

**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: LABORATÓRIO DE TECNOLOGIAS DE GESTÃO - LABGES
(Tecnologias de gestão em organizações intensivas em conhecimento e em TICs)

TOMADA DE DECISÃO EM INICIATIVAS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL:
Desenvolvimento de um modelo de apoio à decisão baseado em indicadores a partir de evidências empíricas em organizações intensivas em conhecimento da Grande Florianópolis

CPF: 032.285.992-13

**Florianópolis
2026**

1 INTRODUÇÃO

A digitalização crescente das atividades econômicas tem provocado mudanças profundas na forma como organizações estruturam seus processos, tomam decisões e gerenciam recursos tecnológicos. A incorporação de tecnologias digitais, sistemas de informação e análise de dados tornou-se um fator estratégico para a competitividade organizacional, particularmente em empresas intensivas em conhecimento, nas quais o processamento e o uso da informação constituem elementos centrais das atividades produtivas (CASTELLS, 2010).

No entanto, apesar da ampla difusão de tecnologias digitais nas organizações, muitos gestores ainda enfrentam dificuldades para estruturar processos de decisão relacionados à adoção e priorização de iniciativas de transformação digital. Em diversos casos, decisões sobre investimentos em infraestrutura tecnológica, aquisição de sistemas ou implementação de soluções digitais são realizadas com base em percepções intuitivas ou demandas operacionais emergenciais, sem a utilização de critérios analíticos estruturados.

Davenport e Harris (2007) demonstram que organizações que adotam práticas sistemáticas de análise de dados e indicadores gerenciais tendem a apresentar melhor desempenho organizacional e maior capacidade de adaptação em ambientes competitivos. Entretanto, para que isso ocorra, é necessário desenvolver instrumentos gerenciais capazes de transformar dados e informações em mecanismos efetivos de apoio à decisão.

Esse desafio torna-se particularmente relevante em contextos regionais caracterizados por forte presença de organizações intensivas em conhecimento. A Grande Florianópolis destaca-se como um dos principais polos tecnológicos do Brasil, com elevada concentração de empresas de software, startups e organizações cuja atividade depende diretamente da gestão de conhecimento e tecnologia (FLORIANÓPOLIS, 2025).

A partir da minha experiência profissional na prestação de serviços tecnológicos para organizações da região, tenho observado que muitas decisões relacionadas à adoção de tecnologias digitais ocorrem de forma reativa, motivadas por falhas em equipamentos, problemas operacionais ou necessidade de manutenção de infraestrutura tecnológica. Essas demandas chegam frequentemente por meio de chamados técnicos encaminhados por sistemas de atendimento ou e-mails institucionais, nos quais são solicitadas intervenções relacionadas a equipamentos, sistemas ou infraestrutura digital.

Durante a realização dessas visitas técnicas, torna-se possível observar diretamente como as organizações estruturam, ou deixam de estruturar os seus processos de decisão relacionados à tecnologia. Em muitos casos, não existem critérios claros para definir prioridades de investimento, avaliar impacto organizacional ou orientar decisões relacionadas à transformação digital.

Essa realidade evidencia um problema gerencial relevante: a ausência de instrumentos estruturados que auxiliem gestores na priorização de iniciativas de transformação digital em organizações intensivas em conhecimento.

Diante desse cenário, esta pesquisa busca responder à seguinte questão: Como estruturar um modelo de apoio à decisão baseado em indicadores organizacionais e métodos multicritério que permita priorizar iniciativas de transformação digital em organizações intensivas em conhecimento da Grande Florianópolis?

1.1 Objetivo Geral

Desenvolver e Validar um modelo de apoio à decisão baseado em indicadores organizacionais e métodos multicritério para priorização de iniciativas de transformação digital em organizações intensivas em conhecimento da Grande Florianópolis.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais desafios enfrentados por organizações intensivas em conhecimento na priorização de iniciativas de transformação digital;
- Mapear critérios organizacionais, tecnológicos e estratégicos utilizados na tomada de decisão relacionada à adoção de tecnologias digitais;
- Desenvolver um sistema de indicadores capaz de avaliar impacto, viabilidade e maturidade das iniciativas de transformação digital;
- Estruturar um modelo multicritério de apoio à decisão baseado nesses indicadores;
- Validar o modelo proposto junto a gestores e profissionais das organizações participantes.

