atuação no setor *Automation Center* no qual a pesquisa foi realizada. Ressalta-se que foram 08 gestores entrevistados e todos residem no Rio Grande do Sul. A partir da escolha dos respondentes, o segundo passo foi realizar as entrevistas com horários previamente agendados conforme a disponibilidade de cada gestor. E para o terceiro passo, após realizar as entrevistas foi transcrever as entrevistas para um arquivo em word, e destacando os principais pontos em uma planilha eletrônica. A partir disso, foi decidido que conforme a semelhança nas respostas, a análise de conteúdo seria o melhor método. Conforme Bardin a análise de conteúdo (2016, p. 19) é “um método muito empírico dependente do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo”. Essa análise visa não apenas qualificar as tendências, mas também capturar a riqueza e a complexidade das experiências e percepções dos gestores do Automation Center. Após identificar que seria usado a análise de conteúdo, foram criadas as codificações e categorias a partir das respostas semelhantes e com perguntas feitas nas entrevistas, criando assim as categorias de uma forma que respondesse o problema de

pesquisa e objetivos específicos de uma forma mais fácil e com um melhor entendimento. Posteriormente houve a interpretação das informações às quais serão apresentadas na seção resultados do presente trabalho.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, serão expostos os resultados obtidos a partir das análises realizadas, com o objetivo de responder às questões de pesquisa levantadas. Os dados foram organizados de forma a facilitar a compreensão das principais descobertas, proporcionando uma visão clara sobre o papel do líder na automação de processos. A pesquisa buscou compreender de que forma os líderes identificam a necessidade de automação de processos em uma empresa de tecnologia. Segue Quadro 3, com as categorias analisadas e selecionadas para fazer parte dos resultados.

Quadro 3 - Temáticas das Categorias analisadas e selecionadas

Automação de processos
Principais desafios ao implementar a automação
Competências necessárias para o líder na gestão da automação de processos
Papel do líder na promoção da automação de processos em uma empresa de tecnologia

Fonte: elaborado pela autora (2024).

4.1 Automação de processos

A automação de processos se torna relevante nas organizações, ainda mais em uma empresa de tecnologia que está em constante busca pela inovação, que é também o cenário que muitas outras empresas deste setor vivenciam. Segundo a TOTVS (2022), implementar inovações tecnológicas nas empresas garante que mantenham a sua competitividade.

Diante disso, foi feita a seguinte pergunta aos entrevistados, qual era a importância da automação de processo e se ela influencia no seu dia a dia. Através desta pergunta, o Entrevistado 1 relata a sua visão sobre a automação de processos e quanto ela influencia no seu dia a dia:

“Eu considero automação importante, porque ela acaba nos dando mais tempo para trabalhar em outros aspectos humanos...então assim eu consigo ter mais tempo para desenvolver lideranças, para desenvolver pessoas, porque aquilo que as pessoas estavam executando, o que são processos operacionais, está sendo feito por uma automação (Entrevistado 1).”

A partir da visão do Entrevistado 1, consegue-se perceber que, com a automação, ele ganha uma autonomia maior em função da organização em relação ao tempo, pois traz a economia de tempo podendo se dedicar ao desenvolvimento das pessoas.

Quadro 4 - Benefícios da Automação

Entrevistados	Benefícios da Automação
01	Otimização do tempo
02	Otimização do tempo e minimização dos erros
03	Gerar valor e redução de custos
04	Otimização do tempo
05	Otimização do tempo, minimização dos erros, redução de custos e agilidade
06	Otimização do tempo e qualidade
07	Otimização do tempo e redução de custos
08	Otimização do tempo, qualidade e redução de custos

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2024).

Pode ser observado a partir do Quadro 04 que 100% dos entrevistados disseram que, sim, a automação de processos traz benefícios para a empresa. Dentre os benefícios citados, o destaque é a otimização do tempo, o qual a maioria dos entrevistados citaram que a automação de processos pode proporcionar. O segundo benefício citado pelos entrevistados 3, 5, 7 e 8 foi a redução de custos. Todos os entrevistados identificam algum benefício com a automação dos processos, identifica-se o tempo e a redução dos custos como sendo os principais benefícios citados. De acordo com autor Guimarães (2021), a otimização do tempo nas empresas é relevante pois o tempo é o bem mais precioso na vida corporativa.

Na visão de Wilson (2015), a redução dos custos nas empresas é relevante porque permite aumentar a margem de lucro, tornando-as mais competitivas no mercado. Ao otimizar processos e eliminar desperdícios, as empresas podem oferecer produtos e serviços a preços mais atrativos sem comprometer a qualidade, o que pode resultar em um aumento na participação de mercado. Além disso, a redução de custos é essencial para a sustentabilidade financeira a longo prazo, ajudando as empresas a resistir aos períodos de instabilidade econômica. Isso também possibilita o investimento em inovação e melhorias contínuas, fortalecendo a posição da empresa no setor em que atua (Wilson, 2015).

Quadro 5 - Ferramentas e tecnologias usadas pelos líderes

Entrevistados	Ferramentas e Tecnologias
01	Portal de Gestão
02	Portal de Gestão e RPA
03	Excel, checklist, Sênior e SAP
04	Portal de Gestão e Sênior
05	Portal de Gestão e Excel

(CONTINUAÇÃO)

06	Portal de Gestão, elofy, Recrut.AI, dashboards, SharePoint e Sênior
07	Portal de Gestão e Excel
08	Script, Chatbots, SAP e RPA

Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2024).

É possível analisar que, dentro das ferramentas e tecnologias, a mais citada é o Portal de Gestão, a qual de 8 entrevistados, 6 deles usam o portal para automatizar tarefas. As ferramentas seguidas com mais frequência são Excel e o Sênior. Os entrevistados 3, 5 e 7 utilizam o Excel para automatizar algumas tarefas, sejam planilhas ou dados que precisam analisar. Os entrevistados 3, 4 e 6 usam a plataforma Sênior para automatizar tarefas, como férias, ponto do colaborador.

As ferramentas são maneiras de otimizar as tarefas e gerar um ganho de tempo nas atividades do dia a dia. Para o entrevistado 8, as ferramentas automatizam tarefas rotineiras, lembretes que precisaria mandar para sua equipe e, com a automação dessas tarefas através das tecnologias como o chatbot, ele otimiza o seu dia a dia para focar em outras atividades mais estratégicas.

Foi analisado os critérios e indicadores que os entrevistados consideram ao avaliar a necessidade de automação de processos e como executam o processo a partir da tomada de decisão. O Entrevistado 1 citou que identifica pelo tamanho da equipe e o tempo que o líder perdia fazendo os processos de forma manual.

“Geralmente a gente identifica pelo tamanho da equipe, por exemplo aqui a minha primeira equipe que foi automatizada, questão de portais, informações de resultado para o cliente, alimentação de resultados. Foi uma equipe que tinha 17 pessoas e se o líder fosse colocar manualmente tomaria muito tempo dele. Então, a gente identificou a necessidade ali pelo tamanho da equipe, então eram muitos processos, muitos serviços diferentes. O líder perdia muito tempo realizando os preenchimentos, então a gente identificou nesse sentido, uma equipe que era maior, tinha mais variedade de serviços e mais pessoas. Aí nós automatizamos para que o líder não tivesse tanto trabalho na alimentação de portal (Entrevistado 1).”

Aganette et al. (2018) afirmam que o mapeamento de processos, para que seja eficiente, deve incluir um conjunto de atividades, desde desenho do processo, registro das informações, normas, responsabilidades e indicadores. Para os entrevistados 2, 3, 6 e 8, respectivamente, é feito o mapeamento dos processos, a partir da análise dos dados.

