



BÁRBARA NOGUEIRA
MARIA JÚLIA XIMENES
YARA STHEFANY

**PROJETO INTEGRADOR II: A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS NO
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FOX
AUDIOVISUAL**

CURITIBA/PR

2025

ESIC BUSINESS & MARKETING SCHOOL

BÁRBARA NOGUEIRA
MARIA JÚLIA XIMENES
YARA STHEFANY

**PROJETO INTEGRADOR II: A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS NO
CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FOX
AUDIOVISUAL**

Projeto Integrador II apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de tecnólogo, do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial, da ESIC Business & Marketing School.

Orientador: Prof.^a Consuelo Pontarolo

CURITIBA/PR

2025

TERMO DE APROVAÇÃO

BÁRBARA NOGUEIRA
MARIA JÚLIA XIMENES
YARA STHEFANY

PROJETO INTEGRADOR II: A INFLUÊNCIA DA GESTÃO DE PROCESSOS NO CRESCIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FOX AUDIOVISUAL

Projeto Integrador II aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Comercial, da ESIC - Business & Marketing School, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Professor(a) _____
(nome/assinatura)

Local e Data da Banca: _____, ____ de _____ de 20____.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos, primeiramente a Deus, fonte infinita de luz, força e inspiração, por nos sustentar em cada passo e nos mostrar que, com fé, tudo é possível.

Às nossas famílias, nosso porto seguro, base e nossa maior motivação. Obrigada por acreditarem em nós, mesmo quando duvidamos, por cada gesto de amor e por nos lembrarem todos os dias que os sonhos valem a pena. Nada disso faria sentido sem vocês ao nosso lado.

Aos amigos e colegas, que compartilharam conosco não apenas conhecimento, mas também risos, conselhos e apoio nos momentos mais desafiadores, deixamos o nosso sincero agradecimento por tornarem esta caminhada mais leve, inspiradora e inesquecível.

À professora e orientadora Consuelo Pontarolo, nossa gratidão por toda paciência, dedicação e sabedoria, por guiar nossos passos e nos ajudar a transformar esta conquista em realidade.

Em especial, Bárbara Nogueira agradece à sua querida mãe, que hoje habita a eternidade:

“Levo comigo, mãe, seus ensinamentos, seu amor incondicional e a força que me deixou como herança. Este trabalho também é por você e para você, que sempre acreditou em mim e continua sendo minha maior inspiração.”

Cada conquista aqui registrada é também fruto do apoio, amor e dedicação de todos que estiveram conosco ao longo desta jornada.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CRONOGRAMA PI 1 – FOX AUDIOVISUAL	20
QUADRO 2 – FLUXOGRAMA COMPARATIVO DOS PROCESSOS (ANTES E APÓS A AUTOMAÇÃO).....	60

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LOGO DA EMPRESA.....	40
FIGURA 2 – FUNCIONÁRIOS DA FOX AUDIOVISUAL EM CELEBRAÇÃO AOS 16 ANOS DE EMPRESA	41

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – ORÇAMENTO ESTIMADO DO PROJETO.....	23
TABELA 2 – ANÁLISE DE RISCO	26
TABELA 3 – INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIS).....	58
TABELA 4 – COMPARATIVO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	59

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERCEPÇÃO SOBRE O USO DE SISTEMA/TECNOLOGIA	51
GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR SETOR	52
GRÁFICO 3 – PERCEPÇÃO SOBRE ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS	53
GRÁFICO 4 – PERCEPÇÃO SOBRE O USO DE SISTEMA/TECNOLOGIA	54

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a influência da gestão de processos no crescimento organizacional da empresa Fox Audiovisual, localizada em Curitiba/PR. O estudo propõe compreender como a formalização e padronização das rotinas internas podem contribuir para a eficiência operacional, a comunicação intersetorial e a profissionalização da cultura organizacional. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando entrevistas, questionários e observação participante como principais instrumentos de coleta de dados. Os resultados evidenciam que a informalidade dos processos e a ausência de padronização impactam negativamente a produtividade, a comunicação e a tomada de decisão na Fox Audiovisual. A partir do diagnóstico, foram identificados gargalos relacionados à falta de controle das atividades, centralização de decisões e dependência de pessoas-chave. O estudo propõe um modelo de gestão de processos adequado à realidade da empresa, fundamentado em metodologias de Business Process Management (BPM), mapeamento de processos e uso de indicadores de desempenho (KPIs) para acompanhamento contínuo.

Conclui-se que a adoção de uma gestão de processos estruturada pode gerar ganhos significativos em desempenho e competitividade, além de favorecer a consolidação de uma cultura organizacional mais formal, colaborativa e orientada a resultados. O trabalho contribui tanto para o aprimoramento da empresa estudada quanto para a literatura aplicada à gestão de pequenas e médias empresas do setor de serviços técnicos e eventos.

Palavras-chave: Gestão de Processos. Cultura Organizacional. Crescimento Organizacional. Fox Audiovisual. Business Process Management (BPM). Eficiência Operacional. Padronização.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la influencia de la gestión de procesos en el crecimiento organizacional de la empresa Fox Audiovisual, ubicada en Curitiba/PR. El estudio propone comprender cómo la formalización y estandarización de las rutinas internas pueden contribuir a la eficiencia operativa, la comunicación intersectorial y la profesionalización de la cultura organizacional. La investigación se caracteriza como un estudio de caso exploratorio-descriptivo, con enfoque cualitativo, utilizando entrevistas, cuestionarios y observación participante como principales instrumentos de recolección de datos. Los resultados evidencian que la informalidad de los procesos y la falta de estandarización afectan negativamente la productividad, la comunicación y la toma de decisiones en Fox Audiovisual. A partir del diagnóstico, se identificaron cuellos de botella relacionados con la falta de control de las actividades, la centralización de las decisiones y la dependencia de personas clave. El estudio propone un modelo de gestión de procesos adecuado a la realidad de la empresa, fundamentado en metodologías de Business Process Management (BPM), mapeo de procesos y uso de indicadores de desempeño (KPIs) para su monitoreo continuo. Se concluye que la adopción de una gestión de procesos estructurada puede generar ganancias significativas en desempeño y competitividad, además de favorecer la consolidación de una cultura organizacional más formal, colaborativa y orientada a resultados. El trabajo contribuye tanto al perfeccionamiento de la empresa estudiada como a la literatura aplicada a la gestión de pequeñas y medianas empresas del sector de servicios técnicos y de eventos.

Palabras clave: Gestión de Procesos. Cultura Organizacional. Crecimiento Organizacional. Fox Audiovisual. Business Process Management (BPM). Eficiencia Operativa. Estandarización.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
3	JUSTIFICATIVA	16
4	OBJETIVOS	17
	4.1 OBJETIVO GERAL.....	17
	4.1.1 Objetivos específicos.....	17
5	IDENTIFICAÇÃO DE EXPECTATIVAS.....	18
6	ABRANGÊNCIA	19
7	EQUIPE DO PROJETO	20
8	FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DO PROJETO	21
9	PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PROJETO.....	22
10	RECURSOS NECESSÁRIOS	23
11	FLUXO INTERFACE E SITUAÇÃO ATUAL	24
12	PROBLEMAS E GARGALOS	25
13	POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS	26
14	EMBASAMENTO TEÓRICO	27
	14.1 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	27
	14.2 PRINCIPAIS METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROCESSOS	28
	14.3 FERRAMENTAS QUE AJUDAM NA GESTÃO DE PROCESSOS	28
	14.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS.....	29
	14.5 INDICADORES DE DESEMPENHO E MONITORAMENTO DE PROCESSOS.....	31
	14.6 DESAFIOS COMUNS NA IMPLEMENTAÇÃO	32
	14.7 MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS	33
	14.8 CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS.....	35
	14.9 CONCEITO E TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	36
	14.10 CULTURA FORMAL VS. CULTURA INFORMAL	36
	14.11 IMPACTO DA INFORMALIDADE NA CULTURA ORGANIZACIONAL	37
	14.12 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS E CULTURA ORGANIZACIONAL	39
15	HISTÓRIA DA EMPRESA	40

16	METODOLOGIA.....	42
	16.1 TIPO DE PESQUISA.....	42
	16.2 JUSTIFICATIVA METODOLÓGICA.....	42
	16.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
	16.3.1 Estudo de caso	42
	16.3.2 Técnicas de coleta de dados	43
	16.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE	43
	16.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	44
	16.6 ASPECTOS ÉTICOS	44
17	ENTREVISTA COM DIRETOR DA EMPRESA.....	45
	17.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
	17.2 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA.....	45
	17.3 SÍNTESE TEMÁTICA DOS ACHADOS	45
	17.3.1 Visão sobre gestão de processos e estágio de maturidade.....	46
	17.3.2 Pessoas antes de sistemas: escolha estratégica e seus efeitos	46
	17.3.3 Heterogeneidade geracional e foco atencional	46
	17.3.4 Comunicação e passagem de bastão.....	46
	17.3.5 Operação como prioridade de mudança.....	47
	17.3.6 Cultura, missão e visão: compreensão e prática	47
	17.3.7 Automação e sistemas.....	47
	17.3.8 Desempenho de mercado e casos marcantes	47
	17.3.9 Riscos e gargalos	47
	17.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS.....	48
	17.5 LIMITAÇÕES E CUIDADOS ÉTICOS.....	48
	17.6 SÍNTESE	49
18	APLICAÇÃO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO	50
	18.1 ANÁLISE QUESTIONÁRIO	50
	18.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	51
	18.3 LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES	52
	18.4 DEFINIÇÃO E DIVISÃO DE TAREFAS	52
	18.5 CONTROLE E MONITORAMENTO DE PROCESSOS.....	52
	18.6 PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS	53
	18.7 IMPACTO DA INFORMALIDADE NA CULTURA ORGANIZACIONAL .	54
	18.8 IMPORTÂNCIA PARA OS PRÓXIMOS PASSOS DA PESQUISA	54

19	SUGESTÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA A FOX AUDIOVISUAL.....	56
	19.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	56
	19.2 INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)	57
	19.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO	58
	19.4 COMPARATIVO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	59
	19.5 FLUXOGRAMA DE PROCESSOS	60
	19.6 SÍNTESE	60
20	CONCLUSÃO.....	62
	REFERÊNCIAS	64
	APÊNDICE A – ATAS DE REUNIÕES ENTRE A EQUIPE	67
	APÊNDICE B – LINK GOOGLE DRIVE PARA ARMAZENAMENTO	73
	APÊNDICE C – LINK DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS COLABORADORES DA FOX AUDIOVISUAL.....	74
	APÊNDICE D – LINK DOS ÁUDIOS DA ENTREVISTA COM DIRETOR	75
	APÊNDICE E – LINK DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS COLABORADORES.....	76
	APÊNDICE F – DIÁRIO DE CAMPO - ROTINA LOGÍSTICA (18/03/2025 a 09/09/2025).....	77

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial contemporâneo, a busca por maior eficiência, padronização e controle dos processos internos tornou-se uma exigência para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Em especial, nas empresas de pequeno e médio porte, onde as estruturas gerenciais tendem a ser mais flexíveis e menos formalizadas, a ausência de processos definidos pode comprometer diretamente o desempenho, a coesão organizacional e a cultura interna. Diante disso, a gestão de processos emerge como uma ferramenta estratégica para mitigar a informalidade nas práticas organizacionais e promover uma cultura mais alinhada com os objetivos institucionais.

A cultura organizacional, segundo Schein (2010), representa o padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu à medida que aprendeu a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Quando essa cultura é predominantemente informal, tende a gerar comportamentos espontâneos, decisões baseadas em interpretações pessoais e a ausência de diretrizes claras. Embora, em determinados contextos, a informalidade possa favorecer a flexibilidade e a criatividade, ela também pode dificultar a padronização de procedimentos, gerar falhas na comunicação interna e comprometer a eficiência operacional.