O produto final da dissertação será um framework aplicado de apoio à decisão para priorização de iniciativas de transformação digital, composto por um sistema de indicadores organizacionais e uma matriz multicritério de análise que possa ser utilizada por gestores para orientar decisões relacionadas à adoção de tecnologias digitais.

2 JUSTIFICATIVA

A transformação digital tem alterado significativamente a dinâmica competitiva das organizações contemporâneas. Tecnologias digitais, sistemas de informação e plataformas conectadas vêm redefinindo processos organizacionais, cadeias de valor e modelos de negócio (PORTER; HEPPELMANN, 2014).

Nesse cenário, organizações intensivas em conhecimento dependem cada vez mais da capacidade de integrar tecnologia, informação e gestão para manter sua competitividade. No entanto, a adoção de tecnologias digitais não garante, por si só, melhoria no desempenho organizacional. Brynjolfsson e McAfee (2014) destacam que os benefícios da digitalização dependem da capacidade das organizações de utilizar dados e tecnologias de forma estratégica.

A ausência de instrumentos gerenciais estruturados para priorização de iniciativas digitais pode resultar em investimentos inadequados, desperdício de recursos e baixa efetividade de projetos tecnológicos. Dessa forma, o desenvolvimento de modelos de apoio à decisão capazes de orientar escolhas estratégicas relacionadas à transformação digital representa uma contribuição relevante para a gestão organizacional.

Além disso, a proposta desta pesquisa possui relevância para o contexto regional da Grande Florianópolis, reconhecida como um importante polo tecnológico brasileiro. O fortalecimento das capacidades gerenciais das organizações que compõem esse ecossistema pode contribuir para o desenvolvimento econômico regional e para a consolidação de ambientes de inovação baseados em conhecimento. Do ponto de vista acadêmico, a proposta contribui ao aproximar literatura de transformação digital, analytics e decisão multicritério em contexto empírico de organizações intensivas em conhecimento.

Apesar do avanço da literatura sobre transformação digital, ainda são escassos modelos operacionais capazes de apoiar a priorização de iniciativas tecnológicas em organizações intensivas em conhecimento.

Esta pesquisa também apresenta forte relação com minha trajetória profissional. Atualmente atuo na prestação de serviços tecnológicos e suporte técnico para organizações da região da Grande Florianópolis, realizando atendimentos relacionados à manutenção de equipamentos, infraestrutura tecnológica e suporte a sistemas digitais.

Durante essas atividades profissionais, tenho contato direto com desafios organizacionais relacionados à gestão de tecnologia, tomada de decisão sobre investimentos digitais e estruturação de processos tecnológicos. Muitas dessas situações evidenciam a

ausência de critérios estruturados para orientar decisões relacionadas à adoção de tecnologias digitais.

Ao desenvolver esta pesquisa, pretendo aprofundar a análise desses problemas a partir de fundamentos teóricos da área de Administração, integrando minha experiência profissional com abordagens científicas relacionadas à gestão da informação, transformação digital e apoio à decisão.

Dessa forma, a pesquisa contribui tanto para minha formação acadêmica quanto para minha atuação profissional no setor tecnológico, permitindo desenvolver instrumentos analíticos capazes de apoiar processos decisórios relacionados à transformação digital em organizações intensivas em conhecimento.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A crescente digitalização das atividades econômicas tem transformado profundamente a forma como organizações produzem valor, estruturam processos e tomam decisões estratégicas. Nesse contexto, organizações intensivas em conhecimento tornam-se centrais na economia contemporânea, pois sua capacidade de produzir, processar e aplicar informação constitui um recurso estratégico para competitividade e inovação (CASTELLS, 2010).