“eu analiso ali como é feito o processamento que nem agora eu vou ter uma agenda na próxima semana [...] de um processo que eu tenho aqui para ser automatizado, para ter um pouco mais de automação porque o trabalho que é feito ali, um RPA poderia estar fazendo, diminuiria, a sobrecarga ali da pessoa que está à frente ali do time e

otimizaria tempo e também diminuiria o nosso SLA e aumentaria nossa qualidade. [...] eu tenho que analisar o processo em si e ver se tem espaço para automação, por exemplo (Entrevistado 2).”

“Primeiro a gente olha para o valor do negócio, o que realmente vai gerar valor para o nosso cliente [...] Então a gente tem que fazer o mapeamento de todo o processo, entender como ele entra, como ele processa e como ele sai e se realmente isso vai entregar algum valor para o cliente [...] Se eu diminuir esse processo, se o automatizar ele, isso vai gerar um valor para quem... ah não gera pro cliente, mas gera um valor para nós [...] vai diminuir a quantidade de erros, e também vai me deixar espaço para valorizar cada vez mais quem está fazendo o processo, porque daí ele vai pensar junto comigo, como a gente pode melhorar outros processos que têm, então tudo vai ser o valor (Entrevistado 3).”

“[...] eu sempre comento com pessoal para a gente pensar em conjunto, a gente não decide nada sozinho. E os indicadores principais, assim, é a qualidade dos serviços [...] a partir do momento em que a gente decide vamos fazer determinado processo, determinada automação, a gente reúne os times que vão se envolver nisso e aí a gente vai precisar conhecer, mapear o processo, realizar um mapeamento de fluxo desse processo para que a gente possa trabalhar em cima desse indicador (Entrevistado 6).”

“Primeiro, tu vai entender o esforço que é pra fazer aquele automatismo [...] a gente faz esse backlog, a gente monta tudo que a gente executa, a gente faz esse mapeamento de esforço, tempo, investimento, efetividade do automatismo, e se vai gerar um ganho, e aí tu tem a tua grade, tu tem tua tomada de decisão, daqui a pouco tu tem ali como se destaca, o que vai trazer um ganho de performance de 90%, só que ele não vai te trazer um ganho financeiro. E aí, tu tem um outro que ele vai te trazer ali, 50% de ganho de performance, mas ele também te traz um ganho de 50% de investimento. Qual que tu vai priorizar? Então são informações que precisam estar claras para falar antes de fazer um desenvolvimento de um automatismo, seja ele qual for, ter isso bem claro para que tu possa ter a tomada de decisão em cima da estratégia né (Entrevistado 8).”

Para Cruz (2015), antes de estudar o processo é necessário analisar todas as atividades que o compõem, colocando-os em ordem de execução. E já, para Almeida (2023), o mapeamento de processos é a oportunidade de aprimoramento nos sistemas automatizados.

4.2 Principais desafios ao implementar a automação

Dentro dos desafios ao identificar a automação de processo, os entrevistados 1 e 2 citaram que a padronização é o principal desafio. Já na concepção dos entrevistados 3 e 8, a resistência é o principal desafio para a implementação da automação de processos. Para Almeida (2023), a resistência organizacional é um desafio comum por parte dos funcionários que estão acostumados com os processos e práticas anteriores. A resistência foi destacada tanto por parte das empresas como das pessoas, pois acaba dificultando o processo de implementação, o que segundo os entrevistados engessa as empresas e impedem as mesmas de evoluírem e se adaptarem ao mercado atual. Para eles, as pessoas possuem resistências às mudanças, tanto por

questão cultural da empresa, quanto por medo do novo. Segue fala do entrevistado 8 sobre os desafios da automação.

“Acho que os principais desafios ele ainda está muito voltado, a uma quebra de cultura, a quebra de cultura não só do nosso cliente, mas olhando de modo geral, são muitas empresas ainda que são muito resistentes a fazer um investimento que requer um investimento para colocar essa tecnologia. Porque começa a olhar só a curto prazo...então esse é o maior desafio hoje que tem nas empresas, é tu convencer a sair dessa zona de conforto, a olhar a longo prazo, os benefícios que o automatismo e uma tecnologia de IA vai agregar no serviço para que o cliente ou a empresa possa fazer um investimento de colocar esse ferramental (Entrevistado 8).”

Ainda para o entrevistado 8, o investimento na tecnologia, na implementação de uma nova automação é um desafio.

“[...] a gente está ainda nessa quebra de paradigma com muitas empresas para que eles possam ter essa visão que ele não é um gasto, ele não é um custo, mas sim, ele é um investimento para que a tua própria empresa tenha um aporte e, algo que seja mais padrão e sustentável a longo prazo (Entrevistado 8).”

Já o Entrevistado 4, considera como principal desafio da automação de processos o fluxo de dados, do antigo para o novo. Neste sentido, o entrevistado 4 diz:

“Ah eu acho que é o fluxo de quando tu tá passando os dados sabe porque daí tu te atrasa muito quando você tá fazendo uma automação porque tu fica naquele ditado no modelo antigo ainda, e quando tu tá passando para automação daí você fica em duas frentes organizar o que está sendo feito e organizar como vai ser feita (Entrevistado 4).”

Ainda para o entrevistado 4, o maior empecilho da automação é você conseguir gerir os dois lados da moeda assim para que consiga se encaixar e depois comece com o ambiente mais organizado. Já na concepção do entrevistado 6 o principal desafio é entender o processo como ele funciona, e entender os possíveis erros que podem acontecer.

“Acredito que os principais desafios é entender de fato, como o processo funciona do início ao fim, ali na sua raiz até o produto final. Então eu acredito que o maior desafio é entender de fato, entender alguns gaps que podem acontecer[...] eu vejo que o desafio maior é entender o processo para automatizá-lo e também entender os gaps que podem acontecer, tanto problemas na conexão e estabilidade do sistema. Eu acho que isso é algo que a gente enfrenta bastante aqui na operação, principalmente quando a operação vem crescendo bastante e a capacidade de atuação ali de determinado processo, não engloba esse número de pessoas, então a gente precisa ali, de um time focado nessa resolução de problemas (Entrevistado 6).”

Pode-se observar que o Entrevistado 6, além de comentar que o principal desafio é entender o processo e os possíveis erros, ele ainda comenta que conforme a equipe vai

crecendo, vão surgindo problemas nos sistemas como instabilidade e que é preciso de um time focado ali na resolução desses problemas.

4.3 Competências necessárias para o líder na gestão da automação de processos

Em empresas de tecnologia, os líderes têm papel principal dentro dessas organizações. Com isso, se torna importante entender quais são as competências, habilidades que um verdadeiro líder de sucesso deve ter nas empresas de tecnologia. Deste modo, foi feita a seguinte pergunta para os entrevistados de quais são as principais *hard skills* necessárias para o líder na gestão da automação de processos. Na Figura 5, vê-se as principais *hard skills* necessários para os líderes em empresas de tecnologia.

Figura 5 - Hard Skills necessárias para o líder na gestão da automação de processos



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2024).

