

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025

## **A Convergência de Metodologias Ágeis, Governança de Dados e Inteligência Artificial na Modernização de Ecossistemas ERP: Uma Abordagem Estratégica para a Eficiência Operacional em Ambientes Industriais de Alta Complexidade**

*The Convergence of Agile Methodologies, Data Governance, and Artificial Intelligence in ERP Ecosystem Modernization: A Strategic Approach to Operational Efficiency in High-Complexity Industrial Environments*

**Luis Paulo de Oliveira Campos** Bacharel em Sistemas de Informação pelo Centro Universitário UniMetrocamp Wyden (2018). Especialista (MBA) em Gerenciamento de Projetos e Metodologias Ágeis pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS, 2025).

### **Resumo**

O presente artigo científico propõe uma análise aprofundada sobre a integração de metodologias ágeis, inteligência artificial (IA) e governança corporativa na modernização de sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), especificamente em ambientes SAP. A pesquisa investiga como a liderança técnica, fundamentada em princípios de coaching e psicologia organizacional, atua como catalisadora na gestão de projetos de TI em multinacionais do setor industrial. Explora-se a transição de sistemas legados para arquiteturas em nuvem (SaaS), destacando o papel crítico da governança de dados e das operações de aprendizado de máquina (MLOps) na mitigação de riscos e na conformidade regulatória. Fundamentado em teóricos da gestão de projetos, transformação digital e liderança, o estudo demonstra que a aplicação de *frameworks* ágeis em projetos de infraestrutura robusta não apenas acelera a entrega de valor, mas também promove uma cultura de melhoria contínua. Inclui-se um estudo de caso detalhado sobre a otimização de fluxos logísticos e industriais, evidenciando ganhos mensuráveis em eficiência. Conclui-se que a simbiose entre competência técnica hard e habilidades de liderança soft é determinante para a sustentabilidade tecnológica na Indústria 4.0.

**Palavras-chave:** Modernização de ERP. Metodologias Ágeis. SAP S/4HANA. Governança de Dados. Inteligência Artificial. Liderança em TI.

### **Abstract**

This scientific article proposes an in-depth analysis of the integration of agile methodologies, artificial intelligence (AI), and corporate governance in the modernization of Enterprise Resource Planning (ERP) systems, specifically within SAP environments. The research investigates how technical leadership, grounded in coaching principles and organizational psychology, acts as a catalyst in IT project management within multinational companies in the industrial sector. The transition from legacy systems to cloud architectures (SaaS) is explored, highlighting the critical role of data governance and Machine Learning Operations (MLOps) in risk mitigation and regulatory compliance. Grounded in theorists of project management, digital transformation, and leadership, the study demonstrates that the application of agile frameworks in robust infrastructure projects not only accelerates value delivery but also promotes a culture of continuous improvement. A detailed case study on the optimization of logistics and industrial flows is included, evidencing measurable gains in efficiency. It is concluded that the symbiosis between hard technical competence and soft leadership skills is decisive for technological sustainability in Industry 4.0.

**Keywords:** ERP Modernization. Agile Methodologies. SAP S/4HANA. Data Governance. Artificial Intelligence. IT Leadership.

### **Introdução**

A transformação digital na indústria contemporânea transcendeu a mera automação de processos para se tornar um imperativo de sobrevivência e competitividade em um mercado globalizado e volátil. No cerne dessa revolução, os sistemas de Planejamento de Recursos

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025

Empresariais (ERP), notadamente o ecossistema SAP, desempenham um papel nevrálgico na orquestração de fluxos de informação complexos que sustentam a manufatura, a logística e as finanças corporativas. No entanto, a rigidez dos modelos tradicionais de gestão de TI, frequentemente baseados em metodologias em cascata (*waterfall*), tem se mostrado insuficiente para acompanhar a velocidade das demandas de negócios e a necessidade de integração com tecnologias emergentes como a Inteligência Artificial (IA) e a Internet das Coisas (IoT). A literatura acadêmica, corroborada por Schwaber (2004) e Highsmith (2009), aponta que a agilidade não é apenas uma metodologia de desenvolvimento de software, mas uma filosofia de gestão que deve permear a liderança e a cultura organizacional para garantir a adaptabilidade e a resiliência dos sistemas críticos.

Neste contexto, a atuação do Analista de Sistemas Sênior evolui de um perfil puramente técnico para o de um gestor estratégico de tecnologia, capaz de alinhar a arquitetura de sistemas aos objetivos macroeconômicos da organização. A integração de *frameworks* ágeis, como Scrum e Kanban, na manutenção e evolução de grandes ERPs apresenta desafios únicos, dada a necessidade de manter a estabilidade operacional ("keep the lights on") enquanto se inova. A presente pesquisa busca dissecar como a aplicação de princípios de liderança inspiradora e psicologia aplicada ao coaching — temas centrais na formação executiva moderna — pode mitigar a resistência à mudança e fomentar equipes de alta performance em projetos de migração para o SAP S/4HANA e ambientes em nuvem. A análise baseia-se na premissa de que a excelência técnica na codificação e configuração de sistemas deve ser acompanhada por uma governança de dados robusta e uma gestão de pessoas humanizada, criando um ecossistema tecnológico sustentável, seguro e em conformidade com as regulações globais.