A literatura estudada enfatiza que a transformação digital representa um processo abrangente de mudança organizacional que envolve a integração de tecnologias digitais às estratégias, processos e modelos de negócio das organizações. Vial (2019) define transformação digital como um processo pelo qual organizações utilizam tecnologias digitais para alterar significativamente suas estruturas e formas de criação de valor. De forma complementar, Verhoef et al. (2021) argumentam que a transformação digital exige o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais capazes de integrar tecnologia, estratégia e inovação, alterando inclusive as dinâmicas competitivas dos setores econômicos.

Alguns estudos também demonstram que a transformação digital está diretamente associada ao desenvolvimento de capacidades analíticas e à utilização estratégica de dados nos processos organizacionais. Bharadwaj et al. (2013) destacam que estratégias digitais passam a desempenhar papel central na gestão organizacional, exigindo integração entre tecnologia da informação e estratégia empresarial. Nesse sentido, a capacidade de utilizar dados para apoiar decisões organizacionais torna-se uma competência crítica para organizações inseridas em ambientes digitais.

Brynjolfsson e McAfee (2014) argumentam que tecnologias como big data, inteligência artificial e computação em nuvem ampliam significativamente a capacidade das

organizações de analisar informações e gerar insights estratégicos. Entretanto, a simples adoção dessas tecnologias não garante melhorias no desempenho organizacional. Davenport e Harris (2017) destacam que organizações que estruturam processos de tomada de decisão baseados em dados e analytics apresentam vantagens competitivas relevantes, pois conseguem transformar informações em decisões gerenciais mais consistentes.

Nesse cenário, decisões relacionadas à adoção de tecnologias digitais frequentemente envolvem múltiplos critérios organizacionais, incluindo custo, impacto estratégico, maturidade tecnológica e viabilidade de implementação. Para lidar com esse tipo de complexidade decisória, a literatura de apoio à decisão destaca a importância de métodos multicritério, que permitem avaliar diferentes alternativas considerando múltiplas dimensões analíticas (BELTON; STEWART, 2002).

Pesquisas mais recentes também indicam que a governança da transformação digital tem se tornado um elemento crítico para o sucesso das organizações em ambientes altamente tecnológicos. Estudos apontam que iniciativas digitais bem-sucedidas dependem não apenas da adoção de tecnologias, mas da capacidade organizacional de estruturar processos decisórios baseados em indicadores e evidências analíticas. Westerman, Bonnet e McAfee (2023) destacam que organizações digitalmente maduras apresentam maior capacidade de alinhar investimentos tecnológicos às estratégias organizacionais, reduzindo riscos associados à implementação de novas tecnologias. De forma semelhante, Kane et al. (2023) demonstram que empresas que adotam mecanismos estruturados de governança digital e métricas de avaliação conseguem priorizar iniciativas tecnológicas com maior eficiência, aumentando a probabilidade de geração de valor organizacional. Esses achados reforçam a importância de modelos analíticos capazes de apoiar gestores na priorização de iniciativas digitais em contextos organizacionais complexos.

Nesse contexto, a ligação entre transformação digital, gestão baseada em dados e métodos multicritério mostra uma base conceitual consistente para o desenvolvimento de modelos de apoio à decisão voltados à priorização de iniciativas de transformação digital em organizações intensivas, da qual tenho como objetivo nesta pesquisa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa possui natureza aplicada, pois busca desenvolver uma solução prática para um problema organizacional relacionado à gestão da transformação digital.

Quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva, uma vez que pretende compreender processos de decisão relacionados à adoção de tecnologias digitais e desenvolver um modelo de apoio à decisão.

A abordagem metodológica será qualitativa com apoio de técnicas quantitativas, permitindo analisar percepções de gestores e estruturar critérios de decisão.

A estratégia metodológica adotada será a Design Science Research (DSR), abordagem utilizada em pesquisas aplicadas que visam desenvolver artefatos ou soluções para problemas organizacionais (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR., 2015).

