

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Grupo de Pesquisa:

**Athena - Laboratório de estudos em organizações, inovação e
colaboração**

TÍTULO DA PROPOSTA DE PESQUISA

Proposta de modelo de gestão de projetos para melhoria de processos
organizacionais com apoio de ferramentas tecnológicas: um estudo aplicado no
SENAI/SC

CPF - 050.458.749-85

Florianópolis - SC

2026

Sumário

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. Problema ou oportunidade que motiva/justifica a necessidade da pesquisa.	5
1.2. Objetivo da pesquisa	5
2. JUSTIFICATIVA	5
2.1. Para a organização/setor/sociedade	5
2.2. Para a vida profissional	6
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	6
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	7
4.1. Onde será realizada a pesquisa?	7
4.2. Qual a população/público-alvo a ser envolvido na pesquisa?	8
4.3. Que dados precisará levantar em cada uma das etapas da pesquisa indicadas na Introdução e como fará esse levantamento (questionário, entrevista, levantamento documental, etc).	8
4.4. De que forma pretende organizar e sistematizar as informações/dados levantados com os procedimentos anteriores, para chegar ao resultado/solução do problema proposto na Introdução	8
5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO	9
6. CRONOGRAMA	10
REFERÊNCIAS	11

1. INTRODUÇÃO

O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, criado em 1948 por meio do Decreto-Lei nº 4.048/1948, é uma entidade de direito privado, que tem a função de promover o ensino, consultorias, pesquisa aplicada e serviços técnicos, com o objetivo de estimular a inovação na indústria brasileira. No estado de Santa Catarina, em conjunto com o Serviço Social da Indústria - SESI, ambas Entidades compõem o Sistema da Federação das Indústrias de Santa Catarina - FIESC, fundada em 1950. E que tem por objetivo promover ações facilitadoras do desenvolvimento da indústria catarinense, como a criação de um ambiente favorável aos negócios, melhoria da qualidade de vida e educação dos trabalhadores e estimular a inovação do setor industrial Catarinense.

Especificamente, o SENAI/SC opera em segmentos como Educação, Consultoria Produtiva, Metrologia e PD&I. Cada uma dessas frentes possui equipes e atividades exclusivas, exigindo uma coordenação precisa. Como diretriz institucional, esses processos são revisitados periodicamente para otimização, visando garantir agilidade aos clientes internos e excelência nas entregas externas, mantendo a competitividade e o papel referencial da instituição.

Nesse contexto, para aprimorar os processos de forma ágil, o grande desafio é alinhar diferentes setores e sistemas ao mesmo propósito, dentro da empresa. Essa integração precisa ser muito fluida e prática, para eliminar gargalos e falhas de comunicação, mitigando riscos de retrabalho, tempo despendido, dados inconsistentes e sistemas pouco eficientes que impactam diretamente a operação e a qualidade final.

Na realidade atual do SENAI/SC, essas dificuldades manifestam-se na execução de processos que dependem da articulação entre áreas distintas, exigindo maior padronização e acompanhamento estruturado. Embora as iniciativas de melhoria sigam metodologias de gestão de projetos, a fragmentação sistêmica e a complexidade dos fluxos de informação ainda representam oportunidades críticas de evolução.

1.1. Problema ou oportunidade que motiva/justifica a necessidade da pesquisa.

Diante do cenário apresentado, o problema de pesquisa que orienta este estudo é como estruturar um modelo de gestão de projetos que contribua para a melhoria de processos organizacionais, com apoio de ferramentas tecnológicas, em ambientes organizacionais complexos?

1.2. Objetivo da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa é propor um modelo de gestão de projetos voltado à melhoria de processos organizacionais, integrado ao uso de ferramentas tecnológicas e aplicável ao contexto do SENAI/SC, com foco na colaboração entre áreas.

Como produto final, será desenvolvido um guia de intervenção organizacional, composto por diretrizes, etapas, ferramentas e indicadores que orientem a condução de projetos de melhoria de processos de forma estruturada e orientada a dados, com potencial de aplicação transversal na instituição.

A proposta visa sistematizar práticas de gestão, promovendo maior integração entre áreas, padronização de processos e fortalecimento da tomada de decisão, contribuindo para o aumento da eficiência e da capacidade de inovação organizacional.