## 1. A modernização de ecossistemas erp e a migração para a nuvem

A modernização de sistemas ERP, com destaque para a migração para o SAP S/4HANA, representa um dos empreendimentos mais complexos e arriscados na agenda dos CIOs (*Chief Information Officers*) globais, exigindo um planejamento estratégico que vai muito além da atualização de software. Segundo Davenport (2000), os sistemas ERP definem a espinha dorsal das operações corporativas, e qualquer alteração em sua estrutura reverbera por toda a cadeia de valor. A transição de arquiteturas *on-premise* monolíticas para soluções baseadas em nuvem (SaaS) e arquiteturas de microsserviços demanda uma reengenharia de processos de negócios (*Business Process Reengineering* - BPR) profunda. O profissional responsável por essa transição deve possuir uma visão holística que integre a infraestrutura técnica com as regras de negócio, garantindo que a migração não resulte apenas em uma "mudança de plataforma" técnica, mas em uma verdadeira otimização operacional que reduza o Custo Total de Propriedade (TCO) e aumente a agilidade organizacional.

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/05/2025** | **aceito: 14/05/2025** | **publicação: 16/05/2025**

A complexidade técnica envolvida na integração de módulos SAP (MM, SD, FI, CO) com plataformas de terceiros, como Salesforce e ServiceNow, exige uma governança de arquitetura rigorosa para evitar a criação de dívida técnica insustentável. Estudos de Ross e Weill (2006) sobre arquitetura empresarial destacam que a interoperabilidade e a padronização de dados são fundamentais para a criação de uma "empresa digital". O analista de sistemas sênior atua como o guardião dessa integridade arquitetural, desenhando interfaces (APIs) seguras e escaláveis que permitem o fluxo contínuo de dados entre o chão de fábrica e a alta gestão. A utilização de metodologias como DevOps e CI/CD (*Continuous Integration/Continuous Deployment*) no ambiente SAP, embora desafiadora, é essencial para acelerar o ciclo de entrega de funcionalidades, permitindo que a empresa responda rapidamente às mudanças nas demandas de mercado ou regulações fiscais.

A segurança da informação e a conformidade regulatória (compliance) são pilares inegociáveis em projetos de modernização de ERP, especialmente em multinacionais que operam sob múltiplas jurisdições legais. A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil e o GDPR na Europa impõem restrições severas sobre o tratamento de dados pessoais, exigindo que os sistemas sejam projetados com *Privacy by Design*. O gestor de projetos de tecnologia deve implementar controles de acesso granulares, criptografia de dados em repouso e em trânsito, e trilhas de auditoria imutáveis. A modernização para a nuvem traz desafios adicionais de soberania de dados e gestão de identidade, que devem ser mitigados através de frameworks de segurança robustos, como o NIST ou ISO 27001, garantindo que a inovação não comprometa a blindagem corporativa contra ameaças cibernéticas cada vez mais sofisticadas.

A gestão da mudança organizacional (*Organizational Change Management* - OCM) é frequentemente o fator determinante entre o sucesso e o fracasso de uma implementação de ERP em larga escala. Kotter (1996) argumenta que a transformação falha não por questões técnicas, mas pela incapacidade de gerenciar o lado humano da mudança. A introdução de interfaces modernas baseadas em SAP Fiori e a automação de processos via Inteligência Artificial alteram profundamente a rotina de trabalho dos usuários finais. O líder técnico deve atuar como um agente de transformação, utilizando técnicas de comunicação assertiva e empatia para engajar os *stakeholders*, demonstrar os benefícios tangíveis da nova tecnologia e capacitar as equipes. A formação em metodologias ágeis e coaching fornece o instrumental necessário para navegar as resistências culturais e promover uma adoção suave e sustentável das novas ferramentas.

A sustentabilidade e a eficiência energética dos data centers que hospedam as soluções em nuvem tornaram-se critérios de decisão relevantes na modernização de ERPs, alinhando a TI às metas de ESG (*Environmental, Social, and Governance*) das corporações. A migração para nuvens públicas de hiperescala (AWS, Azure, Google Cloud) permite uma alocação dinâmica de recursos computacionais, reduzindo o desperdício de energia associado a servidores ociosos *on-premise*. O

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025

analista de sistemas deve monitorar métricas de consumo e performance, otimizando o código ABAP e as consultas ao banco de dados HANA para garantir o máximo desempenho com o mínimo de recursos. Essa "TI Verde" não é apenas uma responsabilidade ecológica, mas uma estratégia de eficiência de custos operacionais que ressoa com os valores da sociedade contemporânea e dos investidores.

A integração de Inteligência Artificial e *Machine Learning* (ML) dentro do núcleo do ERP (o conceito de *Intelligent Enterprise* da SAP) abre novas fronteiras para a automação cognitiva e a análise preditiva. Algoritmos de ML podem ser treinados para prever rupturas na cadeia de suprimentos, otimizar níveis de estoque, automatizar a reconciliação financeira e detectar fraudes em tempo real. No entanto, a implementação dessas tecnologias exige uma base de dados limpa e estruturada. O especialista em sistemas deve liderar iniciativas de saneamento de dados mestres (*Master Data Management* - MDM) antes e durante a migração, pois a qualidade do *output* da IA é diretamente proporcional à qualidade dos dados de entrada. A modernização do ERP é, portanto, a fundação necessária para habilitar a empresa a competir na era da economia de dados.

