

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS - ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa: Athena

**CONECTANDO PRÁTICAS: INTERDISCIPLINARIDADE NA ESTEIRA DA
INOVAÇÃO DIGITAL PARA PROCESSOS ORGANIZACIONAIS**

CPF: 037.582.241.01

Florianópolis

2025

1. Introdução

A disciplina gerencial Gestão de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management), reconhecida a nível global, é amplamente utilizada para alcançar diversos objetivos. Sua prática envolve análise, modelagem e melhoria de um ou mais processos organizacionais. O seu uso é identificado em algumas empresas e há outras que se encontram em fase de planejamento e implementação do seu conjunto de práticas.

Dentre os ganhos principais, de modo geral, podemos citar o aumento da efetividade nos fluxos de trabalho e consequentemente na melhoria da experiência do consumidor final. No entanto, estudos recentes e a prática do dia a dia apontam para a insuficiência no BPM como suporte à inovação digital.

A conexão entre a disciplina citada e o suporte tecnológico-ferramental de processos, apontam para desafios de implementação. Os princípios fundamentais do BPM não abrangem totalmente as novas possibilidades decorrentes da inovação digital. O BPM pode levar tais pontos em consideração, uma vez que as tecnologias digitais oferecem oportunidades sem precedentes para novos formatos de negócios, bens e serviços. No entanto, pesquisas de BPM ainda não investigaram de forma abrangente como suas práticas de melhoria dos processos podem incorporar elementos de inovação. Torna-se essencial analisar os desafios e perspectivas associados à inovação do BPM, sob as perspectivas de conexão entre disciplinas de gestão e de tecnologias digitais, para aperfeiçoar a práxis, práticas e elementos dos praticantes desta atividade estratégica.

De forma a contribuir para a satisfação dos agentes que executam processos e consequentemente satisfazer os clientes finais, esta proposta de pesquisa tem como objetivo o desenvolvimento de: modelo; método; produto técnico-científico; proposta de intervenção que facilite o planejamento, execução e controle de projetos para a transição digital de processos. Em empresas de consultoria de sistemas de gestão e transformação digital de processos, as quais auxiliam na implementação desses tipos de projeto em empresas públicas e privadas, o uso do BPM é algo consolidado. Para atender às necessidades contínuas da esteira de inovação, a evolução do BPM é fundamental no segmento de consultoria, associações de representação da disciplina e em ambiente acadêmico abrangendo desde Administração da Produção até Gestão de Desenvolvimento de Software.

2. Justificativa

A transformação digital aponta para que o BPM evolua, sob a perspectiva de entregas de valor, direcionado a atender algumas das demandas mais citadas nos últimos tempos: agilidade, automação e integração de processos. As abordagens tradicionais de modelagem e otimização de processos podem incorporar práticas como: Implementação de microsserviços (Ex.: BPMS - Software para automação de processos) e integrá-los com sistemas consolidadores de dados (Ex.: ERP) e uso de dados em tempo real (Ex.: SQL Server). Somado a isso, metodologias ágeis e de portfólio/priorização, engenharia do conhecimento, gestão da mudança e gestão de desenvolvimento de software podem ser adicionadas para aumentar a probabilidade de elevar o sucesso da efetividade em gestão por processos. Por fim, permitir que estas iniciativas estejam alinhadas com as estratégias institucional e de inovação das organizações.

Considerando a perspectiva do segmento de consultoria em BPM, essa evolução é essencial para oferecer soluções adequadas aos clientes atuais e outros mais que aguardam o início de projetos/contratos, os quais costumam ser empresas públicas e privadas. Dessa forma, esta proposta de pesquisa sobre as lacunas do fenômeno que está inviabilizando o sucesso pleno, por meio de análise, tem como propósito desenvolver um framework inovador e assim aumentar a visão sistêmica dos praticantes do modelo sobre o mapa de relacionamento, suportado por diversas disciplinas de gestão, as quais apresentam-se, informalmente e até o momento, como necessárias durante a execução ponta a ponta de um projeto.