Adicionalmente, o modelo apresenta potencial de replicação em organizações com características semelhantes, especialmente aquelas que operam em contextos complexos e demandam integração entre processos, projetos e tecnologias.

2. JUSTIFICATIVA

2.1. Para a organização/setor/sociedade

A melhoria contínua de processos organizacionais é um fator crítico para o aumento da eficiência, qualidade e capacidade de inovação das organizações. No entanto, a ausência de uma abordagem estruturada de gestão de projetos aplicada à melhoria de processos pode resultar em iniciativas isoladas, com baixo impacto e

pouca sustentabilidade.

A proposta desta pesquisa contribui ao integrar gestão de projetos, gestão de processos e uso de ferramentas tecnológicas, oferecendo um modelo aplicável que pode ser replicado em diferentes organizações, especialmente em instituições de grande porte e com alta complexidade operacional.

No contexto do SENAI/SC, os resultados poderão contribuir diretamente para a otimização de processos internos, redução de retrabalho e melhoria da tomada de decisão.

2.2. Para a vida profissional

A pesquisa está diretamente alinhada à atuação profissional da candidata, que trabalha com análise de processos, integração de dados e apoio à gestão. O desenvolvimento do estudo permitirá aprofundar conhecimentos e estruturar práticas mais eficazes para condução de projetos de melhoria organizacional.

Além disso, contribuirá para o fortalecimento da atuação em iniciativas de transformação organizacional, ampliando a capacidade de geração de valor por meio da melhoria de processos e do uso estratégico de tecnologias e informações.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo está estruturada em três eixos: gestão de projetos, gestão de processos e uso de tecnologia na gestão.

No campo da gestão de projetos, o Project Management Institute (PMI, 2021) destaca que a aplicação de práticas estruturadas permite maior controle, previsibilidade e alinhamento estratégico das iniciativas organizacionais. Nesse sentido, a gestão de projetos possibilita organizar esforços de mudança, especialmente em contextos que envolvem múltiplas áreas e demandam coordenação de atividades. Complementarmente, Harold Kerzner (2017) argumenta que a maturidade em gestão de projetos contribui diretamente para o aumento da eficiência organizacional, ao promover melhor planejamento, execução e monitoramento das ações.

No que se refere à gestão de processos, Michael Hammer (1990) introduz o conceito de reengenharia de processos, defendendo a necessidade de repensar radicalmente os fluxos organizacionais para alcançar melhorias significativas em desempenho. De forma complementar, Thomas Davenport (1993) destaca que a análise e redesenho de processos são fundamentais para a geração de valor e para a adaptação das organizações a ambientes dinâmicos, reforçando a importância de uma abordagem estruturada na gestão dos processos organizacionais.

No eixo da tecnologia aplicada à gestão, Kenneth Laudon e Jane Laudon (2014) ressaltam que os sistemas de informação desempenham papel essencial no suporte à tomada de decisão, ao possibilitar a coleta, organização e análise de dados relevantes para a gestão. A utilização de ferramentas tecnológicas, como sistemas integrados e soluções de Business Intelligence, amplia a capacidade das organizações de monitorar processos, identificar falhas e orientar ações de melhoria.

Além disso, no contexto da inovação organizacional, David Teece (2007) apresenta o conceito de capacidades dinâmicas, enfatizando a habilidade das organizações em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a mudanças no ambiente. Essa perspectiva reforça a importância da articulação entre processos, projetos e tecnologia como elementos fundamentais para sustentar a inovação.

Dessa forma, a integração entre gestão de projetos, gestão de processos e uso de tecnologias constitui a base teórica desta pesquisa, permitindo a construção de um modelo aplicado que contribua para a melhoria contínua dos processos organizacionais e para o fortalecimento da capacidade inovativa das organizações.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com procedimento metodológico baseado em estudo de caso.

4.1. Onde será realizada a pesquisa?

A pesquisa será realizada no SENAI/SC, considerando áreas envolvidas na gestão e execução de processos organizacionais.