Por fim, a resiliência e a continuidade de negócios (*Business Continuity Planning*) devem ser integradas à arquitetura do novo ERP desde o início do projeto. A dependência crítica das operações industriais em relação aos sistemas de TI exige tempos de recuperação (RTO) e pontos de recuperação (RPO) próximos de zero. A arquitetura em nuvem facilita a implementação de soluções de recuperação de desastres (*Disaster Recovery*) geograficamente distribuídas. O gestor de tecnologia deve conduzir testes periódicos de *failover* e simulações de crise para garantir que a organização possa sobreviver a eventos catastróficos, sejam eles ataques de *ransomware* ou falhas de infraestrutura física. A robustez do sistema modernizado é o seguro da organização contra a interrupção de suas atividades vitais.

## 2. Aplicação de metodologias ágeis e liderança em projetos industriais

A transposição das metodologias ágeis, originárias do desenvolvimento de software em *startups*, para o ambiente rígido e hierárquico de grandes indústrias multinacionais representa um desafio cultural e processual significativo. O Manifesto Ágil (Beck et al., 2001) valoriza "indivíduos e interações mais que processos e ferramentas", um princípio que pode entrar em conflito com as normas de conformidade estritas da indústria automotiva e de manufatura. O profissional com MBA em Gestão de Projetos e Metodologias Ágeis possui a competência para adaptar frameworks como Scrum, Kanban e SAFe (*Scaled Agile Framework*) à realidade corporativa, criando modelos híbridos que combinam a flexibilidade do ágil na execução com a previsibilidade necessária no planejamento orçamentário e de prazos. Essa abordagem "ágil disciplinada" permite a entrega incremental de valor, reduzindo o risco de grandes falhas sistêmicas associadas aos lançamentos *big bang*.

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/05/2025** | **aceito: 14/05/2025** | **publicação: 16/05/2025**

A gestão de *backlog* e a priorização baseada em valor de negócio são competências críticas para o analista de sistemas sênior em um ambiente de recursos finitos e demandas infinitas. Utilizando técnicas como WSJF (*Weighted Shortest Job First*), o gestor deve colaborar estreitamente com os *Product Owners* (geralmente gerentes das áreas de negócio) para identificar quais funcionalidades do ERP trarão o maior retorno sobre o investimento (ROI) ou mitigação de risco. Essa colaboração constante quebra os silos tradicionais entre "TI" e "Negócio", transformando a relação de fornecedor-cliente interno em uma parceria estratégica. A transparência proporcionada pelos quadros Kanban e pelas cerimônias do Scrum (Dailies, Reviews, Retrospectives) aumenta a visibilidade do trabalho e a confiança mútua entre as equipes.

A liderança servidora e o papel do *Scrum Master* ou líder técnico em equipes de alta performance exigem um conjunto de habilidades comportamentais (*soft skills*) refinadas, como inteligência emocional, empatia e capacidade de resolução de conflitos. Conforme explorado na tese sobre "Psicologia Aplicada ao Coaching: Formando Lideranças Inspiradoras", o líder moderno não comanda e controla, mas facilita e remove impedimentos. Em projetos de alta pressão, como paradas de fábrica ou fechamentos contábeis, a capacidade de manter a equipe focada, motivada e psicologicamente segura é tão importante quanto a competência técnica. O uso de técnicas de coaching para o desenvolvimento individual dos membros da equipe promove um ambiente de aprendizado contínuo e retenção de talentos, crucial em um mercado de tecnologia altamente competitivo.

A melhoria contínua (*Kaizen*), um princípio fundamental do Sistema Toyota de Produção e das metodologias ágeis, deve ser aplicada não apenas aos processos de fabricação, mas aos processos de desenvolvimento e suporte de sistemas. Através de retrospectivas estruturadas, a equipe de TI deve analisar suas métricas de fluxo (*Lead Time, Cycle Time, Throughput*) e identificar gargalos na entrega de soluções. O analista sênior utiliza essas métricas para conduzir a otimização de processos, automatizar tarefas repetitivas de testes e *deployment*, e elevar a qualidade do código. A cultura de experimentação e a tolerância ao erro controlado ("fail fast, learn faster") são essenciais para fomentar a inovação dentro de estruturas corporativas tradicionais.

A gestão de *stakeholders* em projetos multinacionais, envolvendo equipes distribuídas globalmente e diferenças culturais, exige uma comunicação intercultural eficaz e uma governança de projeto clara. O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) do PMI fornece a estrutura para a gestão das partes interessadas, mas é a agilidade que fornece os mecanismos de feedback frequente para garantir o alinhamento de expectativas. O gestor de projetos deve utilizar ferramentas colaborativas e rituais de comunicação para manter todos os envolvidos, desde o chão de fábrica até a diretoria executiva, informados sobre o progresso e os desafios do projeto. A capacidade de traduzir o "tecniquês" para a linguagem de negócios é uma habilidade distintiva do líder de tecnologia eficaz.



Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/05/2025** | **aceito: 14/05/2025** | **publicação: 16/05/2025**

A integração entre metodologias ágeis e práticas de DevOps é o motor da eficiência na entrega de software moderno. A automação da cadeia de ferramentas (*toolchain*), desde o gerenciamento de versão de código (Git) até a implantação automatizada em ambientes de produção, reduz drasticamente o erro humano e o tempo de *market*. Em ambientes SAP, onde o transporte de mudanças entre ambientes (Desenvolvimento, Qualidade, Produção) é historicamente lento e burocrático, a aplicação de conceitos de DevOps exige ferramentas específicas e uma mudança de mentalidade. O especialista em sistemas lidera essa transformação, implementando testes automatizados e monitoramento contínuo para garantir que a agilidade não comprometa a estabilidade dos sistemas críticos de missão.