Observa-se, na Figura 5, que as *hard skills* que mais se destacam com maior frequência são “Cursos”, como uma das principais competências necessárias para os líderes na gestão da automação de processos em empresas de tecnologia, sendo a segunda mais citada “Faculdade” nas competências técnicas de um líder. Para Accorsi (2023), é a vontade que o líder tem em fazer acontecer, de buscar por inovações e aprender continuamente. O líder deve estar sempre em busca de conhecimento, para Chiavenato (2003):

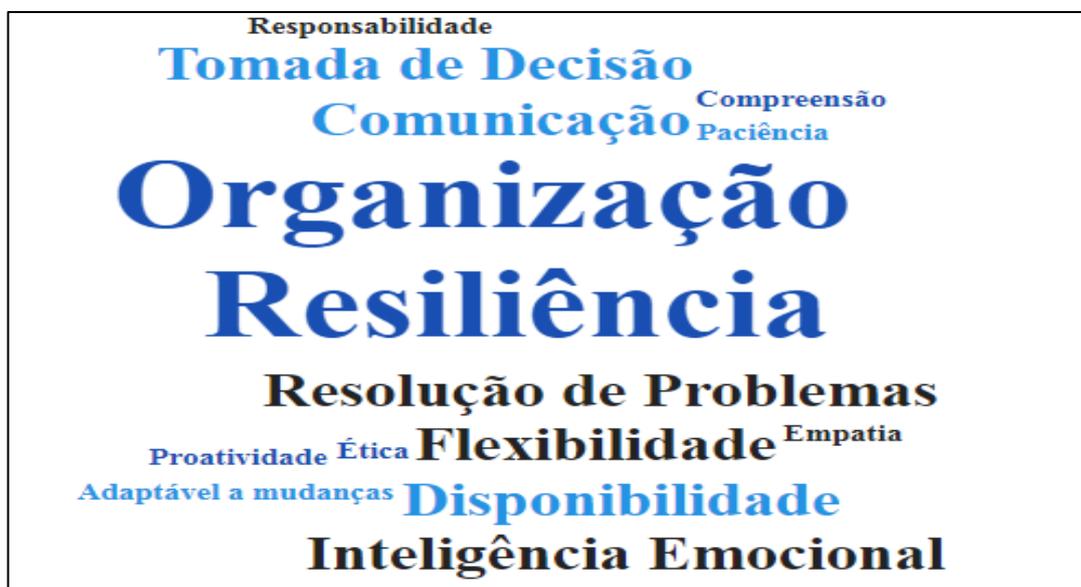
O conhecimento muda a cada instante em função da mudança e da inovação que ocorrem com intensidade cada vez maior, o administrador precisa atualizar-se constantemente e renová-lo continuamente. Isso significa aprender, a ler, a ter contato com outras pessoas e profissionais e, sobretudo, reciclar-se continuamente para não tornar-se obsoleto e ultrapassado em seus conhecimentos. (Chiavenato, 2003, p. 4).

Segundo os entrevistados, ressaltam que Conhecimento Técnico e Certificação em Inteligência Artificial são necessários. Os líderes sempre precisam estar em busca de conhecimentos. Para o Entrevistado 8, o líder que deseja estar no meio da tecnologia precisa sempre estar se atualizando e buscando novos conhecimentos.

“Mas de fato, para tu ser um especialista, além de ter que fazer uma faculdade, fazer cursos específicos, onde está buscando ser um especialista... estudar a tecnologia, ela é muito importante e quem quer estar nesse meio e não estuda, fica para trás (Entrevistado 8).”

Para o Entrevistado 6, o conhecimento técnico é uma competência que o líder de tecnologia precisa ter, pois é ele que precisa entender o processo de fato para que possa passar para o seu time futuramente, seja um treinamento técnico sobre novos processos que serão automatizados, ou até mesmo, novas ferramentas que serão implementadas. Accorsi (2023) afirma que as transformações do mercado reforçam a necessidade de desenvolver habilidades que vão além das técnicas. As *soft skills* são competências relacionadas ao comportamento individual, estando mais vinculadas à personalidade e às experiências pessoais do que à formação profissional. Na Figura 6, vê-se as principais *soft skills* necessárias para os líderes em empresas de tecnologia, na percepção dos entrevistados:

Figura 6 - Soft Skills necessárias para o líder na gestão da automação de processos



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2024).

Com base na pesquisa, apresentou-se na Figura 6 as *soft skills* necessárias para um líder na automação dos processos. Percebe-se que a grande maioria dos entrevistados citou organização e resiliência como algumas das competências mais importantes para um líder, seguidas de flexibilidade, inteligência emocional, comunicação, resolução de problemas, tomada de decisão e disponibilidade. Para o entrevistado 3, é muito importante que o líder saiba conciliar as *hard skills* com suas *soft skills*, para agregar cada vez mais valor ao negócio.

As competências mencionadas mostraram que a capacidade de aprendizado contínuo e a abertura para novas ideias são igualmente relevantes para que o líder possa ser eficiente. Em um ambiente de trabalho que está em constante evolução devido aos avanços tecnológicos, é relevante que os líderes estejam dispostos a aprender e se adaptar rapidamente às mudanças (Totvs, 2022). A empatia, por sua vez, foi destacada como uma qualidade necessária para fortalecer o relacionamento com a equipe e fomentar um ambiente de trabalho colaborativo. Portanto, um líder que consegue equilibrar habilidades técnicas com habilidades interpessoais poderia estar mais apto a conduzir sua equipe ao sucesso e a enfrentar os desafios da automação de processos com eficácia.

4.4 Papel do líder na promoção da automação de processos em uma empresa de tecnologia

O líder deve ser o exemplo da equipe e deve entender os processos para dar suporte para o time. Neste sentido, foi analisado o que é levado em consideração para identificar o papel do líder na tomada de decisão na automação de processos em uma empresa de tecnologia. Deste modo, os entrevistados 1, 2, 3, 4, 7, 8 respectivamente, responderam que para a tomada de decisão é levado em consideração o conhecimento do líder no processo, do início ao fim.

“[...] o líder tem que ter o domínio do processo e da ferramenta que vai alimentar essa automação [...] ele precisa ter o domínio do processo e o sistema que ele utiliza para conseguir tanto pedir pro cliente o necessário quanto passar as informações para nosso time de automação, porque o nosso time de automação não conhece, então é pela boca do líder que ele vai conhecer, então a gente precisa ter o domínio do processo (Entrevistado 1).”

“O líder conhece o processo no *beach*, né! Então se eu não confiar no que o meu líder está me trazendo, não faz sentido eu seguir com o meu líder aqui, então eu sempre tenho muita confiança ali na minha liderança e sempre deixo muito à vontade ali para elas identificarem, mapearem o que é melhor, onde é que a gente pode ter espaço, a gente realmente tem espaço, a gente não tem espaço, o que que elas estão visualizando ali, então normalmente, esse olhar ali que eu tenho (Entrevistado 2).”

“Ele tem que observar do início ao fim todo o processo [...] o líder tem que ter essa percepção de valor, qual valor que vai agregar nesse tipo de mudança, nesse tipo de processo. Então o líder é fundamental para isso, porque ele tá ali no dia a dia, ele está

executando junto, ele sabe quais são os pontos que vai barrar e quais são os pontos que é necessário fazer algum ajuste (Entrevistado 3).”

“Depende de um quesito de conjunto né, então eu acho que o principal pilar para uma automação é quem tá na ponta né quem tá dentro do processo [...] no momento que a gente tá pegando os indicadores a gente identifica cara tem alguma coisa errada que a gente vai ter que conversar e daí com isso é onde a gente mapeia e identifica [...] mas sim o líder toma a decisão, porque o líder é a ponta não só do processo, mas ele é a ponta de levar para o setor de automação né para poder identificar e falar ó eu quero isso, aí eles vão lá e vão levar... eu sinto que sim é uma importância bem gratificante do líder em si, mas eu acho que ele depende muito da equipe sabe para entender realmente, porque o líder muitas vezes ele não tá no dia a dia então ele não entende o que tá acontecendo não entende o que precisa ser automatizado, mas sim ele é importante mas nem tanto quanto a equipe ele tá lá para levar informação basicamente (Entrevistado 4).”

“Conhecimento técnico do líder [...] se ele se adapta a esse novo formato ou não (Entrevistado 7).”

“O líder, ele é fundamental, quem vai ter o conhecimento no *beach* é a liderança [...] Tu precisa ser muito detalhista no estudo do processo, sem a liderança, tu não consegue chegar nesse detalhe, ser mais assertivo nesse estudo e ter menos chance de ter um desvio no que tu calculou lá na frente lá, para colocar os automatismos, né! Então, a liderança ela vem primeiro lugar ali [...] Sem uma liderança no processo ali pra te colocar uma lupa e entender de fato nas minúcias, tu não consegue evoluir [...] (Entrevistado 8).”