Ao alcançar o grau de bacharel em Administração, escolhi seguir para o campo da prática. Ao longo de 15 anos de carreira como consultor, pude vivenciar diversos desafios junto aos clientes, no mercado nacional e australiano, em sua maioria voltados à melhoria dos processos de trabalho. Desde 2020, com o avanço das exigências tecnológicas intrínsecas ao ambiente organizacional, percebo a necessidade de aprofundamento e contribuição para a atualização do método BPM e o seu relevante uso global.

3. Fundamentação Teórica

3.1 A relação entre BPM e Inovação Digital

A interseção entre a Gestão de Processos de Negócio (BPM) e as tecnologias emergentes têm sido objeto de estudo de diversos pesquisadores. O BPM como apoio à Inovação e

Transformação Digital nas organizações é descrita como iniciativa para facilitar a adoção de tecnologias digitais, promovendo a criação de valor tanto para as organizações quanto para os clientes (Iden, Danilova e Eikebrokk, 2025).

Os processos e as tecnologias digitais exercem funções essenciais em diversos níveis da sociedade. A Gestão de Processos de Negócio (BPM) tem como objetivo analisar a evolução dos processos e explorar como novas práticas podem aprimorar a experiência de indivíduos, organizações e da sociedade como um todo (Grisold, vom Brocke, Grob, Mendling, Roglinger e Stelzi, 2021). Por outro lado, a pesquisa de digitalização investiga de que forma diferentes categorias de tecnologias digitais podem impulsionar transformações e/ou transições tanto no contexto organizacional quanto até no social (Markus; Arowe; Frantz, 2023).

Existem algumas publicações que consideram a necessidade de alinhar a estratégia organizacional com a inovação de processos. Se considerarmos a perspectiva de que processos organizacionais devem estar no centro do processo de inovação, podemos citar a entrega de novos produtos ou serviços como resultado dessa centralização vom Brocke, Mendling, Rosemann, 2021). Assim, as organizações podem integrar os processos como artefatos-chave nas atividades de inovação desde o início.

Seguindo a perspectiva citada no parágrafo anterior, o estudo de vom Brocke., 2021 aponta como necessário considerar o papel que as tecnologias devem desempenhar nos processos. De forma sistematizada, ele introduziu o conceito de "adequação tarefa-tecnologia", o qual ao utilizar novas tecnologias no trabalho com processos, as organizações precisam garantir que a tecnologia, as pessoas que devem usá-la e as tarefas que serão realizadas com ela estejam alinhadas entre si. Infelizmente, a vida prática aponta para a maioria de decisões sobre mudança sendo do topo - nível estratégico e/ou executivo - para a base - nível operacional-, desconsiderando a opinião da última.

Mudanças nos processos possivelmente precisam de maior alinhamento com outras atividades e capacidades organizacionais, incluindo a estratégia institucional, o contexto em que a organização opera, dimensões e processos (métodos, cultura, governança e suas disciplinas de suporte e pessoas), a implementação de projetos isolados e a avaliação de resultados (vom Brocke, Mendling, Rosemann, 2021).

Nos anos decorrentes da última década, o tempo entre grandes mudanças é socialmente percebido como menor. Ao tratarmos de modelos desenvolvidos por meio da prática em organizações, se faz necessário também a analisar a vida das pessoas envolvidas neste amplo

processo estratégico. Portanto, para considerarmos a agência humana na construção da estratégia, é necessário considerar as ações e interações dos praticantes de um processo estratégico (Paula Jarzabkowski, Julia Balogun and David Seidl, 2007).