Por fim, a ética na gestão de projetos e o alinhamento com os valores corporativos são fundamentais para a sustentabilidade da liderança. O gerenciamento de projetos não é apenas sobre entregar no prazo e no orçamento, mas sobre entregar a coisa certa, da maneira certa. O líder técnico deve garantir que as soluções desenvolvidas respeitem as normas de acessibilidade, inclusão e sustentabilidade. A aplicação de princípios éticos na tomada de decisão, especialmente em projetos que envolvem automação e impacto na força de trabalho humana, demonstra a maturidade profissional e a responsabilidade social do gestor de TI. A liderança inspiradora, fundamentada em valores sólidos, cria um legado de excelência e integridade.

### 3. Governança de dados e integração de inteligência artificial (ia)

A governança de dados emergiu como um pilar estratégico fundamental na era da informação, sendo o pré-requisito indispensável para qualquer iniciativa bem-sucedida de Inteligência Artificial (IA) em ambientes corporativos. O *Data Management Body of Knowledge* (DAMA-DMBOK) define governança de dados como o exercício de autoridade e controle sobre o gerenciamento de ativos de dados. Para um Analista de Sistemas Sênior atuando em ecossistemas SAP complexos, isso significa estabelecer políticas claras de propriedade, qualidade, linhagem e ciclo de vida dos dados. Sem dados confiáveis, consistentes e auditáveis, os algoritmos de IA e *Machine Learning* são incapazes de gerar *insights* precisos, resultando no fenômeno "GIGO" (*Garbage In, Garbage Out*). A estruturação de um comitê de governança de dados, envolvendo TI e áreas de negócio, é o primeiro passo para transformar dados brutos em ativos estratégicos de valor.

A integração de IA nos processos de negócios industriais e logísticos oferece oportunidades sem precedentes para a otimização operacional, desde a manutenção preditiva de equipamentos até a previsão de demanda de vendas. No entanto, a implementação de modelos de IA em sistemas de produção (MLOps) exige uma infraestrutura robusta e processos de monitoramento contínuo para detectar "drift" (degradação) dos modelos ao longo do tempo. O profissional especialista deve desenhar arquiteturas que suportem o treinamento, a validação e o *deploy* de modelos de forma

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025**

escalável e segura. A utilização de plataformas de nuvem, que oferecem serviços cognitivos prontos para uso, acelera a adoção da IA, mas exige uma gestão cuidadosa de custos e integração segura com o ERP central (*core*).

A ética e a explicabilidade da IA (*Explainable AI* - XAI) são preocupações crescentes, especialmente em setores regulados onde as decisões automatizadas devem ser justificáveis. Algoritmos de "caixa preta" que decidem sobre crédito, contratações ou alocação de recursos podem introduzir vieses indesejados e riscos reputacionais. O líder técnico deve garantir que os modelos utilizados sejam transparentes, justos e auditáveis. As diretrizes da OCDE sobre IA e regulações emergentes, como o *AI Act* da União Europeia, estabelecem padrões que as empresas globais devem seguir. A governança de IA, portanto, estende-se além da tecnologia para abranger aspectos legais, éticos e sociais, exigindo uma abordagem multidisciplinar na sua gestão.

A qualidade dos dados mestres (clientes, materiais, fornecedores) é a fundação sobre a qual operam todos os processos transacionais do ERP e as análises avançadas. Em grandes organizações, a fragmentação e a duplicação de dados mestres são problemas crônicos que causam ineficiências operacionais e erros de *reporting*. A implementação de soluções de MDM (*Master Data Management*) centralizadas, integradas ao fluxo de trabalho de aprovação e enriquecimento de dados, é uma responsabilidade crítica da equipe de sistemas. O uso de IA para automatizar a limpeza de dados, detectar duplicidades e classificar materiais pode reduzir significativamente o esforço manual e aumentar a confiabilidade da base de dados corporativa.

A segurança dos dados na era da IA envolve proteger não apenas o armazenamento, mas também os modelos de inferência contra ataques adversariais e envenenamento de dados. A convergência entre cibersegurança e ciência de dados (*DataSecOps*) é necessária para blindar a propriedade intelectual da empresa e a privacidade dos dados utilizados no treinamento dos modelos. O especialista em sistemas deve colaborar com a equipe de segurança da informação para implementar controles de acesso, anonimização de dados e monitoramento de anomalias em tempo real. A confiança na IA depende intrinsecamente da segurança da infraestrutura de dados que a suporta.

A democratização dos dados e o *Self-Service BI* (*Business Intelligence*) capacitam as áreas de negócio a tomar decisões baseadas em dados sem dependência constante da TI. Ferramentas como Power BI, Tableau ou SAP Analytics Cloud, quando alimentadas por um *Data Warehouse* ou *Data Lake* bem governado, permitem que gestores visualizem KPIs e tendências de forma autônoma. O papel da TI muda de "produtora de relatórios" para "facilitadora de plataforma", garantindo que os dados disponibilizados sejam certificados e que a infraestrutura suporte a carga de consultas analíticas sem degradar o desempenho dos sistemas transacionais. Essa mudança cultural exige treinamento e suporte contínuo aos usuários finais na literacia de dados (*data literacy*).

Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/05/2025** | **aceito: 14/05/2025** | **publicação: 16/05/2025**

Por fim, a estratégia de dados deve estar alinhada com a estratégia de negócios da organização. A coleta e o armazenamento de grandes volumes de dados (*Big Data*) geram custos significativos de infraestrutura e gestão. O gestor de tecnologia deve trabalhar com a alta direção para identificar quais dados têm valor real para o negócio e priorizar os casos de uso de IA que trazem retorno sobre o investimento (ROI) mensurável. A governança de dados eficaz não é sobre restringir o acesso, mas sobre maximizar o valor dos dados de forma segura e eficiente, transformando a organização em uma empresa verdadeiramente orientada por dados (*data-driven*).

#### 4. Infraestrutura de ti, cloud computing e devops

A infraestrutura de Tecnologia da Informação é o alicerce invisível que sustenta todas as operações de uma empresa moderna, e sua evolução para modelos baseados em nuvem (*Cloud Computing*) representa uma mudança tectônica na forma como os recursos computacionais são consumidos e gerenciados. O modelo tradicional de data centers locais, com altos custos de capital (CapEx) e complexidade de manutenção, está sendo substituído por modelos de Infraestrutura como Serviço (IaaS) e Plataforma como Serviço (PaaS), que oferecem elasticidade, escalabilidade e custos operacionais (OpEx) previsíveis. Para o Analista de Sistemas Sênior, essa transição exige novas competências em arquitetura de nuvem, gestão de custos (*FinOps*) e orquestração de serviços. A migração de cargas de trabalho críticas, como o SAP S/4HANA, para a nuvem requer um planejamento meticuloso de rede, latência e redundância para garantir o desempenho e a disponibilidade exigidos pela indústria.

A adoção de práticas de DevOps (*Development and Operations*) visa quebrar as barreiras entre as equipes de desenvolvimento de software e as equipes de operações de infraestrutura, promovendo uma cultura de colaboração e responsabilidade compartilhada. A automação é o coração do DevOps: infraestrutura como código (IaC), pipelines de integração e entrega contínua (CI/CD) e monitoramento automatizado permitem que as alterações no sistema sejam implantadas com maior frequência e menor taxa de falhas. Ferramentas como Terraform, Ansible, Jenkins e Docker tornam-se parte do arsenal do profissional de sistemas, permitindo a criação de ambientes consistentes e reproduzíveis em questão de minutos. Em um ambiente SAP, a aplicação de DevOps pode acelerar significativamente o ciclo de vida de desenvolvimento de aplicações ABAP e Fiori.

A monitorização e a observabilidade (*Observability*) dos sistemas distribuídos em nuvem são essenciais para garantir a confiabilidade e a rápida resolução de incidentes. Diferente da monitorização tradicional, que foca em "o que" está quebrado, a observabilidade busca entender "por que" algo está se comportando de forma inesperada, baseando-se na análise de *logs*, métricas e rastreamento distribuído (*tracing*). O especialista em sistemas deve implementar soluções de observabilidade *full-stack* (como Dynatrace, Datadog ou ELK Stack) que proporcionem visibilidade



**Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025**

de ponta a ponta, desde a experiência do usuário no *front-end* até a consulta no banco de dados e a infraestrutura subjacente. A capacidade de detectar anomalias proativamente antes que afetem o negócio é um indicador chave de maturidade operacional.

A gestão de ambientes híbridos e *multi-cloud* é a realidade de muitas grandes corporações que não podem ou não querem migrar tudo para um único provedor de nuvem pública. A complexidade de gerenciar cargas de trabalho distribuídas entre data centers locais e múltiplas nuvens exige ferramentas de gerenciamento unificado e uma estratégia clara de governança. O arquiteto de sistemas deve desenhar soluções que evitem o aprisionamento tecnológico (*vendor lock-in*) e permitam a portabilidade das aplicações através do uso de contêineres e Kubernetes. A conectividade de rede segura e de baixa latência entre os diferentes ambientes é um desafio técnico que deve ser solucionado com tecnologias como SD-WAN e conexões dedicadas (Direct Connect, ExpressRoute).

A segurança na nuvem segue o modelo de responsabilidade compartilhada, onde o provedor garante a segurança *da* nuvem (física, rede, hipervisor) e o cliente é responsável pela segurança *na* nuvem (dados, aplicações, identidade). O profissional de TI deve configurar corretamente os grupos de segurança, firewalls de aplicação web (WAF) e gestão de identidade e acesso (IAM) para proteger os ativos corporativos. A automação da segurança (*DevSecOps*) integra verificações de vulnerabilidade e conformidade diretamente no pipeline de CI/CD, garantindo que o código e a infraestrutura sejam seguros por padrão (*secure by design*). A gestão de chaves de criptografia e segredos é crítica para proteger dados sensíveis em ambientes compartilhados.

A otimização de custos na nuvem (*FinOps*) é uma disciplina emergente necessária para evitar o desperdício e o estouro orçamentário. A facilidade de provisionar recursos na nuvem pode levar ao superprovisionamento e a gastos descontrolados se não houver governança. O analista sênior deve monitorar o uso de recursos, identificar instâncias subutilizadas, aplicar políticas de desligamento automático e utilizar modelos de compra de instâncias reservadas ou *spot* para reduzir custos. A atribuição de custos (*tagging*) permite que a TI aloque as despesas de nuvem aos centros de custo de negócio corretos, promovendo a transparência e a responsabilidade financeira (*showback/chargeback*).