Já para os entrevistados 5 e 6, respectivamente, as “experiências no processo” é usado para tomar decisões da automação de processos. Accorsi (2023), ressalta a importância do líder ter a vontade de fazer acontecer e buscar por inovações. As experiências não deixam de ser o conhecimento técnico citado pelos entrevistados anteriormente, mas a partir do questionamento pode-se perceber que os líderes precisam ter um conhecimento sólido no processo para tomar a decisão de uma nova automação. Para Meneghetti (2013), a experiência e conhecimento sobre um produto ou serviço é considerada como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho.

“As experiências que ele vem tendo no dia a dia, os relatos que ele traz, as dificuldades, é isso que a gente analisa, olhem para ver se está sendo assertivo ou não, se está auxiliando, está sendo muito dificultoso (Entrevistado 5).”

“Eu acredito que seja a experiência no processo, que o líder possui ali no processo e no conhecimento da gestão de pessoas, na gestão do tempo desse líder também dedicado ali a operação (Entrevistado 6).”

Após ser feito o questionamento sobre o papel do líder, foi realizado o questionamento

em relação ao papel da equipe para identificar a necessidade de automação de processos, os entrevistados 2, 6, 4, 7 e 8, respectivamente, dizem que a automação muitas vezes parte do próprio time.

“A equipe, mesma coisa que a liderança, eles são papéis chave [...] quando a gente vai fazer uma automação, a gente sempre pega uma pessoa ali da equipe para fazer isso, então é normalmente o pessoal com um pouquinho mais de experiência ali que já está mais acostumada com isso [...] (Entrevistado 2).”

“Eu acho que é no dia a dia assim porque chega um momento ali por exemplo a gente sempre busca ser muito transparente com a equipe para eles te levarem o que tá ruim né, tipo a gente dá essa abertura se não está bom vocês avisem, não fiquem para si dizendo que está ruim, então é esse papel de complementar tanto a liderança quanto a equipe de fazer essas agendas como eu te falei de informação... e falar assim ó, isso aqui tá atrasando em lançar uma folha, eu acho que essa linha, aqui tá ruim, está me atrapalhando... a gente vai lá organiza, conversa com o pessoal de automação também para a gente identificar uma melhor forma. Então o papel da equipe eu sinto que às vezes é mais importante até que do líder, porque o líder vai complementar a ação da equipe para poder construir né (Entrevistado 4).”

“Eu vejo que o time hoje, a equipe, eles comentam bastante sobre a questão de automação na própria ferramenta que a gente tem aqui, através de feedbacks ou nas nossas agendas que a gente tem das *dailys* e até mesmo ali nas agendas de *one a one*, *feedback* com o líder técnico de algum processo que a gente poderia cortar as fatias, que é muito fluxo. A gente poderia diminuir esse fluxo, fazer de tal forma, então eles buscam a liderança técnica [...] É esse olhar mais voltado aonde hoje eles encontram algum *gap* (Entrevistado 6).”

“Sim, a gente é aberto para a equipe dar ideia, e tem alguns processos que já foram desenhados com base no feedback da equipe (Entrevistado 7).”

“Eles deveriam nascer da equipe, porque ninguém melhor do que quem executa todo dia atividade para saber todas as vírgulas que existem, todas as minúcias que existem nos processos [...] Daqui a pouco, até a gente chegar naquela formação, a gente chegar naquele momento que o profissional já teve um insight e trouxe, daqui a pouco a gente vai demorar um ano para chegar lá naquela informação que o funcionário já teve e ninguém melhor do que quem tá na ponta ali, do time que sofre com todos os casos, com todas as lentidão no SAP, com todos os percalços do dia a dia, todos os erros [...] Então ninguém melhor do que o time para fazer essa sinalização, OPAA, levantar a mão, né! Fazer essa sinalização aí a gente vem com a equipe por cima, né. Aí a gente vai com o time para mapear, para fazer todo esse mapeamento, para entender no *beach*, para entender como é que nós vamos colocar a tecnologia em cima disso, né! Mas o insight, ele tem que nascer ali, de quem está na ponta de quem está executando aquela atividade, porque ninguém melhor do que está executando para saber (Entrevistado 8).”

Para o Entrevistado 1, a equipe não traz esse retorno, pois o cliente tem uma política de dados que não podem ser expostos os mesmos, então o próprio cliente realiza a automação. Já para os entrevistados 5, a equipe não traz a questão da necessidade da automação, mas deixa claro que ele como líder sempre está aberto para qualquer sugestão.

“Olha a equipe, ela acaba não tendo tanta decisão, nem é tão envolvida assim, porque não são todas as pessoas que acabam trazendo sugestão, mas claro, a gente sempre deixa aberto. Só não é todo mundo que tem alguma sugestão que acaba influenciando. Então hoje a equipe em si, de modo geral, eu não vejo que tenha tanta influência nessa decisão (Entrevistado 5).”

Para o Entrevistado 3, a necessidade de automação parte através de conversas com o time, mas quem toma a decisão final sempre é o líder.

“Na sua grande maioria não, porque a equipe que executa o processo tá, e podemos dizer que 60%, 70% do processo [...] Como o time tá muito sobrecarregado o time, ele não sugere mudanças, mas ele externa dificuldades o líder vai perceber, poxa, meu time tá exausto, meu time está esgotado em fazer esse processo, aí vem o papel do líder instigar do time. Time eu preciso desses dados que vocês estão me gerando para que a gente possa fazer essa mudança [...] O líder vai te sugerir, cara, então vamos fazer o seguinte, vamos fazer uma mudança aqui, uma mudança ali e automatizar (Entrevistado 3).”

Ainda de acordo com o Entrevistado 3, a questão não é que o time não veja a necessidade de automação, mas sim que estão tão envolvidos na execução diária dos processos que não conseguem parar para analisar o que pode ser automatizado. Esse foco constante na operação impede que eles tenham a perspectiva necessária para identificar oportunidades de automação. Estão constantemente lidando com as demandas imediatas e urgentes, o que os deixa sem tempo para reflexão e planejamento estratégico. Além disso, a ausência de pausas estruturadas para análise e avaliação dos processos contribui para essa dificuldade em enxergar o potencial de automação.

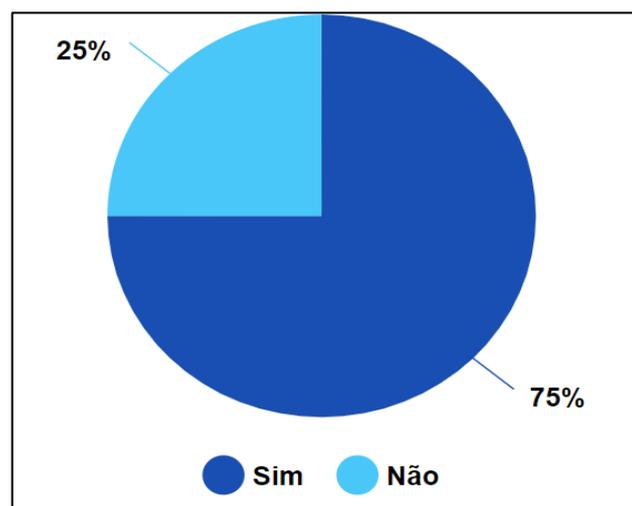
Para superar esse desafio, seria relevante implementar momentos dedicados à revisão e análise de processos, no qual a equipe possa, de maneira colaborativa, identificar pontos de melhoria e possibilidades de automação. A introdução de ferramentas e metodologias que facilitem a visualização de processos e a detecção de tarefas repetitivas e passíveis de automatização também pode ser uma solução viável. O incentivo à participação em treinamentos sobre automação e a promoção de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a melhoria contínua são relevantes para que a equipe consiga integrar a automação de maneira eficaz em suas rotinas de trabalho.