Nesse contexto, a gestão de processos atua como um mecanismo de formalização e controle das atividades empresariais. De acordo com Gonçalves (2000), a gestão por processos permite que a empresa mapeie e compreenda suas atividades, identifique gargalos e alinhe as ações aos seus objetivos estratégicos. Ao formalizar rotinas e responsabilidades, essa abordagem contribui para a consolidação de uma cultura organizacional mais transparente, estruturada e orientada a resultados.

Diante disso, este trabalho propõe analisar a influência da gestão de processos no crescimento organizacional, por meio de um estudo de caso na Fox Audiovisual. Fundada com o propósito de atuar no setor de produção audiovisual, a empresa encontra-se em fase de consolidação e enfrenta desafios relacionados à organização interna, à definição clara de papéis e à estruturação de seus processos. A informalidade presente em suas práticas diárias constitui um obstáculo ao desenvolvimento sustentável, reforçando a necessidade de estratégias que formalizem e profissionalizem sua gestão.

O objetivo geral deste estudo é compreender de que forma a gestão de processos pode contribuir para o crescimento organizacional da Fox Audiovisual, partindo da análise de sua realidade atual e propondo estratégias que viabilizem a formalização de rotinas e a melhoria de

sua estrutura interna. Para isso, o trabalho será desenvolvido em etapas: levantamento teórico sobre os conceitos de gestão de processos e crescimento organizacional, diagnóstico da situação da empresa por meio de observação e análise documental, identificação de pontos críticos que dificultam seu avanço e proposição de soluções alinhadas à sua realidade e objetivos estratégicos.

Espera-se, com este estudo, não apenas oferecer soluções práticas para a empresa analisada, mas também gerar reflexões relevantes para outras organizações de pequeno e médio porte que enfrentam desafios semelhantes. Além disso, este projeto representa a integração entre os conhecimentos teóricos e práticos adquiridos ao longo do curso, fortalecendo a capacidade analítica e propositiva dos estudantes frente às demandas reais do ambiente corporativo.

2 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir disso, formula-se a seguinte questão-problema que orienta a pesquisa: De que maneira a implementação de uma gestão de processos estruturada pode contribuir para o crescimento organizacional da empresa Fox Audiovisual, promovendo maior formalização e eficiência em suas práticas internas?

3 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema deste trabalho justifica-se pela relevância crescente da gestão de processos como ferramenta estratégica para a organização interna e o crescimento sustentável das empresas, especialmente daquelas que ainda operam com elevado grau de informalidade. No caso da Fox Audiovisual, empresa de médio porte que atua no setor de eventos e produção audiovisual, o crescimento constante tem trazido novos desafios, exigindo maior estruturação e profissionalização. A ausência de processos formalizados e a centralização das decisões têm dificultado a padronização das atividades, comprometendo a eficiência operacional e criando vulnerabilidades na comunicação interna, na divisão de responsabilidades e na tomada de decisões.

A cultura organizacional da Fox caracteriza-se por práticas informais que, embora tenham sido adequadas no período inicial da empresa, hoje representam um entrave ao seu desenvolvimento. Para sustentar o ritmo de expansão e atingir novos patamares de competitividade, se torna necessário adotar uma nova abordagem de gestão que promova maior clareza nos fluxos de trabalho, estabeleça normas e rotinas bem definidas e reduza a dependência de práticas baseadas no improviso e no conhecimento tácito.

Nesse contexto, a implementação de uma gestão de processos estruturada surge como alternativa viável e necessária para potencializar o crescimento organizacional. Por meio do mapeamento, formalização e controle dos processos, será possível criar um ambiente mais previsível, eficiente e alinhado às melhores práticas de gestão, favorecendo a profissionalização da cultura organizacional e fortalecendo as bases para o plano de expansão da empresa.

No âmbito acadêmico, este estudo contribui para a compreensão de como a gestão de processos pode impactar diretamente a cultura organizacional e o crescimento de empresas em expansão. Embora existam pesquisas sobre Business Process Management (BPM) e mudança organizacional, há uma lacuna significativa quanto à aplicação prática desses conceitos em empresas de porte médio do setor de serviços técnicos para eventos. Assim, este trabalho busca preencher parte dessa lacuna, oferecendo um estudo de caso real e aplicável.

Por fim, a relevância prática desta pesquisa está no fato de que seus resultados poderão ser utilizados pela própria Fox Audiovisual como base para decisões estratégicas, além de servir como referência para outras organizações que enfrentam desafios semelhantes. A proposta de um modelo de gestão de processos adaptado à realidade da empresa visa não apenas otimizar seus fluxos internos, mas também consolidar uma cultura organizacional mais profissional, eficiente e preparada para sustentar seu plano de expansão.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Analisar como a adoção de uma gestão de processos estruturada pode contribuir para o crescimento organizacional da empresa Fox Audiovisual, por meio da minimização da informalidade, da promoção da eficiência operacional e da padronização de suas práticas internas.

4.1.1 Objetivos específicos

Mapear os processos organizacionais existentes na Fox Audiovisual, destacando pontos de fragilidade e oportunidades de melhoria que impactam diretamente o crescimento e a profissionalização da empresa.

Analisar o impacto da informalidade na cultura organizacional, identificando seus efeitos sobre a produtividade, a comunicação interna e a tomada de decisão.

Identificar metodologias e ferramentas de gestão de processos que possam ser aplicadas para estruturar fluxos de trabalho mais eficientes, padronizados e alinhados ao plano de expansão da empresa.

Propor um modelo de gestão de processos adequado à realidade da Fox Audiovisual, sugerindo diretrizes para a formalização, automação e controle das atividades, de modo a potencializar seu crescimento sustentável.

5 IDENTIFICAÇÃO DE EXPECTATIVAS

A realização deste projeto de consultoria acadêmica na Fox Audiovisual envolve expectativas distintas por parte dos participantes. A empresa, ao aceitar ser objeto de estudo, demonstra interesse em compreender melhor os impactos da informalidade em seus processos e identificar caminhos para uma gestão mais estruturada. A expectativa é que o projeto forneça uma análise clara da situação atual, além de sugestões fundamentadas que possam apoiar futuras tomadas de decisão. Para a equipe responsável pelo desenvolvimento do trabalho, composta por graduandas do curso de Gestão Comercial, o projeto representa uma oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula a um caso real, fortalecendo a capacidade analítica e a compreensão das dinâmicas empresariais.

6 ABRANGÊNCIA

O projeto propõe-se a realizar um estudo da estrutura organizacional e dos processos internos da Fox Audiovisual, com foco na identificação da informalidade presente em suas rotinas e na elaboração de sugestões para uma gestão mais formalizada. A abrangência do estudo inclui os principais processos operacionais e administrativos da empresa, especialmente aqueles diretamente relacionados à execução de serviços, gestão de equipes e fluxos de comunicação.

8 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO DO PROJETO

Para que as recomendações propostas ao longo deste estudo fossem consideradas úteis pela Fox Audiovisual, alguns fatores foram fundamentais. Em primeiro lugar, a abertura da empresa em compartilhar informações relevantes foi essencial para que o diagnóstico dos processos refletisse de forma fidedigna a realidade organizacional. Além disso, a disposição dos gestores e colaboradores em refletir sobre os apontamentos apresentados contribuiu significativamente para a identificação de oportunidades de melhoria.

Embora este projeto não tivesse como finalidade a implementação prática imediata das soluções, acredita-se que o interesse da empresa em buscar caminhos para o aperfeiçoamento de sua gestão de processos foi um fator importante para que, futuramente, as sugestões aqui descritas possam ser avaliadas e, eventualmente, adotadas. Outro aspecto relevante foi a adequação das metodologias estudadas ao contexto organizacional da empresa, de forma que as propostas apresentadas sejam plausíveis e proporcionem benefícios caso venham a ser aplicadas no futuro.

9 PADRÕES DE DOCUMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO DO PROJETO

Ao longo do desenvolvimento deste projeto de consultoria acadêmica, buscou-se adotar padrões de documentação e comunicação que garantissem a organização das informações, a clareza na troca de ideias entre os membros da equipe e o registro adequado das etapas percorridas. A estrutura documental segue as normas da ABNT para trabalhos acadêmicos, com apoio de ferramentas digitais que facilitam a colaboração entre as participantes. A comunicação foi estabelecida de forma clara e contínua, por meio de canais digitais e encontros periódicos, permitindo o alinhamento constante das ações e o acompanhamento do progresso do projeto. Esses padrões tiveram como objetivo assegurar a qualidade do trabalho final e proporcionar transparência no processo de elaboração da proposta.

Padrões adotados: normas da ABNT para a estruturação e formatação do trabalho acadêmico; armazenamento e organização de documentos em ambiente digital compartilhado (Google Drive); registro de reuniões e decisões em atas simples (vide Apêndice 1).

Comunicação da equipe: uso do WhatsApp como canal de comunicação rápida e diária entre as integrantes da equipe; realização de reuniões semanais via Google Meet para alinhamento de ideias e divisão de tarefas; compartilhamento contínuo de documentos e atualizações por meio do Google Drive (vide Apêndice 2).

10 RECURSOS NECESSÁRIOS

Para o desenvolvimento do projeto, foram considerados os seguintes recursos essenciais:

Recursos Humanos: a equipe de consultoria foi composta pelas três alunas envolvidas no projeto, que atuaram na análise, elaboração e desenvolvimento da proposta, com acompanhamento da orientadora acadêmica.

Conversa com o Diretor da Empresa: a interação com o diretor da Fox Audiovisual, Carlos Augusto Lobo do Nascimento, foi essencial para compreender as necessidades e expectativas da empresa, bem como para coletar dados sobre os processos atuais e identificar áreas críticas para o desenvolvimento das sugestões. O diretor teve papel importante no fornecimento de informações sobre a cultura organizacional e os processos internos da empresa.

Tecnologia e Ferramentas Digitais: utilizaram-se softwares gratuitos ou de acesso institucional, como Google Docs, Google Sheets e Google Meet, além de plataformas de armazenamento em nuvem.

Materiais de Apoio: houve a impressão eventual de relatórios, materiais para reuniões, fichas de entrevista (quando aplicável) e outros insumos básicos.

Acesso a fontes teóricas: foram consultados livros, artigos científicos, bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais e materiais disponibilizados pela instituição de ensino.

Infraestrutura de apoio: foram utilizados os computadores pessoais das alunas e o acesso à internet para a realização das atividades remotas e presenciais.

TABELA 1 – ORÇAMENTO ESTIMADO DO PROJETO

Item	Descrição	Valor Estimado (R\$)
Impressões e materiais de apoio	Impressão de relatórios, fichas, rascunhos	R\$ 80,00
Transporte para visitas técnicas	Visitas à empresa Fox Audiovisual	R\$ 150,00
Reunião com o Diretor	Realização de uma conversa com o diretor da Fox Audiovisual para alinhamento de expectativas e levantamento de informações sobre os processos da empresa.	R\$ 0,00
TOTAL ESTIMADO: R\$ 230,00		

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

11 FLUXO INTERFACE E SITUAÇÃO ATUAL

Atualmente, a Fox Audiovisual opera com uma estrutura de processos predominantemente informal, com atividades e informações sendo transmitidas de maneira não padronizada entre as áreas da empresa. A comunicação entre os setores (comercial, técnico e administrativo) ocorre, em grande parte, por canais informais como WhatsApp, chamadas telefônicas e conversas presenciais espontâneas, sem registros sistematizados.

No relacionamento com fornecedores e clientes, a ausência de fluxos formais documentados resulta em inconsistências no atendimento e na prestação de serviços. Por exemplo, os *briefings* são muitas vezes recebidos verbalmente ou por mensagens de texto, sem a consolidação em formulários-padrão ou sistemas integrados, o que impacta diretamente na previsibilidade. Essa dinâmica evidencia uma forte dependência do conhecimento tácito dos colaboradores e da experiência prática acumulada, dificultando o controle e a rastreabilidade das informações.

Segundo Davenport (1993), a ausência de padronização em fluxos de informação e interface entre áreas dificulta a análise de desempenho e a identificação de pontos de melhoria. A falta de documentação formal também impede a criação de um histórico de processos, essencial para a tomada de decisões baseada em dados e para a gestão do conhecimento organizacional.

