



Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 06/05/2026** | **aceito: 09/05/2026** | **publicação: 12/05/2026**

Transformação digital e redesenho de processos: desafios da gestão organizacional contemporânea

Digital transformation and process redesign: challenges of contemporary organizational management

Transformación digital y rediseño de procesos: desafíos de la gestión organizacional contemporánea

Lucas Emanuel Almeida Barboza

RESUMO

A contemporaneidade exige que as organizações transcendam modelos tradicionais de gestão funcional para responder à agilidade do mercado digital. Este ensaio teórico tem como objetivo analisar a convergência entre a Gestão de Processos de Negócio (BPM) e a transformação digital, com foco no redesenho de processos como catalisador de mudanças estruturais. A metodologia adotada fundamenta-se em uma revisão bibliográfica qualitativa e narrativa de obras seminais e contemporâneas da administração. As discussões indicam que a implementação de tecnologias disruptivas, como a hiperautomação e a mineração de processos, é ineficaz sem uma revisão crítica dos fluxos de trabalho (AS-IS) e a superação da cultura de "silos" organizacionais. Conclui-se que a transformação digital não é meramente uma transição tecnológica, mas uma evolução do modelo de gestão que requer liderança ágil e foco na entrega de valor de ponta a ponta (E2E). O estudo destaca a importância do redesenho estratégico para garantir a eficiência operacional e a adaptabilidade organizacional em cenários de alta complexidade.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Transformação Digital. BPM. Cultura Organizacional. Liderança Ágil.

ABSTRACT

Contemporary times demand that organizations transcend traditional functional management models to respond to the agility of the digital market. This theoretical essay analyzes the convergence of Business Process Management (BPM) and digital transformation, focusing on process redesign as a catalyst for structural change. The methodology is based on a qualitative and narrative bibliographic review of seminal and contemporary works in management. The discussions indicate that the implementation of disruptive technologies, such as hyperautomation and process mining, is ineffective without a critical review of current workflows (AS-IS) and the overcoming of organizational "silo" culture. It is concluded that digital transformation is not merely a technological transition, but an evolution of the management model that requires agile leadership and a focus on

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 06/05/2026** | **aceito: 09/05/2026** | **publicação: 12/05/2026**

end-to-end (E2E) value delivery. The study highlights the importance of strategic redesign to ensure operational efficiency and organizational adaptability in highly complex scenarios.

Keywords: Process Management. Digital Transformation. BPM. Organizational Culture. Agile Leadership.

INTRODUÇÃO

A evolução histórica da ciência administrativa evidencia uma busca constante pela estruturação eficiente do esforço humano. Desde a divisão do trabalho proposta por Smith (1776), que identificou na especialização a principal fonte de aumento da produtividade das nações, até a microanálise de Taylor (1911), cujo sistema de administração científica buscou eliminar desperdícios por meio de métodos padronizados e da separação entre planejamento e execução, o foco esteve na otimização da tarefa individual. Contudo, essa herança taylorista resultou em organizações fragmentadas em departamentos ou "silos", nas quais a eficiência local frequentemente prejudica o fluxo de valor total ao cliente.

No cenário contemporâneo, a aceleração tecnológica impõe a necessidade de alinhar as ferramentas de Tecnologia da Informação (TI) aos processos de negócio de forma sinérgica. A transformação digital não se resume à aquisição de softwares; ela demanda uma reconfiguração da arquitetura corporativa. Womack e Jones (2004) já argumentavam que organizações que tentam escalar operações ineficientes apenas amplificam seus desperdícios, o que torna o redesenho de processos uma etapa anterior e indispensável a qualquer iniciativa de automação. O objetivo deste artigo é analisar como o redesenho de processos atua como o elo vital entre a estratégia organizacional e a viabilização tecnológica, permitindo que a empresa opere com agilidade e previsibilidade.

MARCO TEÓRICO

Fundamentos da Gestão de Processos de Negócio (BPM)

O Business Process Management (BPM) consolidou-se como o ponto culminante de séculos de experimentação na organização do trabalho. Conforme definido pela Association of Business Process Management Professionals (ABPMP, 2013), o cerne do BPM é a visão de processos de ponta a ponta (End-to-End), que atravessam as fronteiras departamentais para entregar valor ao cliente final. Porter (1985) já havia sistematizado essa perspectiva ao introduzir a Cadeia de Valor, demonstrando que a vantagem competitiva reside não em atividades isoladas, mas nas

Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 06/05/2026** | **aceito: 09/05/2026** | **publicação: 12/05/2026**

interdependências e vínculos entre elas. A modelagem técnica, geralmente utilizando a notação BPMN (Business Process Model and Notation), permite mapear o estado atual (AS-IS) para a engenharia subsequente do novo fluxo (TO-BE), consolidando uma linguagem comum entre as áreas de negócio e de TI.

Vetores da Transformação Digital: Hiperautomação e Mineração de Processos

A transformação digital moderna é impulsionada pela hiperautomação, conceito cunhado pelo Gartner em 2019 e definido como uma abordagem disciplinada, orientada ao negócio, por meio da qual as organizações identificam e automatizam o maior número possível de processos, utilizando tecnologias integradas, como Robotic Process Automation (RPA), Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning (GARTNER, 2019). Enquanto o BPM tradicional foca na otimização do trabalho humano, a hiperautomação busca a sinergia entre humanos, robôs e sistemas inteligentes. Complementarmente, a Mineração de Processos (Process Mining), abordada de forma abrangente por van der Aalst

(2016) utiliza logs de eventos corporativos provenientes de sistemas como ERP e CRM para reconstruir o processo real com base em evidências digitais, permitindo análises de conformidade e de desempenho com precisão estatística.