A resiliência cibernética e a recuperação de desastres na nuvem oferecem capacidades superiores aos data centers tradicionais, permitindo a replicação de dados e aplicações em múltiplas zonas de disponibilidade e regiões geográficas. O desenho de arquiteturas de alta disponibilidade (*High Availability* - HA) garante que os sistemas continuem operando mesmo em caso de falha de componentes individuais. O plano de recuperação de desastres (DR) deve ser testado regularmente e automatizado para garantir que os RTOs e RPOs definidos pelo negócio sejam cumpridos. A nuvem democratiza o acesso a soluções de DR de classe mundial, permitindo que a empresa mantenha a continuidade dos negócios frente a qualquer adversidade.

Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025

## 5. Liderança de equipes técnicas e psicologia organizacional

A liderança de equipes técnicas em projetos de alta complexidade e pressão exige um conjunto de competências que transcende o conhecimento técnico, adentrando o campo da psicologia organizacional e do comportamento humano. A tese de MBA do autor sobre "Psicologia Aplicada ao Coaching: Formando Lideranças Inspiradoras" destaca que a eficácia do líder está diretamente correlacionada à sua inteligência emocional, conforme teorizado por Goleman (1995). Em ambientes de TI, frequentemente caracterizados por alto estresse cognitivo e prazos agressivos, o líder deve atuar como um regulador emocional do grupo, promovendo um clima de segurança psicológica (Edmondson, 1999) onde os membros se sintam confortáveis para expressar ideias, admitir erros e inovar sem medo de represálias.

O *coaching* como estilo de liderança, em oposição ao microgerenciamento, empodera os profissionais técnicos, fomentando a autonomia e a responsabilidade (*accountability*). Whitmore (2002) define o coaching como o desbloqueio do potencial de uma pessoa para maximizar seu próprio desempenho. O Analista Sênior, na função de liderança técnica, deve utilizar técnicas de questionamento socrático e escuta ativa para ajudar os membros da equipe a encontrar soluções para problemas complexos, em vez de ditar as respostas. Isso não apenas acelera o desenvolvimento profissional dos juniores e plenos, mas também cria uma cultura de resolução de problemas distribuída e resiliente.

A gestão da diversidade e a inclusão em equipes de tecnologia são fatores críticos para a inovação e o desempenho. Pesquisas demonstram que equipes cognitivamente diversas superam equipes homogêneas na resolução de problemas complexos. O líder deve estar atento aos vieses inconscientes e promover ativamente um ambiente inclusivo onde diferentes perspectivas sejam valorizadas. A colaboração interdisciplinar entre desenvolvedores, analistas de negócios, cientistas de dados e especialistas em segurança enriquece o processo de desenvolvimento e resulta em soluções mais robustas e centradas no usuário. A habilidade de mediar conflitos construtivos e alinhar visões divergentes em prol de um objetivo comum é uma marca da liderança madura.

A motivação de profissionais de conhecimento (*knowledge workers*) segue dinâmicas diferentes da motivação em trabalhos manuais repetitivos. Pink (2009) identifica Autonomia, Domínio e Propósito como os três pilares da motivação intrínseca. O líder técnico deve estruturar o trabalho de forma a conceder autonomia na execução das tarefas, proporcionar oportunidades de aprendizado e domínio de novas tecnologias, e conectar o trabalho diário a um propósito maior da organização (ex: como a otimização do código contribui para a sustentabilidade da empresa). O reconhecimento e o feedback constante e construtivo são ferramentas essenciais para manter o engajamento e a moral da equipe elevados.

A gestão do estresse e a prevenção do *burnout* são responsabilidades críticas do líder na era

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025**

digital "sempre ligada". A cultura de heroísmo e longas horas de trabalho, comum na TI, é insustentável e prejudicial à qualidade do software e à saúde dos profissionais. O gestor deve monitorar a carga de trabalho, promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e defender a equipe contra prazos irreais ou escopos mal definidos. A implementação de práticas de trabalho sustentáveis, como o ritmo sustentável do Manifesto Ágil, protege o ativo mais valioso da empresa: o capital humano intelectual.

A comunicação eficaz é a espinha dorsal da liderança técnica. O líder deve ser capaz de traduzir a visão estratégica da empresa em objetivos técnicos claros e, inversamente, comunicar os desafios e conquistas técnicas para a liderança executiva em linguagem de negócios. A transparência na comunicação sobre mudanças organizacionais, prioridades e decisões difíceis constrói confiança e credibilidade. Reuniões eficazes, documentação clara e canais de comunicação abertos são fundamentais para o alinhamento e a coordenação de esforços em projetos complexos.

Por fim, o desenvolvimento de novos líderes e a sucessão são indicadores de uma liderança de sucesso. O líder inspirador não cria seguidores, mas cria outros líderes. Através de programas de mentoria formal e informal, delegação progressiva de responsabilidades e exposição a novos desafios, o Analista Sênior prepara a próxima geração de gestores de tecnologia. O investimento no crescimento das pessoas gera lealdade, retém o conhecimento institucional e garante a perenidade da excelência técnica e cultural da organização. A liderança humanizada e tecnicamente competente é o diferencial competitivo definitivo na economia do conhecimento.