A validação do diagnóstico foi realizada por meio de entrevistas estruturadas com os colaboradores e com o diretor da empresa, que reconheceram a falta de documentação formal e a ausência de sistemas de acompanhamento de tarefas como desafios recorrentes.

12 PROBLEMAS E GARGALOS

A análise realizada na Fox Audiovisual permitiu identificar diversos problemas e gargalos que comprometem a eficiência de seus processos internos e a comunicação entre os setores. Este diagnóstico teve como base observações diretas, conversas realizadas durante a visita à empresa e entrevistas com funcionários e gestores, o que possibilitou compreender a dinâmica organizacional de forma mais aprofundada.

Durante essa etapa, foram constatados pontos críticos relacionados à informalidade na execução das atividades e à ausência de padronização nos procedimentos, sendo os principais:

Falta de padronização: ausência de procedimentos operacionais escritos, o que leva à execução das atividades de forma subjetiva, variando de colaborador para colaborador;

Comunicação ineficiente: a informalidade na comunicação gera retrabalho, perda de informações e dificuldades na priorização de demandas;

Falta de controle de tarefas: a ausência de ferramentas de gestão de processos ou checklists prejudica a visão integrada das atividades em andamento;

Tomada de decisão reativa: decisões são frequentemente baseadas na urgência momentânea, e não em critérios estratégicos ou dados históricos;

Risco de dependência de pessoas-chave: o conhecimento organizacional está concentrado em poucos colaboradores, tornando a empresa vulnerável à rotatividade.

Esses problemas se agravam pela ausência de cultura organizacional voltada à melhoria contínua e à inovação nos processos internos. Como consequência, a empresa enfrenta dificuldade para estabelecer métricas claras de desempenho, o que compromete a gestão por resultados.

De acordo com a abordagem de *Total Quality Management (TQM)*, é fundamental que as organizações adotem práticas de padronização e melhoria constante para garantir a competitividade no mercado. Nesse sentido, os achados deste diagnóstico evidenciam a importância de estruturar processos formais e integrados, capazes de sustentar o crescimento organizacional da Fox Audiovisual.

13 POLÍTICAS E PROCEDIMENTOS

A Fox Audiovisual carece de políticas internas formalizadas em diversas áreas críticas, como atendimento ao cliente, execução técnica de eventos, controle de qualidade e relacionamento com fornecedores. O que existe atualmente são diretrizes informais, repassadas verbalmente ou aplicadas com base no histórico e na experiência acumulada pela empresa.

A inexistência de manuais ou Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) contribui para a variabilidade na execução dos serviços e dificulta o treinamento de novos colaboradores. Além disso, não há uma política clara de avaliação de desempenho nem protocolos de feedback sistematizados, o que compromete a coerência e o fortalecimento da cultura organizacional.

TABELA 2 – ANÁLISE DE RISCO

Risco	Probabilidade Impacto		Classificação
Perda de informações relevantes	Alta	Alta	Crítico
Retrabalho em serviços de eventos	Alta	Média	Elevado
Dependência de colaboradores específicos	Média	Alta	Elevado
Atrasos em entregas por falhas operacionais	Média	Média	Moderado
Dificuldade na tomada de decisão estratégica	Alta	Alta	Crítico

Fonte: Dados da Pesquisa (2025)

14 EMBASAMENTO TEÓRICO

14.1 METODOLOGIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO DE PROCESSOS

A preocupação com a eficiência nas atividades empresariais não é recente. Já no início do século XX, autores como Frederick Taylor e Henri Fayol destacavam a importância da organização e do controle do trabalho. No entanto, foi a partir das décadas de 1980 e 1990 que a ideia de gestão de processos passou a se consolidar com maior força, especialmente com os estudos de Hammer e Champy (1993), que introduziram o conceito de reengenharia de processos como uma proposta para romper com práticas obsoletas e redesenhar completamente a forma como as empresas operam.

Com o avanço da tecnologia da informação, surgiram novas abordagens, como o Business Process Management (BPM), que combina a gestão de processos com o uso de softwares e automação. Nos últimos anos, o foco tem se voltado para a melhoria contínua, a agilidade e a adaptação constante, refletindo um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e competitivo.

A gestão de processos tem ganhado destaque nas últimas décadas como uma forma eficiente de estruturar o funcionamento das organizações. Essa abordagem baseia-se na ideia de que, para alcançar bons resultados, é necessário compreender e aprimorar os processos internos da empresa, ou seja, todas as atividades realizadas para que um produto ou serviço seja entregue ao cliente final (Davenport, 2013).

Segundo Harmon (2019), pensar em processos significa enxergar a empresa como um conjunto de atividades interligadas, e não apenas como departamentos isolados. Essa visão sistêmica permite identificar falhas, eliminar etapas desnecessárias e promover um trabalho mais coordenado e eficiente.

No caso de empresas menores ou em fase de crescimento, como a Fox Audiovisual, a gestão de processos torna-se ainda mais relevante. Nesses contextos, é comum que existam diversas tarefas realizadas de forma improvisada, sem seguir um padrão definido. Com o tempo, essa informalidade tende a gerar confusões, retrabalho e até conflitos entre colaboradores (Rummler & Brache, 2012). Nesse sentido, a aplicação de metodologias de gestão de processos representa uma oportunidade para promover maior clareza, organização e eficiência nas rotinas internas da empresa.

14.2 PRINCIPAIS METODOLOGIAS DE GESTÃO DE PROCESSOS

O BPM (*Business Process Management*) envolve todas as etapas do ciclo de vida dos processos, desde o mapeamento até a melhoria contínua. Segundo Vom Brocke e Rosemann (2015), o BPM é muito útil para empresas que querem padronizar suas operações e garantir que todas as atividades estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.

A Reengenharia de Processos (BPR), proposta por Hammer e Champy (1993), defende a necessidade de repensar completamente os processos para alcançar melhorias significativas. É uma metodologia mais radical, que propõe mudanças estruturais nos modos de trabalho da organização.

O método Lean tem como foco principal a eliminação de desperdícios. Com práticas como o 5S, o kanban e o just-in-time, o Lean permite reduzir custos e aumentar a produtividade (Womack & Jones, 2003).

O Seis Sigma usa estatísticas e indicadores para melhorar a qualidade e reduzir a variabilidade dos processos. A aplicação do ciclo DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar e Controlar) é uma de suas principais características (Pyzdek & Keller, 2018).

Voltado para melhorias contínuas e incrementais, o Kaizen valoriza a participação dos colaboradores na identificação de oportunidades de melhoria (Iverson, 2022).

14.3 FERRAMENTAS QUE AJUDAM NA GESTÃO DE PROCESSOS

Dentre as ferramentas que auxiliam a gestão de processos, destacam-se: BPMN (*Business Process Model and Notation*), que permite desenhar processos de forma padronizada; fluxogramas, que ajudam a visualizar etapas de um processo; a matriz RACI, que define responsáveis, aprovadores, consultados e informados; e diversos softwares que integram áreas e automatizam tarefas repetitivas.

O Bizagi é uma plataforma de BPM bastante intuitiva, voltada para o mapeamento e automação de processos. Permite que os usuários criem modelos visuais com facilidade e automatizem fluxos com integração a outros sistemas corporativos. É bastante utilizada por empresas que estão iniciando no BPM, por sua interface amigável e versão gratuita para modelagem.

O Signavio é uma ferramenta robusta que oferece recursos avançados de modelagem e análise de processos. Muito utilizada por grandes organizações, permite colaboração entre equipes e fornece métricas para avaliação da eficiência dos processos, sendo integrada a

soluções em nuvem.

O SAP (*Systems, Applications, and Products in Data Processing*), por sua vez, é um dos sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*) mais conhecidos do mundo, utilizado principalmente por grandes empresas. Ele integra diversas áreas da organização, como finanças, logística, recursos humanos e produção, e permite que os processos fluam de maneira estruturada e monitorável.

Já o Totvs é um ERP nacional bastante usado por empresas brasileiras de médio porte. Além de integrar setores, possui módulos voltados para segmentos específicos, como varejo, saúde e educação, sendo uma opção mais acessível e adaptada à realidade brasileira.

Essas ferramentas, quando bem aplicadas, aumentam a clareza e reduzem erros nos fluxos de trabalho.

14.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

O mapeamento de processos organizacionais configura-se como uma ferramenta indispensável para a compreensão da dinâmica operacional interna de uma empresa. Trata-se de uma representação visual ou descritiva das atividades desempenhadas, permitindo uma análise clara dos fluxos de trabalho, decisões envolvidas, responsabilidades atribuídas, recursos utilizados e conexões entre setores (GONÇALVES, 2000). Ao aplicar essa abordagem, a empresa obtém maior domínio sobre suas rotinas, identificando gargalos, erros recorrentes, sobreposições de tarefas e possibilidades concretas de aprimoramento. Assim, esse recurso torna-se um pilar para impulsionar eficiência, produtividade e qualidade nos serviços.

Um ponto crucial nesse processo é a valorização do capital humano. A contribuição direta dos colaboradores é vital para o êxito do mapeamento. De acordo com Rummler e Brache (1994), os profissionais que executam as atividades cotidianamente detêm o conhecimento mais preciso sobre os detalhes das operações.

Segundo Dumas et al. (2018), o mapeamento de processos não apenas auxilia na visualização das rotinas internas, mas é um recurso estratégico para promover inovação e agilidade organizacional. Ao identificar os pontos críticos dos fluxos operacionais, as empresas conseguem redesenhar seus processos com foco em valor para o cliente e adaptação ao ambiente dinâmico dos negócios, especialmente diante da transformação digital.

Por isso, sua participação ativa assegura a captação das práticas reais, muitas vezes diferentes daquelas previstas formalmente em documentos e organogramas.

Harrington (1993) defende que o mapeamento é o ponto de partida de qualquer

processo de transformação organizacional, pois permite tornar visíveis rotinas que, de outro modo, passariam despercebidas no dia a dia da operação. Essa prática não apenas documenta o funcionamento atual da empresa, mas também oferece subsídios estratégicos para reestruturação dos processos, eliminando etapas desnecessárias e promovendo a padronização.

Conforme Harmon (2019), há uma forte conexão entre o mapeamento de processos e a gestão do conhecimento nas organizações modernas. Documentar as atividades permite que o conhecimento oculto, muitas vezes restrito a indivíduos ou grupos, seja transformado em conhecimento explícito. Isso fortalece a aprendizagem organizacional, facilita treinamentos e reduz a dependência de profissionais específicos.

Os processos organizacionais, segundo Davenport (1994), constituem um conjunto de atividades interdependentes que convertem insumos em resultados com valor agregado para os clientes ou para outros públicos relevantes. Ao realizar esse mapeamento, a organização analisa seus métodos de execução, ou seja, o “como” se trabalha, abrindo caminho para mensuração e aperfeiçoamento contínuos.

Dentre os principais ganhos dessa prática está a construção de uma perspectiva sistêmica da empresa. Isso implica enxergar os processos não como elementos isolados, mas como partes conectadas de um sistema maior. Rummler e Brache (1994) destacam que falhas de desempenho geralmente surgem nas interfaces entre departamentos, e não necessariamente dentro deles. O mapeamento, portanto, contribui para uma comunicação mais integrada e para a definição mais precisa de papéis e responsabilidades.

Esse tipo de iniciativa também fortalece a estrutura formal da organização, especialmente em empresas de pequeno porte ou que passaram por crescimento acelerado, como a Fox Audiovisual. Em realidades como essa, é comum que os procedimentos não estejam padronizados, sendo executados com base em experiências individuais. Embora esse modelo ofereça certa agilidade no curto prazo, ele representa um risco considerável para a manutenção e expansão dos negócios. A falta de registros dificulta treinamentos, delegações e análises de performance (CHIAVENATO, 2008).