4.4.1 Motivação da equipe em empresas de tecnologia

A motivação da equipe se tornou um desafio dos líderes que trabalham em empresas de tecnologia, principalmente, pois as empresas adotaram o modelo de trabalho Home Office,

tendo um menor contato com seus times e sem saber se eles estão se sentindo bem, estão motivados no trabalho e também pelas constantes mudanças que uma empresa de tecnologia possui, ainda mais no setor de automação de processos, muitos dos colaboradores se sentem desmotivados diante dos processos rotineiros do dia a dia. A partir disso, foi feita a pergunta se a automação de alguma forma pode gerar medo de substituição na equipe. Em relação a esse questionamento percebeu que a maioria dos entrevistados responderam “sim” que a automação de processos pode gerar medo na equipe.

Figura 7 - Medo de substituição na equipe pela automação.



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2024).

Conforme a Figura 7, 75% (setenta e cinco por cento) dos entrevistados responderam que “sim” a automação pode gerar medo de substituição na equipe e 25% (vinte e cinco por cento) dos entrevistados responderam que a automação “não” gera medo na equipe. Segue os entrevistados 2 e 6 que ressaltaram que a automação não gera medo na equipe:

“Até o momento não tive isso, não tive assim esse medo do pessoal. Enfim, ainda para mim não foi trazido até porque eu acho que espaço tem para todos (Entrevistado 2).”

“Eu acredito que não, pelos valores da empresa, porque hoje o crescimento humano é com tecnologia e para essa automação funcionar, para essa roda girar, a gente precisa de pessoas para realizar isso. Mesmo se a gente for ali automatizar 80% da equipe, acredito que a gente ainda vai precisar de pessoas. A gente não vai ter uma redução significativa, porque algumas funcionalidades ainda o sistema vai ter uma dificuldade até entender o processo como um todo, né. Então eu vejo que hoje, pelos valores que a empresa tem e o diferencial que é sobre o elemento humano, então eu vejo que não tem esse receio (Entrevistado 6).”

Para os entrevistados 2 e 6, por mais que a automação evolua nas empresas, a empresa

sempre vai precisar de um elemento humano. Segundo Telles, Barone e Silva (2020), a interação entre humanos e máquinas nas empresas possibilita um trabalho mais colaborativo. Seguida da pergunta anterior foi realizado o questionamento de qual era o retorno da equipe em relação aos processos de automação atuais. Deste modo, segue a resposta dos entrevistados 2, 3, 6 e 8 respectivamente:

“Olha, pelo que eu vejo, assim tem retorno bastante positivo, eu posso te dizer por exemplo, um exemplo do time de fretes, que a gente teve a automação ali do robô enquanto a gente não tinha um robô, o time tinha uma carga muito forte ali em cima deles. Então, quando veio o robô foi uma sensação de alívio, entende? Eles viram que não era o trabalho deles, era porque faltava um braço (Entrevistado 2).”

O retorno da equipe é mais saúde mental (risos), mais saúde porque uma vez que tu sai de um processo que você ser humano executando sempre o mesmo processo [...] no final é um alívio, é um descanso e tu automatizando alguns processos e colocando processos com mais especificidade que tu tem que pensar, tu tem que organizar a cabeça, fazer cálculo é uma coisa que tu gosta de fazer e se torna cada vez mais prazeroso [...] a equipe agora executa outras atividades mais importantes e estão felizes e estão bem (Entrevistado 3).”

“Recentemente a gente teve um processo de automação no sistema e enfrentaram de forma bem positiva todas as automações que a gente fez, algumas pessoas tiveram dificuldade de entender pela facilidade. Então, às vezes, quando é muito fácil, a pessoa, será que eu estou fazendo certo, será que não? Então eu vejo que foi bem receptivo, o pessoal encarou de uma forma positiva e trouxeram isso para nós, feedbacks apenas positivos ali, das automações que nós tivemos dentro do processo da operação (Entrevistado 6).”

“Olhando para os nossos cenários aqui, o retorno ele tem sido muito positivo, muito positivo por alguns fatores [...] é menos esforço que tu demanda do teu time, é hora extra que a pessoa não precisa executar, quando eu falo de hora extra, ela não precisa trabalhar no sábado, por exemplo, para cobrir aquele volume que tem um robô lá fazendo, ou seja traz uma qualidade de vida melhor às pessoas, traz um ganho de performance (Entrevistado 8).”

Pode-se observar que as respostas dos entrevistados, possuem retorno positivo da equipe sobre o processo de automação no setor. Ainda, para o Entrevistado 8 é importante os times não terem medo da tecnologia, e sim tratar ela como uma forma do time evoluir. Segundo Meneghetti (2019), o líder deve saber identificar individualmente cada colaborador, de modo que possa desenvolver suas principais competências e habilidades na área em que os mesmos são melhores. Neste sentido o entrevistado 8 quis dizer que não podemos deixar a tecnologia ganhar do ser humano, é preciso sempre estar se atualizando e buscando novos conhecimentos.

“A ideia é seguir implementando esses automatismos para que a gente consiga fazer com que as pessoas que executam aquela atividade, não tenham medo da tecnologia, mas sim que utilize ela, vou colocar isso daqui pro robô fazer, e eu vou fazer outras coisas. E o robô não sabe fazer, e é isso que a gente precisa olhar hoje o que que o

robô não sabe fazer? É o que eu quero aprender, momento que o robô aprendeu aquilo que tu sabe, agora eu vou aprender outra coisa [...] (Entrevistado 8).”

Com isso, para entender o papel que os líderes desempenham na parte da motivação de equipes, foi feita a pergunta aos entrevistados, de como eles faziam com que suas equipes ficassem motivadas no ambiente de trabalho em que atuam, já que está sempre em constante mudança. Os entrevistados 2 e 3 têm a mesma percepção, sendo a inspiração o principal motivo que faz com que a equipe fique motivada no ambiente de trabalho.

“[...] eu preciso ser a minha própria motivação [...] a gente existe as nossas inspirações, a gente se inspira em determinadas pessoas, mas eu preciso ser a minha própria inspiração, eu preciso ver o quanto aquilo eu evoluí, para eu me inspirar e motivar cada vez mais. Então acho que isso é um ponto, que eu sempre tento trazer (Entrevistado 2).”

“[...] a gente passa muito tempo no trabalho e se a gente não tem inspirações e não tem desejo de evoluir, crescer, a gente não consegue se manter ativo, feliz (Entrevistado 3).”

O Entrevistado 1, comenta que costuma fazer uma vez na semana “dailys” com assuntos que agreguem valor para o time. E já o Entrevistado 4 comenta ações que são realizadas para manter a motivação da equipe, dentro das citadas está o destaque do mês, sendo um reconhecimento do trabalho realizado pelo colaborador.

“[...] na semana passada, eu falei sobre saúde mental, falo sobre inteligência emocional, sobre comunicação, sobre soft skills, que eu quero que eles desenvolvam para não ficar só naquele clima técnico [...] eu acho que sempre fazer uma coisa nova, uma coisa assim que agregue na gestão de pessoas e no desenvolvimento da equipe para eles se sentirem assim desenvolvidos verem que tem alguém se importando com o desenvolvimento deles e que eles não estão sozinhos (Entrevistado 1).”

“[...] pra ti realmente manter o pessoal motivado deve fazer ações que motivam eles então por exemplo ali a gente tem sempre o destaque do mês, que a gente sempre dá um vale ifood para eles...é uma coisa para motivar eles que eles são importantes, além disso a gente tem a bonificação mensal então conforme ele entregam eles recebem a bonificação. Todo mês a gente sempre busca fazer um encontro presencial com eles também para que eles tenham esse contato um pouco mais físico e que eles consigam identificar que a gente pode ser uma família também né porque no dia a dia é muito complexo né tipo tu cansa principalmente ali que eles lidam só com números (Entrevistado 4).”