4.1 Campo de pesquisa

Esta pesquisa está diretamente relacionada à minha atuação profissional na área de tecnologia da informação. Atualmente atuo como microempreendedor individual prestando serviços de suporte técnico, manutenção de equipamentos e atendimento em infraestrutura tecnológica para organizações da Grande Florianópolis, da qual abrange as cidades de Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu, no estado de Santa Catarina.

Grande parte desses atendimentos ocorre a partir de chamados técnicos encaminhados por e-mail ou por sistemas de gestão de atendimento, nos quais as organizações relatam problemas relacionados a equipamentos, sistemas ou funcionamento da infraestrutura tecnológica. A partir desses acionamentos realizo visitas técnicas aos locais indicados para diagnóstico e solução das demandas.

Durante essas visitas tenho contato direto com diferentes ambientes organizacionais, incluindo empresas privadas e instituições públicas que dependem intensamente de tecnologia para a realização de suas atividades. Além da execução do atendimento técnico, esses momentos permitem observar como as organizações lidam com decisões relacionadas à manutenção de equipamentos, substituição de infraestrutura tecnológica e adoção de novas soluções digitais.

Essa inserção profissional me permite acesso direto ao campo empírico da pesquisa e possibilita observar, na prática, como as organizações estruturam seus processos de decisão relacionados à gestão tecnológica. Durante os atendimentos técnicos pretendo complementar essas observações com entrevistas com gestores e análise das demandas tecnológicas apresentadas pelas organizações, buscando identificar critérios e padrões de decisão que possam contribuir para a construção do modelo de apoio à decisão proposto nesta pesquisa.

A pesquisa será realizada em organizações intensivas em conhecimento localizadas na Grande Florianópolis, incluindo empresas de software, startups e instituições que utilizam intensivamente tecnologias digitais em suas atividades.

4.2 Participantes

Os participantes da pesquisa incluirão gestores, profissionais de tecnologia e responsáveis por decisões relacionadas à infraestrutura tecnológica e adoção de sistemas digitais. Minha expectativa é que durante o período de análise, possa observar pelo menos 10 instituições diferentes, entre públicas e privadas, e pelo menos 15 profissionais entre gestores e demais colaboradores destas empresas.

4.3 Coleta de dados

A coleta de dados ocorrerá principalmente durante visitas técnicas realizadas pelo pesquisador no contexto de sua atividade profissional, quando será possível observar diretamente o funcionamento da infraestrutura tecnológica das organizações e compreender os processos decisórios relacionados à adoção de tecnologias digitais.

Serão utilizados os seguintes instrumentos de coleta de dados: entrevistas semiestruturadas com gestores e profissionais das organizações; observação direta durante visitas técnicas e análise documental de registros organizacionais relacionados à infraestrutura tecnológica.

4.4 Análise dos dados

Os dados qualitativos serão analisados por meio de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões e critérios utilizados na tomada de decisão.

Com base nesses dados, será desenvolvido um sistema de indicadores organizacionais, que servirá de base para a construção de um modelo multicritério de apoio à decisão voltado à priorização de iniciativas de transformação digital.

A participação dos profissionais entrevistados ocorrerá de forma voluntária, mediante consentimento informado, garantindo anonimato das organizações e dos participantes. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. A triangulação entre entrevistas, observação direta e análise documental será adotada como estratégia metodológica para aumentar a confiabilidade dos resultados e fortalecer a validade das interpretações produzidas na pesquisa.

4.5 Desenvolvimento do artefato de pesquisa

O artefato a ser desenvolvido consiste em um framework de gestão tecnológica voltado à priorização de iniciativas de transformação digital em organizações intensivas em conhecimento.

Esse framework será composto por dois elementos principais: um conjunto estruturado de indicadores organizacionais e tecnológicos e um modelo multicritério de análise capaz de comparar diferentes iniciativas tecnológicas e orientar decisões gerenciais.