Nesse cenário, a formalização por meio do mapeamento funciona como uma forma de “externalizar o conhecimento tácito”. Nonaka e Takeuchi (1997) argumentam que o conhecimento nas organizações precisa ser convertido em práticas visíveis e replicáveis, através de manuais, procedimentos e normas claras. Isso assegura a continuidade operacional e favorece uma cultura voltada à melhoria permanente.

Uma das metodologias mais difundidas para esse fim é o *Business Process Management* (BPM), cuja abordagem envolve etapas de descoberta, modelagem, execução,

monitoramento e refinamento dos processos. A notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), aplicada nesse contexto, utiliza símbolos padronizados para representar os fluxos de atividades, decisões e eventos, tornando os processos compreensíveis por diferentes perfis de profissionais (CORRÊA; GIANESI, 2001).

White e Mowbray (2014) afirmam que a utilização da notação BPMN (Business Process Model and Notation) contribui significativamente para a padronização dos modelos de processos, promovendo maior clareza e comunicação entre diferentes áreas da empresa. Essa notação visual é especialmente útil em ambientes multidisciplinares, permitindo que tanto profissionais técnicos quanto gestores compreendam os fluxos organizacionais.

Ainda assim, é fundamental ressaltar que o mapeamento, por si só, não garante transformação. Seu impacto está condicionado à participação da equipe, ao alinhamento com os objetivos da empresa e à integração com outros mecanismos de gestão, como indicadores de desempenho, sistemas informatizados e políticas de capacitação. Além disso, os processos devem ser constantemente revisitados, pois o ambiente organizacional é dinâmico e sujeito a mudanças externas e internas.

14.5 INDICADORES DE DESEMPENHO E MONITORAMENTO DE PROCESSOS

A eficácia da gestão de processos também depende da capacidade de medir os resultados. Para isso, é essencial utilizar indicadores de desempenho (KPIs). Alguns dos mais comuns são: tempo de ciclo, índice de retrabalho, custo por processo e satisfação do cliente.

O tempo de ciclo mede o tempo total necessário para concluir um processo, desde o início até a entrega final. Esse indicador ajuda a identificar gargalos e a otimizar etapas, promovendo maior agilidade. No entanto, focar excessivamente na redução do tempo pode levar à pressa e comprometer a qualidade.

O índice de retrabalho aponta a frequência com que tarefas precisam ser refeitas devido a erros ou falhas. A aplicação desse indicador auxilia na identificação de falhas no processo, promovendo melhorias na qualidade e na eficiência. Entretanto, a busca por zerar completamente o retrabalho pode gerar burocracias e atrasos desnecessários.

O custo por processo contabiliza os gastos envolvidos em cada etapa, incluindo recursos humanos, materiais e tecnológicos. Monitorar esse indicador contribui para a redução de despesas e melhor alocação dos recursos. Por outro lado, a pressão para reduzir custos pode comprometer a eficiência ou a satisfação dos clientes.

A satisfação do cliente é medida por meio de pesquisas e feedbacks e reflete a

percepção dos usuários sobre o serviço ou produto entregue. Esse indicador é fundamental para garantir que os processos estejam alinhados às expectativas do mercado. Contudo, focar apenas na satisfação pode desconsiderar aspectos internos importantes para a sustentabilidade do processo.

A mensuração constante desses KPIs permite ajustes e melhorias contínuas, favorecendo a transparência e a tomada de decisões baseada em dados (Harmon, 2019).

Importância da Documentação e Padronização documentar os processos é um passo essencial para garantir que eles possam ser replicados com qualidade. Processos bem documentados facilitam o treinamento de novos funcionários, ajudam na delegação de tarefas e tornam a empresa menos dependente de conhecimentos individuais. Segundo Davenport (2013), empresas que investem na documentação de seus processos conseguem se adaptar mais rapidamente a mudanças e a escalar suas operações com mais segurança.

14.6 DESAFIOS COMUNS NA IMPLEMENTAÇÃO

Apesar de todos os benefícios, a implantação da gestão de processos não estará isenta de desafios. De acordo com Hammer e Stanton (1999), um dos principais entraves está na resistência à mudança, que muitas vezes surge da insegurança dos colaboradores diante de novos métodos de trabalho. Para reverter esse cenário, a empresa pode promover uma comunicação transparente e envolver os colaboradores desde o início, garantindo maior adesão e senso de pertencimento (DAVENPORT, 2013).

Outro obstáculo frequente é a falta de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos. Nesse caso, a organização deve priorizar os investimentos mais estratégicos e buscar por soluções tecnológicas acessíveis e escaláveis, como sugerem Becker et al. (2015), que defendem a adoção progressiva de ferramentas de apoio à gestão.

O desalinhamento estratégico também pode prejudicar a implantação de processos eficientes. Segundo Rummler e Brache (2012), esse desalinhamento ocorre quando os processos não estão conectados aos objetivos organizacionais. A solução está no alinhamento contínuo dos processos com o planejamento estratégico da empresa, com o apoio ativo da alta gestão.

Por fim, a falta de capacitação é um desafio relevante. Como apontam Gonçalves (2021) e Armistead e Machin (1997), colaboradores que não compreendem os fundamentos da gestão de processos tendem a repetir práticas informais e ineficientes. Esse obstáculo pode ser superado com treinamentos frequentes, desenvolvimento de competências e incentivo à

aprendizagem organizacional.

A gestão de processos é, portanto, uma ferramenta estratégica essencial para qualquer organização que deseje crescer de forma estruturada e eficiente. Quando bem aplicada, permite reduzir desperdícios, melhorar a comunicação interna e aumentar a produtividade (HARMON, 2019; VALLE et al., 2020).

No caso da Fox Audiovisual, a adoção de metodologias e ferramentas de gestão pode representar um passo decisivo para diminuir a informalidade organizacional e consolidar boas práticas que sustentem o crescimento da empresa. Mais do que seguir uma metodologia única, o essencial será criar uma cultura de melhoria contínua, em que todos os colaboradores participem ativamente da construção de processos mais claros, justos e eficazes (ROSA et al., 2022).

14.7 MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS

A evolução das práticas de gestão tem atribuído um papel central aos processos como elementos fundamentais para a compreensão e melhoria das organizações. Focar nos processos permite às empresas não apenas entender como suas atividades são realizadas, mas também identificar pontos críticos e promover ajustes contínuos. Com base nessa perspectiva, torna-se indispensável à Fox Audiovisual adotar um modelo de gestão de processos que respeite suas características, assegure maior organização e promova sustentabilidade operacional.

Ao contrário da estruturação funcional tradicional, a abordagem por processos propõe uma análise transversal das atividades, observando o encadeamento lógico das ações desde a entrada até a entrega de valor ao cliente. Davenport (1993) define processo como um conjunto organizado de tarefas que, em conjunto, produzem um resultado relevante para o público-alvo, seja interno ou externo. Sob essa ótica, a gestão de processos – conhecida como Business Process Management (BPM) – oferece uma metodologia consistente para desenhar, executar, monitorar e aperfeiçoar as operações da empresa.

Para Rummler e Brache (1994), muitas dificuldades enfrentadas por organizações decorrem da indefinição ou má articulação dos processos, mais do que de falhas individuais ou limitações de recursos. Essa realidade é particularmente evidente em empresas que se desenvolveram de maneira informal, sem estrutura formalizada, como é comum no setor de eventos e serviços técnicos.

Dessa forma, um modelo de gestão baseado em processos contribui para alinhar as ações internas com os objetivos estratégicos, promover clareza nas responsabilidades, melhorar

a comunicação entre áreas e padronizar os métodos de trabalho. Além disso, reduz a dependência de práticas informais, ao transformar o conhecimento tácito em ativos organizacionais documentados.

A formalização é uma das diretrizes centrais desse modelo. Trata-se da sistematização das rotinas operacionais por meio de documentos, manuais, fluxogramas e procedimentos padronizados. Mintzberg (2003) ressalta que uma organização tende a ser mais formal quanto mais ela dispõe de regras e diretrizes explícitas para nortear o comportamento dos seus membros. Embora pequenas empresas, como a Fox Audiovisual, frequentemente operem com elevada flexibilidade e relações interpessoais diretas, a ausência de formalização pode comprometer a confiabilidade das entregas e dificultar a escalabilidade do negócio.

Nesse sentido, a documentação dos processos deve ser conduzida de forma proporcional ao porte e à realidade da empresa. De acordo com Slack et al. (2002), padronizar rotinas por meio de instrumentos visuais e escritos contribui para a consistência dos resultados e minimiza o retrabalho, além de facilitar o treinamento e a adaptação de novos integrantes da equipe.

Contudo, o excesso de regras pode se tornar contraproducente. Oliveira (2014) alerta que, em estruturas enxutas, a formalização deve ocorrer de forma equilibrada, evitando engessamento que possa comprometer a criatividade e a agilidade organizacional. Por isso, o modelo proposto deve adotar uma postura adaptativa, priorizando a clareza sem abrir mão da flexibilidade.

Outra diretriz essencial do modelo é a automação de processos. Trata-se da utilização de recursos tecnológicos para executar ou apoiar tarefas repetitivas, com o intuito de aumentar a produtividade e diminuir a incidência de erros humanos. Hammer e Champy (1993) argumentam que a reestruturação dos processos, acompanhada da automação, possibilita às organizações uma reinvenção profunda de suas práticas, com foco em agregar valor real ao cliente.

No contexto das pequenas empresas, a automação não exige investimentos complexos. Ferramentas simples, como softwares de gerenciamento de tarefas, planilhas inteligentes, sistemas de CRM e plataformas de integração (ex.: Zapier, Make), podem gerar avanços expressivos. Dumas et al. (2018) destacam que mesmo melhorias pontuais, quando bem implementadas, promovem economia de tempo, reduzem falhas e aumentam a transparência nas operações.

No entanto, é fundamental que a automação esteja ancorada em um mapeamento claro dos processos. Silva e Fernandes (2020) enfatizam que automatizar procedimentos ineficientes

pode apenas transferir problemas do ambiente físico para o digital. Por isso, é necessário revisar os fluxos antes de digitalizá-los, garantindo que as ferramentas adotadas atendam às necessidades reais da organização. Além disso, é imprescindível oferecer treinamentos e acompanhamento, para assegurar que a equipe incorpore o uso adequado das novas tecnologias.

O modelo também prevê a implantação de mecanismos de controle. Monitorar o desempenho dos processos é uma etapa indispensável para promover ajustes contínuos e garantir a aderência aos padrões estabelecidos. Para Gonçalves (2000), o gerenciamento eficaz de qualquer processo exige a definição de métricas objetivas e acompanhamento sistemático dos resultados.

Nesse contexto, o uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs) é altamente recomendado. Kaplan e Norton (1997), ao desenvolverem o Balanced Scorecard, propuseram uma abordagem que abrange indicadores financeiros, operacionais, de inovação e de relacionamento com clientes. No caso da Fox Audiovisual, métricas como tempo de resposta aos clientes, índice de retrabalho técnico, grau de satisfação dos contratantes e frequência de falhas operacionais são exemplos aplicáveis e relevantes para a tomada de decisão.

Além dos dados quantitativos, é necessário incorporar práticas qualitativas de avaliação, como reuniões de alinhamento, feedback estruturado e revisões periódicas de procedimentos. Esses momentos favorecem a cultura da melhoria contínua e reforçam o engajamento da equipe nos objetivos da organização.

Embora a gestão de processos seja amplamente associada a grandes empresas, ela também se mostra eficaz em estruturas de menor porte. Melo (2015) argumenta que o êxito da implementação depende muito mais da clareza dos métodos e da adesão dos colaboradores do que da complexidade das ferramentas. Em empresas pequenas, como a Fox Audiovisual, a proximidade entre os membros pode ser usada como vantagem para promover mudanças rápidas, testagens ágeis e comunicação eficiente

Destaca-se que a participação ativa da equipe no desenho e aprimoramento dos processos é decisiva para o sucesso do modelo. Chiavenato (2005) afirma que o envolvimento dos colaboradores gera senso de pertencimento e contribui para a consolidação dos novos padrões. Dessa forma, a gestão por processos, além de sistematizar as atividades, atua como fator de fortalecimento cultural e estratégico dentro da organização.