4.4.2 Recursos ou Programas de Treinamento

As empresas de tecnologia sempre estão em constantes mudanças, e por isso, todo profissional que trabalha com tecnologia deve estar sempre se atualizando no ramo. Com isso,

busca-se fazer a pergunta de quais recursos ou programas de treinamento o líder disponibiliza para suas equipes. Para (Silva 2015), o desenvolvimento ensina como o colaborador pode se tornar mais competente e produtivo nas empresas. Deste modo, a maioria dos entrevistados citou que a plataforma “ALURA⁴”, é disponibilizada para suas equipes.

Além da plataforma Alura citada com mais frequência pelos entrevistados, foi citado pelos entrevistados 3, 5, 6 e 8 uma plataforma interna da empresa, que não será citado o nome pois irá revelar o nome da empresa escolhida para esse estudo, nessa plataforma interna são disponibilizados vários cursos para os colaboradores se desenvolverem na área da tecnologia.

Já para os entrevistados 4 e 7, os treinamentos técnicos são forma de treinar a equipe para obter conhecimento e excelência no trabalho que está realizando. Chiavenato (2009) define o treinamento como um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada, no qual as pessoas adquirem conhecimentos, habilidades e competências com base em objetivos previamente estabelecidos. Segue fala do entrevistado 4 sobre os treinamentos que disponibiliza para a equipe.

“todos os dias a gente faz um treinamento em relação a treinamento técnico mesmo quanto a operação a gente sempre faz uma agenda diária com todas as dúvidas frequentes da semana anterior e além disso de três em três meses a gente faz um intensivo que é uma vez no caso é uma semana inteira com uma hora de treinamento por dia com todo o processo... então ali eles identificam tudo que tava acontecendo, quais são os erros mais frequentes também dúvidas do processo inteiro e a gente revisa tudo de cabo a rabo com eles, para eles terem uma visão e também a gente atualiza todos os POs de orientação deles... que daí é onde eles validam ali todas as informações com prints dos processos das telas (Entrevistado 4).”

Diante da análise realizada, é evidente que a automação impacta vários aspectos operacionais, proporcionando ganhos significativos em eficiência e qualidade. Esses ganhos são percebidos em processos mais rápidos, com menos erros e maior consistência nos resultados. A automação permite a alocação mais estratégica de recursos humanos, liberando os colaboradores de tarefas repetitivas e permitindo que eles se concentrem em atividades que demandam criatividade, tomada de decisões complexas e inovação.

Esses pontos refletem as percepções e experiências dos líderes, que reconhecem tanto os benefícios quanto os desafios da automação no ambiente de trabalho. Muitos entrevistados enfatizaram a necessidade de uma transição cuidadosa, com treinamento adequado e uma

⁴ A Alura é a maior escola de tecnologia do Brasil, possui cursos nos mais diversos assuntos, desde tecnologia, negócios e inovação.

comunicação clara para garantir que todos os colaboradores estejam alinhados e preparados para as mudanças tecnológicas. Dessa forma, a automação não só melhora a eficiência operacional, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável às novas demandas do mercado. A seguir a Figura 8, ilustra esses impactos, destacando os principais pontos mencionados pelos entrevistados.

Figura 8 - Principais Pontos de Destaque Ressaltados pelos Entrevistados



Fonte: elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa (2024).

Com base na Figura 8, vê-se os principais pontos de destaque ressaltados pelos entrevistados, durante a entrevista. A automação traz benefícios significativos, como a otimização do tempo, redução de custos, aumento da agilidade e melhoria da qualidade na entrega dos serviços. No entanto, a implementação da automação enfrenta desafios, como a necessidade de padronização, o investimento inicial elevado e a resistência à mudança, tanto por parte da equipe, quanto por parte das empresas. As principais ferramentas e tecnologias que os líderes usam no seu dia a dia são o portal de gestão, *excel*, *chatbots* e *Robotic Process Automation* (RPA). Para Forbes (2024), a automação é essencial para automatizar tarefas repetitivas, e ganhar mais tempo para atividades mais estratégicas e desenvolvimento do time. O papel do líder é crucial na automação, o qual deve ter domínio dos processos, analisar e identificar atividades repetitivas e servir como referência para a equipe. Dessa forma, os líderes podem maximizar os benefícios da automação, superando os desafios e utilizando as ferramentas disponíveis para promover a eficiência e a eficácia organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre o papel do líder na automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul proporcionou uma compreensão abrangente sobre as responsabilidades e competências necessárias para identificar e implementar a automação de forma eficaz. Com base nos objetivos do estudo, foram obtidas várias conclusões relevantes.

Primeiramente, o mapeamento dos benefícios e desafios trazidos pela automação de processos revelou que, apesar das dificuldades inerentes, como a resistência à mudança, padronização e a necessidade de investimentos iniciais, os benefícios a longo prazo, como aumento de eficiência, redução de custos e melhoria na qualidade dos serviços, são substanciais. Essa análise é relevante para que os líderes compreendam o equilíbrio entre os desafios e os benefícios, permitindo uma tomada de decisão mais informada.

Em relação às competências e habilidades necessárias, ficou evidente que os líderes precisam combinar tanto as *hard skills*, relacionadas ao conhecimento técnico e operacional, quanto as *soft skills*, como inteligência emocional, comunicação e resiliência. Essas habilidades são essenciais para gerenciar equipes e processos de forma eficiente, facilitando a transição para a automação e garantindo a aceitação por parte dos colaboradores.

Por fim, a compreensão dos critérios utilizados pelos líderes para identificar a necessidade de automação é importante. Esses critérios incluem a análise de processos repetitivos e demorados, a identificação de áreas em que a automação pode trazer melhorias significativas em termos de produtividade e a avaliação constante das tecnologias emergentes que podem ser integradas aos processos existentes. A capacidade de análise crítica e a visão estratégica são, portanto, atributos indispensáveis para os líderes nesse contexto.

Em síntese, o líder do setor *Automation Center* em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul deve estar apto a avaliar de maneira precisa as necessidades de automação, compreendendo os benefícios e desafios associados, além de possuir uma combinação equilibrada de competências técnicas e interpessoais. Essas qualidades são determinantes para o sucesso da automação de processos, o que poderia garantir não apenas a implementação eficaz, mas também a maximização dos resultados para a organização.

Esta pesquisa foi relevante, pois proporcionou uma série de informações para compreender o cenário do setor *Automation Center* e o papel do líder. No entanto, realizar a pesquisa sobre o papel do líder na automação de processos em empresas de tecnologia no Rio Grande do Sul apresenta várias dificuldades. Primeiramente, a rápida evolução tecnológica impõe desafios na coleta e análise de dados atualizados, pois as ferramentas e técnicas de

automação estão em constante mudança. A resistência e o tempo disponível à participação por parte dos líderes podem limitar o acesso a informações valiosas, especialmente em questões sensíveis como mudanças organizacionais. Por fim, a complexidade técnica dos processos de automação exige um entendimento tanto das tecnologias quanto das dinâmicas organizacionais, o que pode ser um desafio para pesquisadores que não possuem experiência prática na área.

A partir do exposto para estudos futuros sobre o papel do líder na automação de processos em empresas de tecnologia no Rio Grande do Sul, recomenda-se explorar a evolução das tecnologias de automação e seu papel nas competências exigidas dos líderes. Investigações adicionais podem focar em como a inteligência artificial e a aprendizagem de máquina estão transformando as práticas de automação e as habilidades necessárias para gerenciar essas tecnologias avançadas. Seria relevante também analisar sob o ponto de vista dos colaboradores, a opinião sobre a automação de processos e também de que forma a automação poderia auxiliar no bem-estar dos funcionários e na cultura organizacional, bem como desenvolver estratégias para mitigar possíveis resistências e maximizar a aceitação e o engajamento das equipes.