O desenvolvimento desse artefato ocorrerá em etapas. Inicialmente serão identificados, por meio da revisão da literatura e da análise empírica das organizações participantes, os principais critérios utilizados na tomada de decisão relacionada à adoção de tecnologias digitais. Em seguida, esses critérios serão organizados em um sistema de indicadores que permita avaliar dimensões como impacto organizacional, viabilidade técnica, custo de implementação e maturidade digital.

A partir desse conjunto de indicadores será estruturado um modelo multicritério de priorização de iniciativas tecnológicas. Esse modelo permitirá comparar diferentes alternativas de investimento digital e identificar aquelas que apresentam maior prioridade para implementação.

Por fim, o modelo será validado junto a gestores e profissionais das organizações participantes da pesquisa, buscando avaliar sua utilidade prática e realizar ajustes necessários para sua aplicação no contexto organizacional.

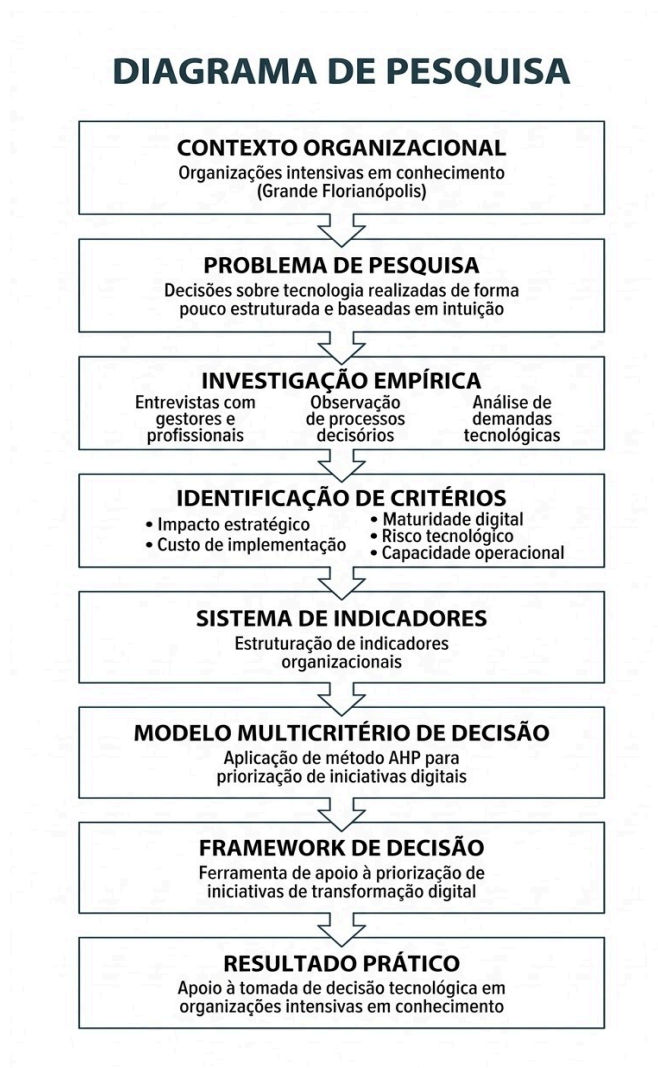
A principal contribuição do artefato proposto consiste na integração entre evidências empíricas provenientes do contexto organizacional investigado e métodos estruturados de apoio à decisão. Diferentemente de modelos conceituais amplos de transformação digital, o framework desenvolvido nesta pesquisa busca oferecer um instrumento operacional de priorização de iniciativas tecnológicas, estruturado a partir de indicadores organizacionais e de uma matriz multicritério de análise. Dessa forma, pretende-se oferecer uma ferramenta aplicável que possa auxiliar gestores na tomada de decisões relacionadas à adoção e priorização de tecnologias digitais.