14.8 CULTURA ORGANIZACIONAL E SEUS IMPACTOS

A cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, comportamentos e práticas

que permeiam uma organização e orientam as ações de seus colaboradores (Schein, 2010). Ela serve como um sistema de significados compartilhados que orienta o modo como os membros da organização interagem entre si e com o ambiente externo. Uma cultura sólida pode resultar em maior coesão, alinhamento e motivação dentro da empresa, enquanto uma cultura desorganizada ou disfuncional pode afetar negativamente a comunicação, a produtividade e a inovação.

Dentro dessa perspectiva, a cultura informal pode se manifestar de várias formas, desde a falta de comunicação formal até práticas não documentadas que podem resultar em ambiguidades nas responsabilidades e nos processos. Quando a informalidade predomina, a empresa pode enfrentar sérios desafios relacionados à tomada de decisão, falhas na comunicação e falta de previsibilidade, o que pode levar a ineficiências operacionais (Motta, 2013). Isso ocorre porque, sem processos claramente definidos, as decisões podem ser baseadas em intuições ou situações pontuais, o que gera incerteza e variabilidade nos resultados.

14.9 CONCEITO E TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional pode ser entendida em três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os artefatos representam os aspectos visíveis da cultura, como símbolos, comunicação e estrutura organizacional. Os valores compartilhados são os princípios que guiam as decisões e as práticas dentro da organização. Já as pressuposições básicas são crenças profundamente enraizadas que não são questionadas, mas que influenciam fortemente as atitudes e comportamentos dentro da empresa.

Hofstede (1991), por sua vez, propõe que a cultura organizacional se estrutura a partir de padrões comportamentais estabelecidos, que podem variar de acordo com a nacionalidade, a história e o contexto da empresa. A cultura é moldada por essas variáveis, e suas manifestações podem ser observadas em como as pessoas se comportam, como se comunicam e como interagem no ambiente de trabalho.

14.10 CULTURA FORMAL VS. CULTURA INFORMAL

A distinção entre cultura formal e informal nas empresas tem um impacto significativo na forma como os processos operacionais são conduzidos. Para Chiavenato (2014), a cultura informal, embora muitas vezes vista como algo positivo (por promover flexibilidade e proximidade entre os colaboradores), pode gerar graves problemas. A falta de estruturação e a

ausência de normas claras podem comprometer a padronização dos processos, levando a inconsistências operacionais que dificultam a tomada de decisão e a garantia de qualidade.

Em contrapartida, uma cultura formal bem estabelecida pode proporcionar clareza na execução das atividades, maior controle de qualidade, e eficiência nas operações. A formalização dos processos ajuda a criar um ambiente de trabalho no qual todos os membros da organização sabem o que é esperado deles, o que fortalece o desempenho coletivo e individual.

14.11 IMPACTO DA INFORMALIDADE NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A informalidade na gestão de recursos humanos é um fator crítico na cultura organizacional de empresas, influenciando diretamente produtividade, comunicação e tomada de decisão. Davel e Alcadipani (2003) apontam que, a ausência de políticas formais de RH, como contratos claros ou planos de carreira, reduz a motivação e o engajamento dos colaboradores, especialmente em setores com alta rotatividade, como o de eventos.

A informalidade excessiva pode gerar desafios significativos para a gestão empresarial da empresa Fox Audiovisual. Robbins e Judge (2019) apontam que empresas com altos níveis de informalidade podem enfrentar problemas como falhas na comunicação, ausência de padronização e dificuldades na definição de responsabilidades. Além disso, segundo Chiavenato (2014), a falta de estrutura organizacional pode comprometer a produtividade, pois gera inconsistências nos processos e reduz a previsibilidade das operações. Outro aspecto crítico da informalidade é o impacto na tomada de decisão. Kotter (2012) destaca que empresas com baixa formalização enfrentam dificuldades na implementação de estratégias eficazes, pois a falta de processos bem definidos leva a decisões baseadas em intuições individuais, em vez de análises estruturadas.

A informalidade, embora possa promover flexibilidade, frequentemente gera desafios para a gestão. No Brasil, onde a informalidade é prevalente, com 38,3% dos trabalhadores em ocupações informais em 2025 (IBGE, 2025), a empresa Fox Audiovisual enfrenta o dilema de equilibrar práticas informais com a necessidade de eficiência operacional. No contexto brasileiro, a informalidade é uma característica marcante, especialmente em pequenas e médias empresas, que representam a maioria das organizações no país. A ausência de contratos formais, políticas claras de gestão e processos documentados contribui para a formação de culturas organizacionais flexíveis, mas muitas vezes desestruturadas, afetando a eficiência operacional e a competitividade. Essa realidade reforça a necessidade de analisar os efeitos da informalidade

na produtividade, comunicação e tomada de decisão, especialmente em setores da empresa que não possui uma definição das hierarquias.

A produtividade é diretamente afetada pela informalidade, especialmente em empresas de eventos onde a precisão e a pontualidade são cruciais. Chiavenato (2014) destaca que a falta de estrutura organizacional gera inconsistências nos processos, reduzindo a previsibilidade das operações.

A informalidade pode levar à ausência de metas claras e sistemas de monitoramento, o que prejudica a produtividade organizacional da empresa Fox Audiovisual. Por exemplo, em empresas onde não há padronização de tarefas, como em pequenos negócios familiares, os colaboradores podem desperdiçar tempo em atividades redundantes ou improvisadas.

Assim, a formalização de processos é crucial para otimizar o desempenho e alinhar os esforços dos colaboradores aos objetivos estratégicos. No setor de locação de equipamentos, a ausência de inventários formais ou cronogramas estruturados pode resultar em atrasos na entrega de equipamentos ou falhas na configuração de sistemas de áudio e vídeo. A empresa depende de técnicos informais que enfrentam problemas quando um colaborador falta a um evento sem aviso prévio, comprometendo a montagem. A ausência de feedback estruturado ou reconhecimento formal pode desmotivar técnicos, reduzindo a colaboração em decisões operacionais, como a alocação de recursos para um evento. Kremer (2023) reforça que, no setor de eventos, a gestão de equipes temporárias exige práticas híbridas, combinando flexibilidade com políticas formais, como contratos de curto prazo e workshops técnicos, para manter a motivação e a eficiência.

Um estudo de Ulyssea (2020) sobre o mercado de trabalho brasileiro destaca que firmas informais apresentam produtividade até 30% inferior às formais, devido à falta de investimentos em treinamento e tecnologia. No contexto do ramo de eventos, isso se traduz em equipes menos capacitadas para operar equipamentos de alta tecnologia, o que pode levar a erros durante execução de eventos. A formalização de processos, como a criação de checklists para instalação de equipamentos e programas de treinamento contínuo, é essencial para aumentar a produtividade e garantir a qualidade do serviço aos colaboradores.

Apesar dos desafios, a informalidade pode trazer benefícios em certos contextos organizacionais. Segundo Mintzberg (2011), culturas organizacionais menos formais favorecem a inovação e a adaptabilidade, pois permitem maior liberdade criativa e respostas rápidas a mudanças no mercado. Na empresa, a ausência de burocracia pode acelerar a comunicação e a tomada de decisão, promovendo agilidade competitiva. No entanto, esses benefícios dependem de um equilíbrio com práticas mínimas de formalização, que evitem a

desorganização e garantam a sustentabilidade dos processos. Dessa forma, a formalização da cultura organizacional se torna essencial para garantir maior clareza na comunicação e melhor desempenho organizacional.

14.12 A RELAÇÃO ENTRE GESTÃO DE PROCESSOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A gestão de processos está diretamente ligada à cultura da empresa. Em organizações com uma cultura informal, como ocorre com frequência em empresas criativas ou familiares, é comum que os processos sejam improvisados ou pouco documentados. Isso pode trazer certa flexibilidade, mas também aumenta os riscos de erros, conflitos e perda de informações (Schein, 2010).

Por outro lado, a formalização de processos contribui para fortalecer uma cultura organizacional baseada em eficiência, responsabilidade e padronização. Como apontam Gonçalves (2000) e Rummel e Brache (2012), uma cultura voltada à melhoria contínua só se sustenta quando há processos bem definidos e gestão estruturada. Essa formalização não apenas reduz a variabilidade indesejada nas operações, mas também cria um ambiente onde a responsabilidade individual e coletiva é reforçada, alinhando os esforços da equipe aos objetivos estratégicos da organização.

A integração entre gestão de processos e cultura organizacional pode ser vista como um ciclo virtuoso. Processos bem gerenciados contribuem para a construção de uma cultura de excelência, enquanto uma cultura sólida e alinhada aos valores da empresa facilita a adesão e a melhoria contínua dos processos.

15 HISTÓRIA DA EMPRESA

Fundada em 1º de outubro de 2008, em São José dos Pinhais, Curitiba, pelo empresário Carlos Augusto Lobo do Nascimento, a Fox Audiovisual é uma empresa especializada na locação de equipamentos e na prestação de serviços de áudio, vídeo e informática para eventos presenciais, híbridos e online. Com uma equipe de 12 colaboradores, a empresa iniciou suas operações focada em eventos corporativos, conquistando, ainda em seu primeiro ano, um contrato significativo com uma rede de hotéis, o que ampliou sua visibilidade no mercado. Durante a pandemia, a Fox Audiovisual se reinventou, expandindo seus serviços para eventos online e híbridos, consolidando esse segmento como um dos principais vetores de crescimento entre 2021 e 2023. Essa adaptação abriu novas oportunidades e parcerias estratégicas, reforçando sua posição no setor.

FIGURA 1 – LOGO DA EMPRESA



Fonte: Acervo da empresa Fox Audiovisual (2025)

Contudo, com o crescimento acelerado nos últimos anos, a Fox Audiovisual passou a enfrentar dificuldades relacionadas à falta de estruturação formal de seus processos internos. A empresa, que anteriormente operava de maneira informal, com base em relações interpessoais diretas e decisões centralizadas, agora se depara com a necessidade de adotar práticas mais organizadas e sistematizadas para lidar com o aumento da demanda, a complexidade das operações e a ampliação da equipe.

Atualmente, é possível perceber uma ausência de padronização nos processos operacionais, o que tem gerado retrabalho, perda de tempo e aumento nos custos. A comunicação interna também enfrenta entraves, especialmente entre os setores técnico e administrativo, provocando falhas no repasse de informações e desentendimentos sobre prazos e responsabilidades. Além disso, as decisões continuam muito concentradas na figura do fundador, o que limita a autonomia da equipe e pode atrasar a resolução de problemas do dia a

dia. Outro ponto importante é a falta de definição clara de papéis e responsabilidades dentro da equipe, o que afeta diretamente a produtividade dos colaboradores e compromete a qualidade dos serviços prestados. Por fim, a inexistência de indicadores formais de desempenho dificulta o acompanhamento dos resultados, a identificação de gargalos e a implementação de melhorias nos processos.

Esses problemas refletem uma realidade comum em pequenas empresas que crescem rapidamente sem acompanhar esse avanço com uma gestão de processos estruturada. A informalidade, que no início representava agilidade e flexibilidade, passa a ser um entrave para a eficiência, a previsibilidade e a capacidade de expansão sustentável. Nesse contexto, torna-se evidente a importância de se investir na organização e no redesenho dos processos internos, como forma de garantir que a empresa mantenha sua competitividade, profissionalize sua gestão e sustente seu crescimento de maneira sólida e contínua. A formalização das práticas operacionais e gerenciais poderá, ainda, fortalecer a cultura organizacional e criar um ambiente mais alinhado, colaborativo e voltado para a excelência.