REFERÊNCIAS

ACCORSI, Â. **Self Skills: a chave para a liderança**. São Paulo. Literare Books. 2023

AGANETTE, E. C.; TEIXEIRA, L. M. D.; AGANETTE, K. J. P. **Modelagem de processos em empresa do setor de saúde pública: I**. Cismep, um relato de caso. *ÁGORA: Revista do Curso de Arquivologia da UFSC*, v. 28, n. 56, p. 92- 110, 2018.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. **Transformação digital: gerando valor para o "novo futuro"**. *GV-EXECUTIVO*, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021.

ALMEIDA, L. S. **Revisão bibliográfica sobre modelagem e mapeamento de processos**. Ifes.edu.br, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4585>>. Acesso em: 7 mai. 2024.

ALVES, M. F. C. **Modelagem de processos para viabilizar a implementação de automação robótica no processo (RPA) de atendimento em um órgão do governo do Estado do Ceará**. 2021. Centro Universitário Christus, Fortaleza. Disponível em: <<https://repositorio.unichristus.edu.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2023

BATISTA, E. O. **Sistemas de informação : O uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. 2.ed, 2014

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo. Edições 70, 2016

BERGAMINI, C. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1992. Edição

BRAGA, A.M. **Efeitos da robotização dos processos administrativos na percepção das rotinas de atividades no desenvolvimento de technostress**. Rio de Janeiro, 2023. Disponível em: <<https://repositorio.fgv.br/bitstreams/8c4cf6e2-388a-40ff-a8af-a7f85ac1d431/download>>. Acesso em: 10 abr 2024

MICROSOFT. **Benefícios da automação de processos empresariais | Microsoft Power Automate**. Microsoft.com. Disponível em: <<https://powerautomate.microsoft.com/pt-br/business-process-automation-benefits/>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

BES, P, A. C; SCHOLZ, R. H.. **Habilidades Suaves**. Grupo A, 2021. *E-book*. ISBN 9786556901244. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901244/>>. Acesso em: 02 nov. 2023.

BUDIN, D.D; LOPES, M. **A indústria 4.0 e os desafios para a capacitação profissional**. *Revista Tecnológica da Fatec Americana*, v. 7, n. 02, p. 88–97, 2019. Disponível em: <<https://fatec.edu.br/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/229>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CALDAS, L. N. **Automatização de uma linha de envase na fabricação de nutracêuticos: uma análise da eficiência**. Goiânia, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/bitstream/123456789/1150/1/TCC%20LU%C3%8>

DSA%20NUNES%20CALDAS%20-%20VERS%C3%83O%20FINALx.pdf> Acesso em: 12 nov.2023.

CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. 2.ed. Ver. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CAPELLI, A. **Automação Industrial - Controle de Movimento e Processos Contínuos**. Editora Saraiva, 2013. *E-book*. ISBN 9788536519616. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536519616/>. Acesso em: 28 out. 2023.

CAPODAGLI, L. **O estilo Disney: como aplicar os segredos gerenciais da Disney à sua empresa**. São Paulo: Benvirá, 2017.

CECCON, J.J. **Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões**. 2011. Disponível em: [https://www.fabex.edu.br/acervo_digital/art%20\(28\).pdf](https://www.fabex.edu.br/acervo_digital/art%20(28).pdf). Acesso em: 15 nov. 2023

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro. Campus, 2003. Edição 7.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed.Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. Grupo GEN, 2020. *E-book*. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 9ª ed, São Paulo Atlas, 2009.

CIDADE, D. **Você sabe o que é sentimento de dono? Veja como desenvolvê-lo na sua equipe**. Exame.com. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/voce-sabe-o-que-e-sentimento-de-dono-veja-como-desenvolve-lo-na-sua-equipe/>>. Acesso em: 8 mar. 2024.

CONCUR. **8 benefícios da automação de processos na empresa**. Concur.com.br. Disponível em: <<https://www.concur.com.br/blog/article/8-beneficios-da-automacao-de-processos-na-empresa#:~:text=As%20solu%C3%A7%C3%B5es%20da%20SAP%20Concur,acompanhamento%20mais%20preciso%20das%20opera%C3%A7%C3%B5es.>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

CRIVELLARO, F. F., & Vitoriano, M. C. D. C. P. **Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos**. *Em Questão*, 90-127. 2022.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DAVENPORT, T. H. **Automação: transformando trabalho, negócios e sociedade**. São Paulo: Futura, 2018.

DRUCKER, P. **O líder do futuro**. São Paulo: Editora Futura, 1996

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

ELY, J. S. **Competências individuais na indústria 4.0: um estudo sobre as Soft Skills e Hard Skills**. Faculdadeam.edu.br, 2022. Disponível em: <<http://repositorio.faculdadeam.edu.br/xmlui/handle/123456789/789>>. Acesso em: 2 nov. 2023.

FERNANDES, A.; ALVES, M. **Gerência estratégica da tecnologia da informação: obtendo vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 1992.

FERRARI, S.; GHEDINE, T. **Inteligência emocional e liderança: possíveis caminhos e desafios a serem trilhados**. Revista Reuna, v. 26, n. 3, p. 14–34, 2021. Disponível em: <<https://reuna.emnuvens.com.br/reuna/article/view/1278/820>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

FREITAS, F. L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Grupo GEN, 2013.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FORBES. **Como se preparar para o futuro do trabalho**. 2022. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/08/como-se-preparar-para-o-futuro-do-trabalho/>. Acesso em: 20 nov 2023.

FORBES. **Inteligência artificial abre universo de possibilidades para empresas**. Forbes Brasil. Disponível em: <<https://forbes.com.br/brand-voice/2023/10/brandvoice-oi-solucoes-inteligencia-artificial-abre-universo-de-possibilidades-para-empresas/>>. Acesso em: 24 jan. 2024.

FORBES. **Mais de 70% das empresas pretendem adotar novas tecnologias em 2023**. Forbes Brasil. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbes-tech/2023/05/mais-de-70-das-empresas-pretendem-adotar-novas-tecnologias-em-2023/>>. Acesso em: 24 jan. 2024.

FORBES. **Na era da IA, esta habilidade continua sendo vantagem competitiva para empresas**. Forbes Brasil. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2024/05/na-era-da-ia-esta-habilidade-continua-sendo-vantagem-competitiva-para-empresas/?amp>>. Acesso em: 29 mai. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7.ed.. São Paulo: Atlas, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, p. 42 2002

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas (RAE), 1995.

GPTW. Liderança e tecnologia: desenvolva líderes para aplicar as transformações.

Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/lideranca-e-tecnologia/>>. Acesso em: 9 nov. 2023.

GUIMARÃES, S. O método Einstein de administração do tempo. Disponível em: Minha Biblioteca, Editora Alta Books, 2021.

HOFFMANN, G. O Futuro da Educação e o Desenvolvimento das Competências do Séc XXI. ABMES, 2021. Disponível em:

<<https://abmes.org.br/documentos/detalhe/848/gustavohoffmann-o-futuro-da-educacao-e-o-desenvolvimento-das-competencias-do-seculo-xxi>>. Acesso em 04 nov. 2023

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIPPMAN, L. et al. Workforce connections: key “soft skills” that foster youth workforce success: toward a consensus across fields. Washington: Child Trends, 2015. 56 p.

Disponível em:< <https://www.childtrends.org/publications/key-soft-skills-that-foster--youth-workforce-success-toward-a-consensus-across-fields-executive-summary>>. Acesso em: 12 nov. 2023.