4.2. Qual a população/público-alvo a ser envolvido na pesquisa?

As equipes que atuam como:

- Gestão de processos
- Consultor Técnico Lean
- Áreas operacionais
- Áreas de desenvolvimento de Tecnologia
- Gestão de projetos
- Lideranças

4.3. Que dados precisam ser levantados em cada uma das etapas da pesquisa indicadas na Introdução e como fará esse levantamento (questionário, entrevista, levantamento documental etc.).

Os dados essenciais para o desenvolvimento destas pesquisas, é compreender como as áreas corporativas desenvolvem seus projetos de melhorias quando há dependência explícita de intervenção e participação de outras áreas da empresa.

A coleta de dados será realizada por meio de múltiplas fontes, a fim de garantir maior consistência na análise do processo atual e assim propor uma nova estrutura. As principais estratégias adotadas serão:

Serão utilizados:

- entrevistas com colaboradores envolvidos nos processos
- análise de fluxos e documentos organizacionais
- levantamento de indicadores existentes
- análise de sistemas e ferramentas utilizadas

4.4. De que forma pretende organizar e sistematizar as informações/dados levantados com os procedimentos anteriores, para chegar ao resultado/solução do problema proposto na Introdução

Os dados serão organizados por meio de:

- mapeamento de processos
- identificação de gargalos
- análise de uso de ferramentas tecnológicas

A análise dos dados coletados será estruturada em duas etapas complementares:

Análise do fluxo AS IS: o mapeamento visual do processo genérico atual será examinado com o objetivo de identificar etapas redundantes, pontos de retrabalho, excesso de controle manual e ausência de padronização. A partir dessa análise, serão destacados os principais problemas operacionais e administrativos.

E por fim a construção do fluxo TO BE e definição de requisitos essenciais para um novo modelo de gestão de projetos para melhoria de processos. O TO BE não é apenas um redesenho do fluxo, mas sim uma base sólida para implementar melhorias práticas e sustentáveis.

5. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

A pesquisa apresenta alta viabilidade, considerando o acesso da pesquisadora ao contexto organizacional e aos dados necessários.

A implementação poderá ocorrer por meio de:

- aplicação piloto do modelo em processos selecionados
- definição de indicadores de acompanhamento
- uso de ferramentas tecnológicas já existentes na organização

Os resultados poderão gerar ganhos em eficiência, padronização e qualidade das decisões.

6. CRONOGRAMA

Período	Atividades Previstas
1º Semestre	Início das disciplinas obrigatórias; aprofundamento da revisão bibliográfica; refinamento do referencial teórico (Gestão de Projetos e Processos).
2º Semestre	Conclusão das disciplinas; levantamento de dados e documentos (Fase AS IS); realização de entrevistas com stakeholders no SENAI/SC; Exame de Qualificação .
3º Semestre	Análise dos gargalos identificados; elaboração do fluxo TO BE e desenvolvimento do Manual de Diretrizes ; validação do modelo com lideranças ou aplicação piloto.
4º Semestre	Tratamento dos resultados da validação/piloto; redação final da dissertação; revisão textual e Defesa Pública .

REFERÊNCIAS

Referências Bibliográficas

- ABPMP. *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM CBOK*. 3. ed. EUA: ABPMP International, 2013.
- ANSELL, Chris; GASH, Alison. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 18, n. 4, p. 543–571, 2008.
- CARVALHO, Hélio Gomes de. *Sistemas de informações gerenciais: estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, Thomas H. *Process innovation: reengineering work through information technology*. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- HAMMER, Michael. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 4, p. 104–112, 1990.
- KERZNER, Harold. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 12. ed. Hoboken: Wiley, 2017.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Management information systems: managing the digital firm*. 14. ed. Harlow: Pearson, 2014.
- LAURINDO, Fernando José Barbin (org.). *Gestão de processos de negócio: BPM – Business Process Management*. São Paulo: Atlas, 2014.
- LIKER, Jeffrey K. *O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*. 7. ed. Newtown Square: PMI, 2021.
- POWELL, Walter W. Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, v. 12, p. 295–336, 1990.
- TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.
- TIDD, Joe; BESSANT, John. *Gestão da inovação*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- TURBAN, Efraim; SHARDA, Ramesh; DILLON, Ephraim; KING, David. *Business intelligence: a managerial perspective on analytics*. 4. ed. New York: Pearson, 2018.