FIGURA 2 – FUNCIONÁRIOS DA FOX AUDIOVISUAL EM CELEBRAÇÃO AOS 16 ANOS DE EMPRESA



Fonte: Acervo da empresa Fox Audiovisual (2025)

16 METODOLOGIA

Nesta seção, são apresentados os caminhos escolhidos para a condução da pesquisa. A metodologia foi fundamental para garantir a clareza, a coerência e a confiabilidade do estudo, pois definiu como os dados foram coletados, analisados e interpretados. Ela orientou as etapas da investigação, assegurando que os objetivos do trabalho fossem alcançados de forma estruturada e que os resultados obtidos tivessem base científica. No contexto deste projeto, a metodologia foi planejada para compreender com profundidade a realidade organizacional da empresa analisada, utilizando diferentes técnicas que permitiram observar, ouvir e interpretar as práticas relacionadas à gestão de processos.

16.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa. O objetivo consistiu em analisar e sugerir melhorias na gestão de processos em uma empresa do setor audiovisual, buscando reduzir riscos como perda de competitividade, desorganização interna e falhas operacionais.

16.2 JUSTIFICATIVA METODOLÓGICA

Utilizou-se uma abordagem qualitativa para compreender de forma mais profunda os processos internos, a cultura organizacional e as percepções dos colaboradores e gestores sobre a gestão atual. Adotou-se a triangulação metodológica, combinando diferentes técnicas de coleta de dados, como entrevistas, questionários e observação participante. Essa estratégia permitiu ampliar a compreensão do tema, possibilitando a comparação de informações provenientes de distintas fontes e aumentando, assim, a profundidade e a confiabilidade dos resultados.

16.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

16.3.1 Estudo de caso

O estudo foi realizado na Fox Audiovisual, uma empresa de médio porte do setor audiovisual. A escolha ocorreu por conveniência, já que uma integrante do grupo trabalha na

empresa, o que facilitou o acesso.

16.3.2 Técnicas de coleta de dados

a) Entrevista Semiestruturada (vide apêndice 04)

Foi realizada uma entrevista com o diretor da empresa Fox AudioVisual para compreender a visão estratégica sobre os processos internos, os desafios e as práticas de gestão. A entrevista seguiu um roteiro com perguntas abertas, permitindo respostas detalhadas.

b) Questionários

Foi aplicado um único questionário (vide Apêndice 03) direcionado aos colaboradores da empresa, com o objetivo de compreender a percepção da equipe sobre a organização dos processos internos, a comunicação entre setores, a gestão do tempo e o alinhamento das tarefas. O instrumento, composto por perguntas fechadas e de múltipla escolha, buscou identificar fragilidades e oportunidades de melhoria no cotidiano operacional da Fox Audiovisual.

A aplicação ocorreu de forma digital, garantindo a confidencialidade das respostas e contribuindo para o diagnóstico organizacional que subsidiou a proposta de um modelo de gestão de processos mais adequado à realidade da empresa.

c) Observação Participante

Outra forma de coleta de informações ocorreu por meio da observação participante, acompanhando a rotina de trabalho, o fluxo das tarefas e as interações informais. Essas observações foram registradas em diário de campo (vide apêndice 06), com o devido cuidado ético de não interferir no ambiente.

d) Instrumentos

Questionário digital Google Forms (vide apêndice 03), diário de campo para registro das observações (vide apêndice 06), mapas preliminares dos processos para análise e melhoria conforme visto no capítulo 20, item 6.

16.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Os dados qualitativos das entrevistas e observações foram analisados por meio da análise de conteúdo temática, identificando padrões e ideias importantes sobre a gestão de

processos. Os dados dos questionários foram organizados em planilhas e analisados com estatísticas simples (frequências, médias e percentuais), apresentando uma visão geral da percepção dos colaboradores.

16.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo limitou-se a uma única empresa e, por isso, seus resultados não puderam ser generalizados para todo o setor audiovisual. Além disso, o envolvimento direto de uma das pesquisadoras na empresa poderia gerar algum viés, que foi minimizado com a reflexão constante e com o uso da triangulação dos dados.

16.6 ASPECTOS ÉTICOS

Foi garantido o anonimato de todos os participantes. A pesquisa seguiu as regras éticas da instituição. Todos os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

17 ENTREVISTA COM DIRETOR DA EMPRESA

Este capítulo apresenta um resumo e analisa a entrevista realizada com o proprietário da Fox Audiovisual, conforme áudios do apêndice 04, conduzida como evidência primária do estudo de caso. O objetivo é compreender como a gestão de processos tem sido percebida e aplicada na empresa, suas interfaces com a cultura organizacional e os efeitos percebidos sobre o crescimento e a qualidade da entrega.

17.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A entrevista foi semiestruturada, com roteiro orientado a três eixos: (i) práticas e desafios de gestão de processos; (ii) cultura organizacional e mudanças; (iii) implicações para desempenho e expansão. O encontro foi gravado (com consentimento) e transcrito na íntegra; nesta seção apresenta-se uma síntese analítica temática, e, no Apêndice A, a transcrição formalizada.

17.2 CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO E DA EMPRESA

O entrevistado é o fundador e gestor geral, com atuação direta nas frentes comercial e operacional em Curitiba e São Paulo. A Fox está há 17 anos no mercado de prestação de serviços e locação de equipamentos audiovisuais, com expansão baseada majoritariamente em indicação (B2B) e forte ênfase em qualidade de entrega e atendimento.

17.3 SÍNTESE TEMÁTICA DOS ACHADOS

A partir das entrevistas e análises realizadas junto à direção e aos colaboradores da Fox Audiovisual, foi possível identificar um conjunto de temas recorrentes que ajudam a compreender o estágio atual da empresa em relação à gestão de processos e sua cultura organizacional.

Os pontos apresentados a seguir sintetizam percepções do gestor e aspectos observados durante a pesquisa, revelando tanto os avanços quanto os desafios enfrentados pela organização.

Cada subitem aprofunda dimensões específicas, desde a maturidade dos processos e a prioridade dada às pessoas, até questões de comunicação, automação, cultura corporativa e desempenho de mercado, permitindo uma visão integrada do cenário interno e das

oportunidades de melhoria identificadas.

17.3.1 Visão sobre gestão de processos e estágio de maturidade

O gestor reconhece que a empresa “ainda engatinha” em termos de metodologia organizacional formal. Os processos internos derivam de experiências profissionais anteriores e de práticas voltadas à eficiência de execução, mais do que a políticas internas estruturadas. O nível atual de cultura organizacional é autoavaliado como 6,5/10, aquém do patamar desejado, sobretudo pela dificuldade de padronização e continuidade dos processos.

17.3.2 Pessoas antes de sistemas: escolha estratégica e seus efeitos

A estratégia deliberada do gestor tem sido investir primeiro em pessoas (recrutamento pelo potencial, destreza comunicacional e “encaixe” com o cliente) para depois investir em sistemas. Essa escolha favorece soluções sob medida e alto índice de satisfação do cliente, mas gera fragilidade organizacional: dependência de talentos individuais, descontinuidade quando a supervisão diminui e barreiras à implementação de mudanças processuais.

17.3.3 Heterogeneidade geracional e foco atencional

O quadro de colaboradores é heterogêneo em idade (aprox. 19 a 54 anos) e estilos de trabalho. O gestor percebe nos mais jovens maiores potenciais de evolução organizacional, porém foco reduzido e menor tempo de concentração sustentada; nos mais experientes, organização por períodos, com dificuldade de manutenção do método. Essa heterogeneidade impacta a adesão aos processos e a comunicação entre setores.

17.3.4 Comunicação e passagem de bastão

A comunicação intersetorial é apontada como ponto crítico. Informações “se perdem” ao longo do fluxo (analogia ao “telefone sem fio”), prejudicando a passagem de bastão entre atendimento/comercial/operacional/almoхарifado. Há leituras divergentes de instruções iguais, linguagem pouco padronizada e planos de execução diários que raramente se mantêm, dada a natureza altamente variável dos eventos.

17.3.5 Operação como prioridade de mudança

Dentre comercial, estratégico e operacional, o operacional é citado como a mudança mais urgente e viável de aplicação “mais leve”, desde que orientada para eficiência por hora e antecipação de etapas. O gestor acredita ser possível até regimes de trabalho 4×3 se a produtividade e a preparação “para o próximo” forem institucionalizadas.

17.3.6 Cultura, missão e visão: compreensão e prática

O atendimento ao cliente e a qualidade da entrega são fortemente internalizados (“trabalhando para o sucesso do seu evento”). Contudo, a vivência cotidiana da missão, visão e cultura é percebida como assimétrica e “muito particular”, exigindo reforço pedagógico e traduções simples que tornem as diretrizes aplicáveis no dia a dia.

17.3.7 Automação e sistemas

O gestor reconhece o potencial de automação com sistema centralizado (do primeiro contato ao retorno do material), mas ressalta riscos de perder o diferencial do atendimento humano. Já houve iniciativas (p.ex., código de barras), não implementadas por receio de diluir a experiência de serviço que sustenta as indicações. PJs tendem a engajar menos em sistemas internos; CLTs são preferidos para continuidade.

17.3.8 Desempenho de mercado e casos marcantes

A trajetória de crescimento ocorreu por persistência e parcerias estratégicas; contratos em redes hoteleiras (caso Slaviero) foram decisivos para abrir São Paulo e clientes âncora (p.ex., Volkswagen). A satisfação do cliente é “altíssima” segundo o gestor, inclusive com concorrentes contratando a Fox para execução de serviços — um sinal de reputação técnica e confiabilidade.

17.3.9 Riscos e gargalos

Os principais riscos identificados são: sobrecarga de talentos-chave (“sufocar o grande

talento”), não-crescimento interno em paralelo ao crescimento de mercado, quebra de continuidade sem supervisão próxima e baixa institucionalização de rotinas (o que torna a empresa mais vulnerável quando pessoas específicas se ausentam).

17.4 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

A partir da fala do gestor, foi possível identificar cinco frentes prioritárias de ação voltadas ao fortalecimento da estrutura organizacional da Fox Audiovisual. A primeira refere-se à necessidade de uma padronização mínima e de uma linguagem comum entre os setores, o que inclui a criação de guias operacionais curtos, checklists e modelos de passagem de bastão do atendimento ao almoxarifado, redigidos em linguagem simples e com poucos campos obrigatórios, de modo a garantir clareza e agilidade na execução das tarefas. A segunda frente trata da governança da informação, por meio da instituição de um repositório único, como um sistema leve de CRM ou ERP, destinado ao registro centralizado dos requisitos dos clientes, histórico e status dos eventos, com definição clara de responsáveis e prazos.

A terceira frente consiste na implementação de rotinas de coordenação curtas, com rituais diários de 10 a 15 minutos por turno ou setor (como encontros de *kick-off e hand-off*), voltados à equalização das informações críticas do dia e à redução de perdas por falhas de comunicação. Em paralelo, destaca-se a formação técnica e o fortalecimento da cultura organizacional, por meio de trilhas de capacitação de curta duração, voltadas à operação e à comunicação, alinhadas a rituais que reforcem os valores, a missão e o comportamento esperado dos colaboradores. Por fim, a quinta frente diz respeito ao balanceamento de carga de trabalho e ao estabelecimento de planos de contingência para funções críticas, com o mapeamento de papéis essenciais, a criação de pares de cobertura e a elaboração de roteiros de “como eu faço”, reduzindo assim a dependência de indivíduos específicos e garantindo maior continuidade operacional.

17.5 LIMITAÇÕES E CUIDADOS ÉTICOS

As conclusões baseiam-se em um depoimento (perspectiva do proprietário), ainda que rico e corroborado por evidências de mercado. Os áudios da entrevista se encontram no apêndice 04. As menções a pessoas e clientes foram preservadas conforme a fala.

17.6 SÍNTESE

A entrevista revela uma organização forte na entrega ao cliente e frágil na institucionalização de processos. O próximo salto de crescimento depende de rotinas simples, estáveis e comunicáveis, capazes de transformar o desempenho individual em capacidade organizacional repetível, sem renunciar ao diferencial humano que sustenta as indicações.

18 APLICAÇÃO E ANÁLISE DO QUESTIONÁRIO

18.1 ANÁLISE QUESTIONÁRIO

A aplicação do questionário junto aos colaboradores da Fox Audiovisual permitiu reunir informações essenciais sobre a percepção interna em relação aos processos, à comunicação e ao uso de ferramentas de apoio à gestão. As questões foram elaboradas de modo a contemplar aspectos estruturais e operacionais da empresa, buscando compreender tanto a visão sobre o funcionamento atual quanto as expectativas de melhoria e desenvolvimento futuro.