Liderança Ágil e Adaptabilidade Organizacional

A liderança em contextos digitais rompe com o modelo de comando e controle da administração científica (TAYLOR, 1911). A liderança ágil, conforme discutida por Denning (2018), fundamenta-se na descentralização da tomada de decisão, na transparência e na entrega contínua de valor ao cliente, tendo como principal métrica de desempenho. Em equipes distribuídas ou remotas, o líder atua como um facilitador que remove impedimentos e garante a sincronização dos fluxos puxados. Essa abordagem é essencial para gerir a pressão e as expectativas em ambientes de alta volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade — o chamado ambiente VUCA.

MATERIAL E MÉTODO

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa de cunho teórico, que emprega o método da revisão narrativa da literatura. O levantamento bibliográfico concentrou-se em fontes consolidadas da administração geral, comportamento organizacional e gestão de processos. Os

Ano VII, v.1 2026 | submissão: 06/05/2026 | aceito: 09/05/2026 | publicação: 12/05/2026

critérios de seleção incluíram obras que abordassem a transição da gestão funcional para a sistêmica, metodologias de melhoria contínua (Lean, proposto por Womack e Jones, e Seis Sigma) e tecnologias emergentes de automação. A análise focou na síntese integrativa desses conceitos para sustentar a discussão sobre o redesenho de processos na era digital.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise crítica revela que o redesenho de processos (TO-BE) é a ponte indispensável para que a transformação digital produza resultados sustentáveis.

Sem uma revisão profunda das atividades que não agregam valor, a automação corre o risco de apenas acelerar processos defeituosos — o que Womack e Jones (2004) denominaram "automatização do desperdício". Nesse sentido, a abordagem Lean, ao propor a identificação sistemática de atividades que não geram valor para o cliente como pré-requisito para qualquer melhoria, fornece o alicerce metodológico necessário ao redesenho.

A aplicação da Mineração de Processos, conforme Van der Aalst (2016), resolve um problema central das iniciativas de BPM: a discrepância entre o processo documentado e o efetivamente praticado. Ao extrair o fluxo real a partir de dados de sistemas corporativos, essa técnica elimina a subjetividade do mapeamento manual e oferece uma base objetiva para as decisões de redesenho. Quando combinada à hiperautomação (GARTNER, 2019), a Mineração de Processos passa a alimentar continuamente os algoritmos de otimização, criando um ciclo virtuoso de melhoria orientada por dados.

No que tange à dimensão humana, Porter (1985) já alertava que a coordenação entre as atividades da cadeia de valor é frequentemente mais determinante para a vantagem competitiva do que a eficiência de cada atividade isolada. Isso implica que a cultura organizacional e a liderança são variáveis críticas. Denning (2018) demonstra, por meio de estudos de caso em empresas de diferentes setores, que equipes pequenas e autônomas, orientadas por princípios ágeis, conseguem responder às mudanças de mercado de forma mais eficaz do que estruturas hierárquicas tradicionais. A transformação digital, portanto, exige não apenas a atualização dos sistemas, mas também a revisão do modelo de governança e da forma como as decisões são tomadas.

A relação entre o legado taylorista e os desafios contemporâneos é assim sintetizada: a especialização funcional de Taylor (1911) gerou ganhos de produtividade no contexto da produção em massa do século XX, mas criou barreiras estruturais à integração de processos E2E que o mercado digital atual demanda. O BPM, conforme sistematizado pela ABPMP (2013), surge como a resposta organizacional a essa tensão, fornecendo o ferramental para que a empresa supere a lógica



Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 06/05/2026** | **aceito: 09/05/2026** | **publicação: 12/05/2026**

departamental e passe a enxergar e gerir seus fluxos de ponta a ponta.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico analisou a convergência entre BPM e transformação digital, argumentando que o redesenho de processos constitui o elo indispensável entre a estratégia organizacional e a viabilização tecnológica. A revisão bibliográfica realizada permitiu identificar que as principais contribuições seminais — de Smith (1776) e Taylor (1911) sobre a organização do trabalho, de Porter (1985) sobre a cadeia de valor, de Womack e Jones (2004) sobre a eliminação de desperdícios, de Van der Aalst (2016) sobre a mineração de processos e de Denning (2018) sobre a liderança ágil — convergem para um mesmo diagnóstico: a transformação digital sustentável não é um fenômeno tecnológico, mas uma evolução do modelo de gestão.

Conclui-se que a automação de processos, incluindo as iniciativas de hiperautomação (GARTNER, 2019), somente gera valor duradouro quando precedida por um diagnóstico rigoroso do estado atual (AS-IS) e pelo redesenho orientado à entrega de valor ao cliente (TO-BE). Organizações que negligenciam essa etapa correm o risco de incorrer no que a literatura denomina "digitalização do caos". Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que mensurem o impacto do redesenho prévio no retorno das iniciativas de hiperautomação em diferentes setores da economia brasileira.

REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 3. ed. CreateSpace/ABPMP, 2013.

DENNING, Stephen. **The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done**. Nova York: AMACOM/American Management Association, 2018.

GARTNER. **Hyperautomation**. Gartner IT Glossary, 2019. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/hyperautomation>. Acesso em: 10 de maio de 2025.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. Nova York: Free Press, 1985.

SMITH, Adam. **An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations**. Londres: W. Strahan and T. Cadell, 1776.

TAYLOR, Frederick Winslow. **The Principles of Scientific Management**. Nova York: Harper &



Ano VII, v.1 2026 | **submissão: 06/05/2026** | **aceito: 09/05/2026** | **publicação: 12/05/2026**

Brothers, 1911.

VAN DER AALST, Wil M. P. **Process Mining: Data Science in Action**. 2. ed. Berlim: Springer, 2016.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation**. Ed. rev. e atual. Nova York: Free Press/Simon & Schuster, 2004.