Para a etapa de priorização das iniciativas tecnológicas será utilizado o método Analytic Hierarchy Process (AHP), proposto por Saaty (2008), amplamente utilizado em estudos de apoio à decisão multicritério. O método permite estruturar o problema decisório em uma hierarquia composta por objetivo, critérios e alternativas, possibilitando a comparação par a par entre os critérios definidos. A partir dessas comparações, são gerados

pesos relativos que permitem calcular a prioridade das iniciativas analisadas. Dessa forma, o modelo desenvolvido nesta pesquisa combina indicadores organizacionais identificados empiricamente com um método estruturado de decisão multicritério.

O modelo conceitual apresentado na Figura 1 sintetiza a lógica da pesquisa.

Figura 1 - Estrutura conceitual do modelo de apoio à decisão para priorização de iniciativas de transformação digital.



Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

5 VIABILIDADE E IMPLEMENTAÇÃO

A viabilidade desta pesquisa está associada ao meu acesso como pesquisador, ao campo empírico por meio da minha atuação profissional na prestação de serviços tecnológicos para organizações da região da Grande Florianópolis.

Esse acesso possibilita contato direto com organizações intensivas em conhecimento e permite observar, de forma prática, os desafios enfrentados pelos gestores na tomada de decisões relacionadas à tecnologia.

O modelo de apoio à decisão desenvolvido nesta pesquisa será concebido para aplicação prática em organizações, podendo ser implementado por meio de ferramentas simples, como matrizes de indicadores ou sistemas de apoio à decisão baseados em planilhas ou softwares de gestão.

6 CRONOGRAMA

Período	Atividades
Meses 1-2	Revisão bibliográfica inicial e delimitação final do problema de pesquisa
Meses 3-4	Consolidação do referencial teórico e definição dos instrumentos de coleta
Meses 5-6	Início da coleta de dados durante visitas técnicas às organizações e realização das entrevistas.
Meses 7-8	Análise dos dados e identificação de indicadores organizacionais
Meses 9-11	Desenvolvimento do modelo multicritério de decisão
Meses 12-13	Validação do modelo junto às organizações participantes
Meses 14-15	Redação final da dissertação e preparação para defesa

REFERÊNCIAS

BELTON, Valerie; STEWART, Theodor J. **Multiple criteria decision analysis: an integrated approach**. Boston: Springer Science + Business Media, 2002.

BHARADWAJ, Anandhi et al. **Digital business strategy: toward a next generation of insights**. MIS Quarterly, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3> . Acesso em: 07 mar. 2026.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. Ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: updated, with a new introduction**. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: the new science of winning**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

DRESCH, Ademar; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JR., José Antônio Valle. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

KANE, Gerald C.; PALMER, Doug; PHILLIPS, Anh Nguyen; KIRON, David; BUCKLEY, Natasha. **Accelerating digital innovation inside and out: agile teams, ecosystems and ethics**. MIT Sloan Management Review Research Report, 2023. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu>. Acesso em: 07 mar. 2026.

PORTER, Michael E.; HEPPELMANN, James E. **How smart, connected products are transforming competition**. Harvard Business Review, Boston, v. 92, n. 11, p. 64-88, 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>. Acesso em: 07 mar. 2026.

PREFEITURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS. Secretaria Municipal de Cultura, Esporte e Lazer. **Polo tecnológico**. Florianópolis: Prefeitura Municipal de Florianópolis, 2025. Disponível em: <https://www.pmf.sc.gov.br/entidades/cultura/index.php?cms=polo+tecnologico&menu=4&submenuid=2170>. Acesso em: 06 mar. 2026.

SAATY, Thomas L. **Decision making with the analytic hierarchy process**. International Journal of Services Sciences, v.1, n.1, p.83–98, 2008. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>. Acesso em: 07 mar. 2026

VERHOEF, Peter C. et al. **Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda**. Journal of Business Research, v. 122, p. 889–901, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> . Acesso em: 06 mar. 2026.

VIAL, Gregory. **Understanding digital transformation: a review and a research agenda**. Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003> . Acesso em: 07 mar. 2026.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; MCAFEE, Andrew. **Leading digital: turning technology into business transformation**. Updated edition. Boston: Harvard Business Review Press, 2023.