De maneira geral, as perguntas abrangeram a identificação do setor de atuação dos respondentes, a avaliação sobre comunicação entre equipes, o nível de estruturação dos processos internos e a percepção acerca do papel da tecnologia no cotidiano de trabalho. Também foram incluídas questões voltadas à identificação dos fatores que mais impactam negativamente o desempenho das atividades, bem como à definição de prioridades para a melhoria da gestão organizacional. Por fim, foram exploradas as expectativas de carreira e as áreas que poderiam ser beneficiadas por maior investimento em automação.

A análise das respostas evidenciou um padrão claro: os colaboradores apontam fragilidades significativas relacionadas à falta de padronização e à informalidade predominante nos processos. A comunicação interna aparece como um ponto crítico, considerada em muitos casos apenas regular ou insuficiente para garantir a integração entre setores. Além disso, a ausência de processos formalizados gera insegurança e aumenta a dependência de conhecimentos individuais, o que compromete a eficiência e dificulta a transmissão de práticas consistentes.

Outro aspecto recorrente foi a percepção sobre a necessidade de maior utilização de sistemas e ferramentas tecnológicas. A maioria dos colaboradores reconheceu que a automação poderia trazer ganhos relevantes, sobretudo para áreas como logística e operações, que lidam diretamente com prazos e coordenação de recursos. Esse resultado evidencia uma oportunidade concreta de modernização, capaz de reduzir falhas e otimizar o fluxo de trabalho.

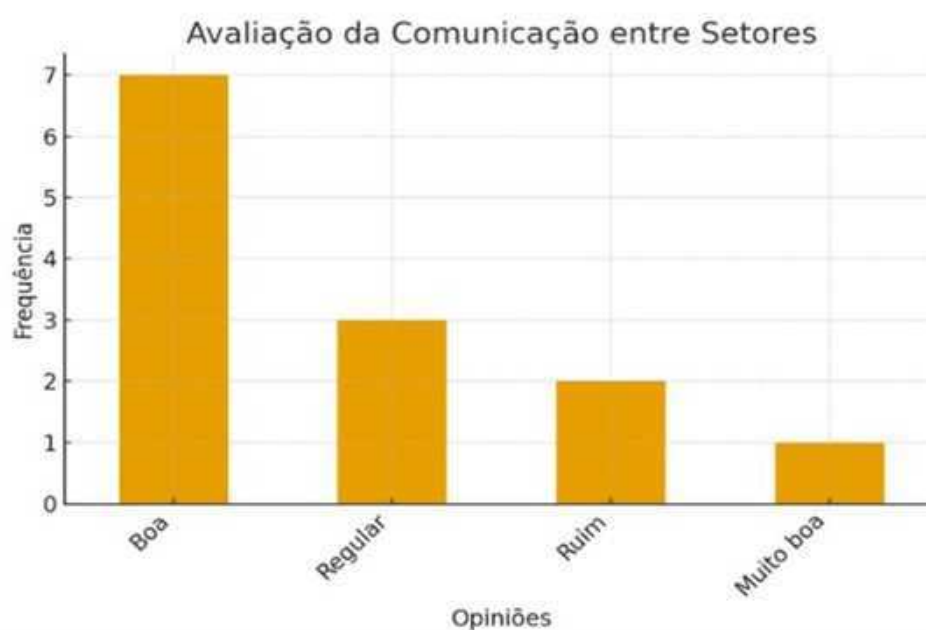
Apesar das fragilidades apontadas, destaca-se o engajamento dos colaboradores e o desejo de crescimento profissional dentro da empresa. Muitos associaram esse desenvolvimento à necessidade de treinamentos, capacitação e maior clareza na definição de processos e responsabilidades. Isso demonstra que existe não apenas consciência sobre os problemas, mas também disposição em contribuir para a construção de soluções.

Os resultados do questionário (vide apêndice 05) revelam uma organização que possui uma equipe comprometida e consciente de seus desafios, mas que ainda carece de mecanismos formais de gestão capazes de reduzir a informalidade e promover maior integração. O diagnóstico obtido servirá, portanto, como subsídio fundamental para a proposição de melhorias, especialmente no que diz respeito à comunicação, padronização de processos e implementação de tecnologias de automação, aspectos considerados prioritários pelos próprios colaboradores para o crescimento sustentável da Fox Audiovisual.

18.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As respostas evidenciaram que a comunicação interna, embora existente, apresentou falhas significativas decorrentes da informalidade predominante. Muitos colaboradores relataram que informações eram repassadas verbalmente, sem registro formal ou sistematização, comprometendo a clareza e a confiabilidade da transmissão entre setores. Essa prática reforçou a dependência de relacionamentos interpessoais e reduziu a eficiência do fluxo de informações, ocasionando retrabalhos e perda de prazos.

GRÁFICO 1 – PERCEPÇÃO SOBRE O USO DE SISTEMA/TECNOLOGIA



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

18.3 LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPES

A liderança foi percebida como próxima e acessível, o que constituiu um ponto positivo. Contudo, os colaboradores também apontaram a carência de maior direcionamento em termos de metas e acompanhamento sistemático de resultados. A liderança adotava um estilo mais reativo do que proativo, o que dificultou a antecipação de problemas e o fortalecimento do planejamento estratégico.

GRÁFICO 2 – DISTRIBUIÇÃO DOS RESPONDENTES POR SETOR



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

18.4 DEFINIÇÃO E DIVISÃO DE TAREFAS

As respostas demonstraram que não havia clareza na definição de funções e responsabilidades. Em diversas situações, verificou-se sobreposição de tarefas entre colaboradores, bem como a existência de atividades sem responsável definido. Essa realidade gerou insegurança, dificultou a mensuração da produtividade e comprometeu a responsabilização pelos resultados.

18.5 CONTROLE E MONITORAMENTO DE PROCESSOS

Grande parte dos participantes destacou a inexistência de ferramentas ou métodos formais para acompanhar a execução das atividades. O monitoramento ocorria

majoritariamente por meio da observação direta da liderança ou de feedbacks informais entre colegas. Esse modelo limitou a identificação de gargalos e inviabilizou a criação de indicadores de desempenho (KPIs).

GRÁFICO 3 – PERCEPÇÃO SOBRE ESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS

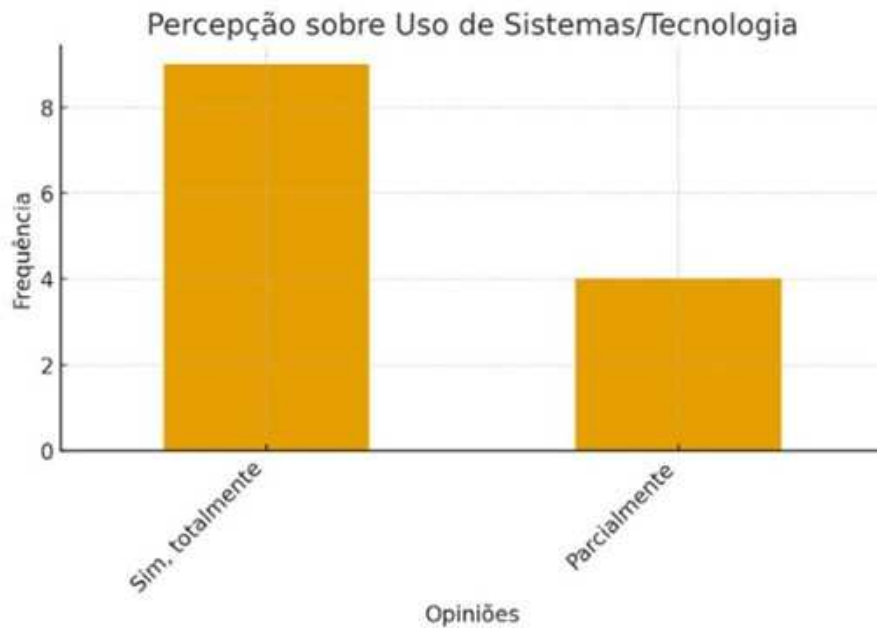


Fonte: Dados da pesquisa (2025).

18.6 PERCEPÇÃO SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS

Apesar das fragilidades, os colaboradores reconheceram a importância de práticas mais estruturadas de gestão de processos. Muitos destacaram que a ausência de padrões comprometia a eficiência e aumentava a dependência do conhecimento tácito concentrado em poucos indivíduos. Os resultados também demonstraram que, embora a empresa utilize alguns recursos digitais, a percepção predominante entre os colaboradores é de que ainda há limitações significativas no uso de sistemas e ferramentas tecnológicas. Isso evidencia a necessidade de ampliar a digitalização dos processos para reduzir a informalidade e aumentar a rastreabilidade.

GRÁFICO 4 – PERCEPÇÃO SOBRE O USO DE SISTEMA/TECNOLOGIA



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

18.7 IMPACTO DA INFORMALIDADE NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Foi identificado que a informalidade predominava como traço da cultura organizacional. Embora, em alguns momentos, fosse associada à flexibilidade e proximidade entre os membros da equipe, os impactos negativos se sobrepunham: ausência de formalização, dificuldade de padronização e aumento do risco de falhas operacionais.

18.8 IMPORTÂNCIA PARA OS PRÓXIMOS PASSOS DA PESQUISA

A análise detalhada do questionário oferece contribuições valiosas para a elaboração de propostas de melhoria alinhadas à realidade da empresa. A partir da identificação de fragilidades relacionadas à comunicação, liderança, divisão de tarefas, controle e gestão de processos, torna-se possível delinear intervenções específicas voltadas ao fortalecimento da estrutura organizacional e ao aumento da eficiência operacional.

Entre as ações sugeridas, destaca-se a importância de promover reuniões periódicas entre os setores, favorecendo o alinhamento de demandas e responsabilidades.

Também se recomenda a elaboração de manuais e fluxos de comunicação padronizados, a fim de evitar interpretações distintas entre as equipes e garantir maior clareza na troca de informações. A oferta de treinamentos regulares sobre procedimentos e uso de novas ferramentas, bem como o estímulo à capacitação contínua, contribuem diretamente para o

desenvolvimento técnico e comportamental dos colaboradores, em consonância com as metas estratégicas da empresa.

Além disso, sugere-se a criação de fluxogramas dos processos internos, com a definição clara das etapas e responsabilidades, e a formalização de procedimentos críticos em documentos de referência, como checklists, manuais e SOPs (Standard Operating Procedures). O monitoramento periódico dos processos deve ser incorporado como prática de rotina, permitindo corrigir desvios e manter a consistência das operações.

Por fim, recomenda-se a automação de processos repetitivos, como o preenchimento de formulários e o controle de materiais, bem como o investimento em ferramentas digitais que otimizem a gestão do tempo e das tarefas. A adoção de práticas de feedback contínuo também se mostra essencial, fortalecendo a cultura de aprendizado e de melhoria contínua dentro da organização.

19 SUGESTÃO DE MODELO DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA A FOX AUDIOVISUAL

A análise das informações coletadas ao longo do estudo evidenciou que a Fox Audiovisual apresenta um ambiente organizacional dinâmico, sustentado pelo comprometimento de sua equipe, mas ainda marcado pela informalidade nos processos internos. Essa característica, embora tenha sido útil durante o crescimento inicial da empresa, passou a representar um desafio para o controle das atividades, a previsibilidade das entregas e a integração entre os setores.

Com base nas oportunidades identificadas, foi elaborada uma proposta de modelo de gestão de processos alinhada às necessidades da empresa e fundamentada em metodologias estudadas no referencial teórico, como o Business Process Management (BPM), o Kaizen e o PDCA. O objetivo é estruturar e automatizar os principais fluxos de trabalho, promovendo a padronização das rotinas e o uso inteligente da tecnologia como ferramenta de integração e melhoria contínua.