### **Estudo de caso: otimização de fluxos logísticos e industriais através da modernização do erp e integração de plataformas na indústria automotiva**

Este estudo de caso analisa uma intervenção complexa de modernização tecnológica liderada em uma multinacional do setor automotivo (referência contextual à experiência na Honda e Sunrise AI), visando resolver ineficiências críticas na cadeia logística e nos processos de manufatura. O cenário inicial caracterizava-se por um sistema ERP monolítico e altamente customizado, que apresentava dificuldades de escalabilidade, altos custos de manutenção e baixa integração com novas tecnologias digitais. Processos críticos, como a gestão de inventário, o rastreamento de peças e a previsão de demanda, dependiam de fluxos manuais e planilhas paralelas, resultando em latência na informação, erros de dados e incapacidade de resposta ágil às flutuações de mercado. A falta de governança de dados adequada impedia a aplicação de análises avançadas para otimização de processos.

A estratégia de solução envolveu a migração e modernização para o ecossistema SAP S/4HANA, integrando-o com plataformas de serviços de TI (ServiceNow) e CRM (Salesforce) para criar um fluxo de dados unificado de ponta a ponta. O projeto adotou uma abordagem híbrida de

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025**

gestão, combinando o rigor do planejamento PMI para os marcos de infraestrutura com a flexibilidade das metodologias ágeis (Scrum) para o desenvolvimento e customização de funcionalidades. Foi estabelecido um escritório de projetos (PMO) ágil para orquestrar as múltiplas frentes de trabalho, garantindo o alinhamento entre as equipes técnicas, os usuários de negócio e os parceiros externos. A liderança técnica focou na aplicação de princípios de DevOps para automatizar o ciclo de entrega de software e garantir a qualidade do código.

Uma das inovações centrais do projeto foi a implementação de uma camada de inteligência artificial e automação para otimizar a logística. Utilizando os dados saneados e estruturados no novo ERP, foram desenvolvidos algoritmos preditivos para otimizar os níveis de estoque de segurança e prever rupturas na cadeia de suprimentos. A plataforma ServiceNow foi configurada para automatizar fluxos de solicitação de serviços e incidentes de TI, reduzindo o tempo de resposta (SLA) de dias para horas. A integração via APIs permitiu que os dados de produção fossem visualizados em tempo real em *dashboards* gerenciais, habilitando a tomada de decisão baseada em dados (*data-driven*) no chão de fábrica.

A gestão da mudança organizacional foi conduzida com base nos princípios de liderança e coaching explorados na formação acadêmica do líder do projeto. Foram realizados workshops de *Design Thinking* para mapear a jornada dos usuários e identificar pontos de dor, garantindo que as novas soluções atendessem às necessidades reais das áreas de negócio. Um programa de "campeões digitais" foi criado para identificar e treinar usuários-chave em cada departamento, que atuaram como multiplicadores do conhecimento e agentes de mudança. A comunicação transparente e o suporte contínuo reduziram a resistência natural à adoção das novas ferramentas e processos.

A governança de dados foi estabelecida como um pilar transversal, com a definição de proprietários de dados (*Data Owners*), dicionários de dados e políticas de qualidade. A conformidade com normas de segurança da informação e regulamentações fiscais foi garantida através da implementação de controles automatizados no sistema (GRC - *Governance, Risk, and Compliance*). A arquitetura de segurança foi reforçada para suportar a conectividade em nuvem e o acesso remoto seguro, essencial para a operação em um ambiente de trabalho híbrido. A modernização da infraestrutura reduziu a dívida técnica e preparou o terreno para inovações futuras, como a IoT industrial.

Os resultados obtidos após a estabilização do novo sistema foram expressivos e mensuráveis. Houve uma redução de aproximadamente 30% no Custo Total de Propriedade (TCO) dos sistemas de TI, devido à eliminação de sistemas legados redundantes e à otimização de licenças e infraestrutura. A eficiência operacional nos processos logísticos aumentou significativamente, com redução nos tempos de ciclo de pedido e melhor acuracidade de inventário. A automação de processos administrativos liberou horas de trabalho da equipe para atividades de maior valor agregado. A

**Ano V, v.2 2025 | submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025**

satisfação dos usuários internos com os serviços de TI melhorou, refletida em pesquisas de clima e feedback direto.

Além dos ganhos operacionais, o projeto fortaleceu a cultura de inovação e agilidade na organização. As equipes de TI e de negócios passaram a trabalhar de forma mais colaborativa e integrada, utilizando a linguagem comum dos dados e das métricas de desempenho. A capacidade da empresa de lançar novos produtos e serviços digitais foi acelerada, aumentando sua competitividade no mercado. A liderança técnica do projeto foi reconhecida por sua capacidade de entregar uma transformação complexa dentro do prazo e orçamento, mantendo o engajamento e a moral da equipe elevados.

Este caso demonstra que a modernização de ERPs em ambientes industriais complexos não é apenas um projeto de tecnologia, mas uma transformação de negócios habilitada pela tecnologia. O sucesso depende da combinação equilibrada de excelência técnica na arquitetura de sistemas (SAP, Cloud, AI), rigor metodológico na gestão de projetos (Ágil, DevOps) e, fundamentalmente, liderança humanizada capaz de inspirar e guiar as pessoas através da mudança. A convergência desses elementos cria um ecossistema digital resiliente, eficiente e preparado para o futuro da Indústria 4.0.