Ao final da análise das publicações relacionadas, nota-se que as referências encontradas sobre o tema, apontam para a descrição de resultados e pouco para o caminho até o tal resultado. De forma complementar, dificilmente encontramos referências sobre o papel do praticante no processo de planejamento para a inovação digital. Desta forma, este projeto busca compreender o caminho dos praticantes em projetos especificados, o uso de materialidades e discursos sob lentes das demais disciplinas de gestão aplicáveis e a solução para lacunas apontadas. Por fim, registrar o resultado de correlações e incentivar novas pesquisas.

4. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa do tipo qualitativa será realizada no ambiente organizacional de empresas contratantes de serviços de consultoria para aperfeiçoamento de processos de negócio. Estas podem ser consideradas em um único grupo (organizações de todos os tipos) ou divididas em dois grupos/clusters: organizações públicas e organizações privadas. De forma opcional, os grupos mencionados podem restringir-se aos projetos em andamento no Estado de Santa Catarina e/ou Estado de Minas Gerais, pelo fato do pesquisador orientar tecnicamente trabalhos em ambas as unidades federativas.

Atualmente a capacidade do pesquisador é de estudar/analisar até quatro projetos, já ocorridos e em andamento no ambiente de empresas públicas e estatais. Considerando o tipo de pesquisa Qualitativa e abordagem de Estudo de Caso Múltiplo, serão utilizadas técnicas de entrevista e questionários que permitam o aprofundamento sobre o fenômeno do tema, descrevendo características e comportamentos identificados.

As informações obtidas serão transcritas e registradas em repositório, cuja sistematização será suportada por Software Excel. Em seguida, será realizada a identificação de padrões, configurando-os em grupos/clusters. Ferramentas como mapas conceituais podem contribuir para a segmentação e visualização dos dados.

Após a configuração, será realizada a análise. A análise deve percorrer desde os diferentes aspectos levantados e destacar padrões, até divergências entre os entrevistados. Este será o

Ao final, os resultados serão sintetizados de forma clara e estruturada, conectando as ideias de solução para o problema proposto. Além disso, pretende-se validar os resultados com especialistas e clientes que passaram por todas as etapas de um projeto de inovação digital de processos. Dessa forma, os resultados e validações fundamentarão o desenvolvimento de solução prática e aplicável para o problema de pesquisa descrito.

Evoluir a disciplina BPM é algo complexo devido ao elevado número de praticantes. Somado a esse fato, há um número também elevado de derivações da disciplina relacionadas a conceitos e outras disciplinas mais recentes (Ex.: Ágil e Design Thinking). Portanto, a viabilidade de divulgação de um framework, desenvolvido com base científica, demonstrando a capacidade de execução, de forma sistemática e validada, as etapas de um projeto de inovação digital de processos de negócio, deve considerar a divulgação do trabalho em eventos nacionais e internacionais, de cunho acadêmico e profissional e associações de suporte à disciplina (Ex.: ABPMP International e Capítulo Brasil).

6. Cronograma

[illegible]

Preparação do Resumo, Palavras-chave, Introdução, Considerações Finais e complementação das Referências													
Exame de qualificação													
Alterações no texto, ajustes, redação final, preparação do Abstract e Key-words													
Defesa													

7. Referências

IDEN, J., DANILOVA, K.B.; EIKEBROKK, T. (2025). "Business process management and digitalization – a reciprocal relationship".

GRISOLD, T., VOM BROCKE, J., GROß, S., MENDLING, J., RÖGLINGER, M., STELZL, K (2021). “Digital Innovation and Business Process Management: Opportunities and Challenges as Perceived by Practitioners. Communications of the Association for Information Systems”.

MARKUS, M.; AROWE, L.; FRANTZ, R. (2023). "The Digital Transformation Conundrum: Labels, Definitions, Phenomena, and Theories". Journal of the Association for Information Systems.

VOM BROCKE, J., MENDLING, J., ROSEMAN, M. (2021). “Business Process Management Cases Vol. 2: Digital Transformation – Strategy, Processes and Execution”.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. (2007). “Strategizing: The challenges of a practice perspective”