MARIOTTO, F. L. O Conceito de Competitividade da Empresa. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, n. 31 (2), p. 37-52, abr./ jun. 1991.

MARQUES, J. R. O que é Leader Coach? Blog 2014. Disponível em:

<<https://jrmcoaching.com.br/blog/o-que-e-leader-coach/>>. Acesso em: 16 nov. 2023.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000

MAXIMIANO, A. C. Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital . Grupo GEN, 2017. *E-book*. ISBN 9788597012460. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/>. Acesso em: 25 out. 2023.

MAXWELL, J. C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENEGHETTI, A. A psicologia do líder. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicologica Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. Formando lideranças para o desenvolvimento futuro. Recanto Maestro. Ontopsicológica Editora Universitária, 2019.

MENEGHETTI, A. Psicologia Empresarial. São Paulo, 2013.

MORAES, P. H. Aplicação de ferramentas low-code para melhoria e automação de processos em uma empresa de contabilidade. FORTALEZA 2022. Disponível em:

<https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/65241/1/2022_tcc_pmoraes.pdf>. Acesso em: 15.nov.2023.

MORO, T.Z. **Competências para o desenvolvimento da liderança na ação empresarial: um estudo sob a percepção dos alunos e egressos do curso de administração da antonio meneghetti faculdade.** Restinga Seca - RS, 2023

NOGUEIRA, E. **Engenharia econômica: uma abordagem para a avaliação econômica de novas tecnologias de automação da produção.** São Paulo, 1994. 181p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - EAESP/ FGV.

OLIVEIRA, A. C. **Educação empreendedora.** Fundação Educacional do Município de Assis- FEMA- São Paulo. 2017.p. 11-12.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** 12ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, J. A. **Transformação Digital nas Organizações.** Rio de Janeiro: Editora XYZ, 2018.

OROFINO, M. A. **Liderança Para A Inovação: Como Aprender, Adaptar e Conduzir a Transformação Cultural Nas Organizações .:** Editora Alta Books, 2021. *E-book*. ISBN 9786555205534. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555205534/>>. Acesso em: 11 nov. 2023.

PALETTA, M. A. **A importância da inovação tecnológica para as pequenas empresas.** Revista Concepção, v. 2, n. 1, p. 64–70, 2023. Disponível em: <<https://revistas.anchieta.br/index.php/RevistaConcepcao/article/view/2084>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PESSANHA, L.; LINHARES, N.; MONTEIRO, S.; *et al.* **A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas.** Revista Interdisciplinar Pensamento Científico, v. 5, n. 4, 2019. Disponível em: <<http://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/372>>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK. Um guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos,** Sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

RAINSBURY, E., HODGES, D., BURCHELL, N. & LAY, M. C. **Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions.** 2002. Asia-Pacific Journal of Cooperative Education, 3(2), 8-18.

RIBEIRO, R. R; JÚNIOR, K, M. L. **Modelagem paramétrica baseada em objetos em BIM para o projeto estrutural: estudo de caso de fundações tipo tubulão.** PARC Pesquisa em Arquitetura e Construção, Campinas, v. 12, p. e 021029-e021029, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/>>. Acesso em: 06 jun. 2024.

ROCHA, H, M. et al. **Mapeamento e modelagem de processos .** Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 2017.

ROIG, M. **7 benefícios da automação de processos.** Disponível em Administradores.com: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/7-beneficios-da-automacao-deprocessos/120576/>>. Acesso em: 08 jun. 2024.

SENAI. **6 vantagens da integração de sistemas na indústria.** Blog SENAI Tecnologia e Inovação. Disponível em: <<https://blog-tecnologia.senairs.org.br/6-vantagens-da-integracao-de-sistemas-na-industria/>>. Acesso em: 17 nov. 2023.

SILVA, A. M. C. **Robotic Process Automation - Uma análise comparativa das soluções atuais** (Dissertação de mestrado, Instituto Superior Técnico, Portugal).2017. Disponível em:<<https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/1126295043835701/Robotic>>.Acesso em: 17 nov.2023.

SILVA, A. **Gestão de desempenho, treinamento e desenvolvimento pessoal.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TELLES, E. S; BARONE, D, A, C; SILVA, A, M. **Inteligência Artificial no Contexto da Indústria 4.0. In: WORKSHOP SOBRE AS IMPLICAÇÕES DA COMPUTAÇÃO NA SOCIEDADE (WICS),** 1. , 2020, Cuiabá. Anais [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2020. p. 130-136. ISSN 2763-8707.Disponível em: <https://doi.org/10.5753/wics.2020.11044>. Acesso em: 18 mar. 2024.

TOTVS. **Automação de processos: tipos, exemplos e como fazer. TOTVS.** Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/gestao-para-assinatura-de-documentos/automacao-de-processos/>>. Acesso em: 18 fev. 2024.

UWE, F. **Desenho da pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.

VOIGTLAENDER, K; BEILER, G; & WALKOWSKI, M. 2018. **Liderança e motivação nas organizações.** Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/30061/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_DE_TESE_DOCUMENTO_OFICIAL_FINAL.pdf>. Acesso em: 28 out. 2023.

WILSON, J. **Cost Reduction Strategies for the 21st Century. Business Horizons, Bloomington,** v. 58, n. 2, p. 123-130, 2015.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of Jobs.** October, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>. Acesso em: 12 nov. 2023.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa.** 2. ed. 2011. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/UAB3_20132/Modulo_1/Metodologia_Pesquisa/material_didatico/Livro-texto%20metodologia.PDF. Acesso em: 18 fev. 2024.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** São Paulo: Senac, 2003.

APÊNDICE



ANTONIO MENEGHETTI FACULDADE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Compreendendo como uma temática relevante “O Papel do Líder na Automação de Processos em uma Empresa de Tecnologia”, esta entrevista, que faz parte do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Antonio Meneghetti Faculdade e tem como problema de pesquisa: **De que forma o líder do setor Automation Center pode identificar a necessidade de automação de processos em uma empresa de tecnologia no Rio Grande do Sul?**

Para auxiliar na compreensão do problema de pesquisa proposto nesta entrevista, seguem questões claras, buscando a percepção dos colaboradores em relação ao tema. É importante salientar que na pesquisa, todas as informações compartilhadas serão exclusivamente utilizadas para fins acadêmicos.

Sua participação será muito importante para atingir os resultados desse estudo. Obrigada!

Rafaela Jappe

Graduanda em Administração - AMF

- 1- Para você qual é a importância da automação de processos? Esta automação influencia no seu dia a dia? Se sim poderia apontar um exemplo.
- 2- Na sua visão a automação de processos traz benefícios para empresa? Se sim, quais?
- 3- Quais os principais desafios você identifica ao implementar a automação?
- 4- Quais ferramentas e tecnologias você utiliza no seu dia a dia para automatizar tarefas?

- 5- Quais são os indicadores-chave de desempenho (KPIs) atuais para o Automation Center?
- 6- Em sua concepção quais Hard Skills (competências técnicas) são necessárias para o líder na gestão da automação de processos?
- 7- Em sua concepção quais Soft Skills (competências pessoais) são necessárias para o líder na gestão da automação de processos?
- 8- Como você mantém sua equipe motivada em um ambiente em constante mudança?
- 9- Quais recursos ou programas de treinamento você disponibiliza para sua equipe?
- 10- Quais critérios ou indicadores você considera ao avaliar a necessidade de automação de processos? Como você executa o processo a partir da tomada de decisão?
- 11- O que é levado em consideração para identificar o papel do líder na tomada de decisão na automação de processos em uma empresa de tecnologia? E qual o papel da equipe para identificar a necessidade de automação?
- 12- Na sua visão a automação de alguma forma pode gerar medo de substituição na equipe? E qual é o retorno da equipe em relação aos processos de automação atuais?