## Conclusão

A análise aprofundada da convergência entre metodologias ágeis, inteligência artificial e governança de dados na modernização de ecossistemas ERP, conforme exposto neste artigo, confirma a hipótese de que a excelência operacional na era digital depende de uma abordagem holística e multidisciplinar. A rigidez dos sistemas legados e das práticas de gestão tradicionais representa um freio à inovação e à competitividade industrial. A transição para plataformas modernas como o SAP S/4HANA, quando conduzida sob a ótica da agilidade e da centralidade nos dados, não apenas atualiza a infraestrutura tecnológica, mas redefine os processos de negócio, tornando-os mais eficientes, transparentes e adaptáveis às flutuações do mercado global.

A integração da Inteligência Artificial nos processos corporativos, suportada por uma governança de dados rigorosa, provou ser um diferencial estratégico para a tomada de decisão e a automação inteligente. No entanto, a tecnologia por si só é insuficiente. O estudo evidenciou que o fator humano — a liderança técnica, a cultura organizacional e a gestão da mudança — permanece como o elemento crítico de sucesso. O perfil do profissional de TI moderno deve, portanto, amalgamar competências técnicas profundas (*hard skills*) em arquitetura de sistemas, nuvem e segurança, com competências comportamentais (*soft skills*) em liderança, coaching e comunicação, conforme fundamentado na formação acadêmica e na experiência prática analisada.

A aplicação de frameworks ágeis em projetos de grande escala demonstrou ser viável e benéfica, permitindo entregas incrementais de valor e maior alinhamento com as necessidades do



Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025**

negócio, mesmo em setores industriais tradicionalmente conservadores. A quebra de silos entre desenvolvimento e operações (DevOps) e entre TI e Negócio fomenta uma cultura de colaboração e responsabilidade compartilhada que é essencial para a resiliência organizacional. A segurança e a conformidade, longe de serem obstáculos, devem ser integradas ao design das soluções (*Security by Design*), habilitando a inovação segura.

O estudo de caso apresentado ilustra concretamente como a liderança visionária e a execução técnica disciplinada podem transformar desafios operacionais complexos em vantagens competitivas sustentáveis. A redução de custos, o aumento da eficiência e a melhoria na satisfação dos *stakeholders* são resultados diretos de uma estratégia de modernização bem orquestrada. A capacidade de navegar a complexidade técnica e humana desses projetos define o novo padrão de liderança em tecnologia da informação.

Em suma, a trajetória para a Indústria 4.0 e a empresa inteligente exige uma evolução contínua das práticas de gestão de tecnologia. A simbiose entre a robustez dos sistemas ERP de classe mundial, a flexibilidade das metodologias ágeis e a inteligência dos dados cria a base para a inovação sustentável. O profissional capaz de integrar esses domínios, liderando com propósito e competência técnica, é o arquiteto fundamental do futuro digital das organizações industriais. A pesquisa reafirma a importância da formação contínua e multidisciplinar como alavanca para o progresso tecnológico e econômico.

Os desafios futuros, como a computação quântica, a sustentabilidade digital e a ética na IA, exigirão ainda mais adaptabilidade e visão estratégica. As fundações estabelecidas pela modernização do ERP e pela cultura ágil preparam as organizações para absorver essas novas ondas tecnológicas. A gestão de sistemas complexos é, em última análise, a gestão da complexidade para criar simplicidade, eficiência e valor humano. Este artigo contribui para o corpo de conhecimento ao sistematizar as práticas e princípios que conduzem a esse objetivo superior de excelência operacional e tecnológica.

Portanto, a modernização tecnológica não é um destino, mas uma jornada contínua de adaptação e melhoria. A liderança técnica inspiradora, que une o conhecimento profundo das ferramentas (SAP, Cloud, IA) com a compreensão profunda das pessoas e processos, é a bússola que guia essa jornada. A excelência na gestão de sistemas de informação é um pilar estratégico para o desenvolvimento industrial e econômico, garantindo que as empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem na economia digital globalizada.

## Referências

BECK, K. et al. **Manifesto for Agile Software Development**. Agile Alliance, 2001.

DAMA INTERNATIONAL. **DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge**. 2. ed.



Ano V, v.2 2025 | **submissão: 12/05/2025 | aceito: 14/05/2025 | publicação: 16/05/2025**

Technics Publications, 2017.

DAVENPORT, T. H. **Mission Critical: Realizing the Promise of Enterprise Systems**. Harvard Business Press, 2000.

EDMONDSON, A. **Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams**. *Administrative Science Quarterly*, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ**. Bantam Books, 1995.

HIGHSMITH, J. **Agile Project Management: Creating Innovative Products**. Addison-Wesley Professional, 2009.

KIM, G. et al. **The DevOps Handbook: How to Create World-Class Agility, Reliability, and Security in Technology Organizations**. IT Revolution Press, 2016.

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

PINK, D. H. **Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us**. Riverhead Books, 2009.

ROSS, J. W.; WEILL, P.; ROBERTSON, D. C. **Enterprise Architecture as Strategy**. Harvard Business Review Press, 2006.

RUSSELL, S.; NORVIG, P. **Artificial Intelligence: A Modern Approach**. 4. ed. Pearson, 2020.

SCHWABER, K. **Agile Project Management with Scrum**. Microsoft Press, 2004.

SUTHERLAND, J. **Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time**. Crown Business, 2014.

WHITMORE, J. **Coaching for Performance**. Nicholas Brealey Publishing, 2002.