19.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

A proposta de redesenho dos processos da Fox Audiovisual contempla todo o percurso operacional, desde o primeiro contato com o cliente até a conclusão do evento e devolução dos equipamentos. As melhorias sugeridas foram desenvolvidas de acordo com as etapas do ciclo BPM, que compreende a modelagem, execução, monitoramento e otimização dos processos.

O processo de agendamento e geração de Ordem de Serviço (O.S.) foi um dos principais pontos de atenção. Antes, o agendamento era realizado por meio de mensagens e ligações, sem registros formais, o que gerava perda de informações e retrabalhos. Para resolver esse problema, propõe-se a utilização de um sistema digital unificado. Nesse ambiente, o cadastro do cliente e do evento gera automaticamente uma O.S. com informações completas sobre local, data, equipe, equipamentos e prazos, permitindo que todos os setores acessem as mesmas informações em tempo real.

O planejamento técnico e logístico passa a ser executado de forma automatizada. O coordenador técnico poderá visualizar a disponibilidade de equipamentos e equipes diretamente no sistema, evitando conflitos de agenda e possibilitando uma melhor distribuição de recursos. Esse planejamento integrado facilita o controle e reduz a sobrecarga operacional.

O controle de retirada e devolução de equipamentos também será aprimorado com a

digitalização. A implantação de um sistema com leitura de QR Codes permitirá registrar as movimentações de cada item, vinculando-as à respectiva O.S. Essa automação cria um histórico detalhado dos equipamentos, prevenindo perdas e permitindo o acompanhamento de manutenção preventiva.

Durante a execução dos eventos, os técnicos terão acesso a checklists digitais que orientam as etapas de montagem, operação e desmontagem. Cada colaborador poderá atualizar o andamento das tarefas em tempo real, gerando relatórios automáticos que ficam disponíveis para o coordenador. Essa prática melhora a comunicação entre os setores e assegura a qualidade do serviço prestado.

Por fim, o encerramento do processo será acompanhado de relatórios de desempenho emitidos pelo próprio sistema. Esses relatórios consolidam informações sobre prazos, ocorrências e feedback dos clientes, permitindo análises gerenciais e a aplicação do ciclo PDCA como ferramenta de melhoria contínua.

19.2 INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)

A mensuração do desempenho organizacional é essencial para avaliar a eficácia das ações implementadas e o grau de alinhamento entre os processos e os objetivos estratégicos da empresa. Para tanto, foram definidos Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) que permitem acompanhar, de forma contínua, os resultados operacionais, identificar desvios e orientar a tomada de decisões baseada em dados.

Os indicadores selecionados contemplam aspectos críticos da gestão de processos na Fox Audiovisual, abrangendo eficiência operacional, qualidade do serviço, cumprimento de prazos e gestão de recursos. Cada um deles foi definido com base na relevância para o monitoramento das rotinas e na possibilidade de mensuração objetiva, conforme apresentado a seguir.

TABELA 3 – INDICADORES DE DESEMPENHO (KPIs)

Indicador	Descrição	Finalidade
Tempo médio de execução	Tempo decorrido entre a abertura e o encerramento da O.S.	Avaliar a eficiência do processo operacional
Taxa de retrabalho	Percentual de atividades refeitas por falhas de comunicação ou ausência de informação	Identificar gargalos e falhas no fluxo
Cumprimento de prazos	Percentual de eventos concluídos dentro do prazo estabelecido	Monitorar a previsibilidade das entregas
Satisfação do cliente	Índice médio obtido em avaliações pós-evento	Medir a percepção da qualidade do serviço
Disponibilidade de equipamentos	Relação entre itens disponíveis e total do inventário	Avaliar a eficiência do controle logístico

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

19.3 PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO

A implantação do novo modelo de gestão é uma proposta sugerida e deverá ocorrer, caso seja adotada pela empresa, de forma gradual, respeitando o ritmo de adaptação organizacional e priorizando o engajamento dos colaboradores. As etapas apresentadas configuram sugestões de melhoria elaboradas a partir da análise dos processos internos, e buscam contribuir para a estruturação de uma gestão mais integrada e eficiente.

Inicialmente, propõe-se a padronização dos documentos, por meio da criação de modelos de ordens de serviço, formulários digitais e checklists operacionais, visando maior uniformidade e controle das atividades. Em seguida, recomenda-se a realização de treinamentos voltados às equipes, abordando metodologias de gestão como BPM e PDCA, além da introdução ao uso de sistemas digitais, de modo a preparar o time para eventuais mudanças futuras.

Como etapa complementar, sugere-se a automação parcial dos fluxos operacionais, mediante a possível adoção de um software de gestão que centralize informações e favoreça a integração entre os setores. Também é indicada a integração de dados e o monitoramento de indicadores, utilizando dashboards como instrumentos de acompanhamento dos resultados e apoio à tomada de decisão. Por fim, recomenda-se a implantação gradual de um processo de revisão contínua, fundamentado no ciclo PDCA, que possibilite ajustes e aperfeiçoamentos

permanentes conforme a maturidade da organização.

A comunicação das propostas poderá ser realizada por meio de reuniões, comunicados internos e materiais explicativos, a fim de assegurar que todos compreendam o propósito e os benefícios esperados das mudanças sugeridas. O envolvimento das lideranças é considerado essencial nesse processo, por sua capacidade de fortalecer o comprometimento da equipe e incentivar a adesão ao modelo proposto, caso venha a ser implementado pela empresa.

19.4 COMPARATIVO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A análise comparativa dos processos organizacionais possibilita evidenciar de forma objetiva as melhorias obtidas a partir da aplicação do modelo de gestão proposto. O comparativo a seguir apresenta as principais mudanças identificadas nos fluxos internos da Fox Audiovisual, considerando aspectos estruturais, operacionais e culturais observados antes e após a implementação das ações de aprimoramento.

A sistematização desses dados permite verificar ganhos em eficiência, comunicação, padronização e monitoramento, refletindo a evolução do nível de maturidade dos processos e a consolidação de uma cultura voltada à melhoria contínua.

TABELA 4 – COMPARATIVO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Aspectos Avaliados	Antes das Melhorias	Após as Melhorias
Agendamento de Serviços	Informal, realizado por mensagens ou ligações.	Formalizado via sistema digital com geração automática de O.S.
Registro de Informações	Dados dispersos e sem padronização.	Centralização em banco de dados único e acessível.
Planejamento Técnico	Manual, sujeito a conflitos de agenda.	Digital, com controle de disponibilidade e alertas automáticos.
Controle de Equipamentos	Feito em planilhas ou registros físicos.	Automatizado por QR Codes e relatórios em tempo real.
Comunicação Interna	Fragmentada entre os setores.	Integrada e sustentada por notificações automáticas.
Monitoramento de Resultados	Inexistente.	Realizado por dashboards e indicadores de desempenho.
Cultura Organizacional	Dependente do conhecimento tácito.	Baseada em processos formais e melhoria contínua.

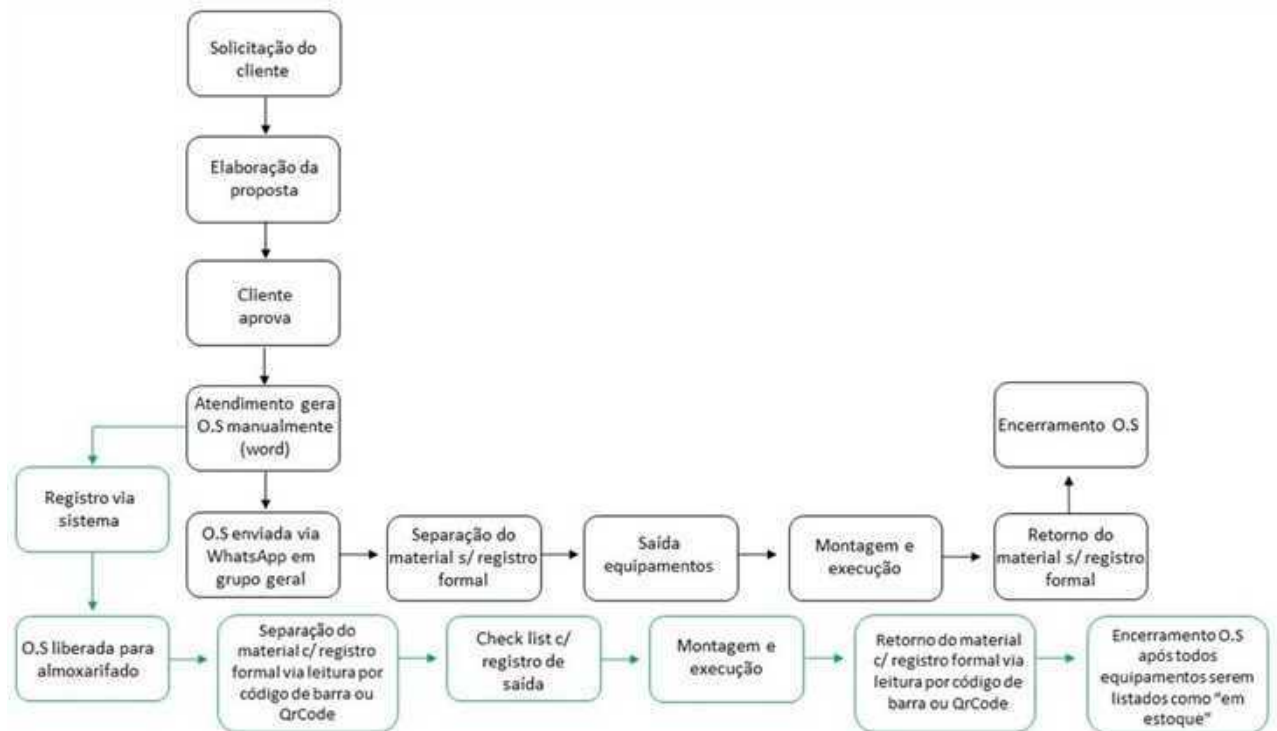
Fonte: Dados da pesquisa (2025).

19.5 FLUXOGRAMA DE PROCESSOS

Com o intuito de ilustrar de forma clara as melhorias propostas para os processos internos da Fox Audiovisual, foi elaborado um fluxograma comparativo entre o modelo atualmente praticado e o modelo sugerido após a automação. Nessa representação, as etapas do processo vigente, ainda manuais e dependentes de comunicação informal, aparecem em balões com linha preta, enquanto as etapas correspondentes do fluxo sugerido, projetadas para um ambiente digital e integrado, estão em balões com linha verde, indicando a modernização e a busca por maior eficiência operacional.

As setas de ligação demonstram a correspondência entre as etapas do processo atual e as etapas propostas, evidenciando a continuidade das atividades e o potencial de aprimoramento decorrente da automação. Assim, o fluxograma permite visualizar a evolução esperada dos processos e os benefícios previstos com a adoção de práticas mais estruturadas e tecnológicas.

QUADRO 2 – FLUXOGRAMA COMPARATIVO DOS PROCESSOS (ANTES E APÓS A AUTOMAÇÃO)



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

19.6 SÍNTESE

O modelo de gestão de processos sugerido para a Fox Audiovisual tem como propósito principal transformar a forma como a empresa organiza, executa e controla suas atividades. A

automação e a padronização dos fluxos reduzem a informalidade e permitem uma visão mais estratégica das operações, fortalecendo a integração entre os setores e elevando a qualidade dos serviços prestados.

Ao aplicar na prática os conceitos de BPM, Kaizen e PDCA, a empresa dá um passo importante em direção à profissionalização e ao crescimento sustentável. O novo modelo propõe um equilíbrio entre tecnologia, gestão e pessoas, estimulando o aprendizado contínuo e consolidando uma cultura voltada à eficiência, à clareza e à inovação.

20 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como propósito analisar os processos internos da empresa Fox Audiovisual e compreender de que maneira a gestão de processos pode contribuir para o crescimento organizacional, especialmente em um contexto de informalidade nas rotinas e ausência de padronização administrativa e operacional. A pesquisa permitiu identificar de forma aprofundada as fragilidades existentes na comunicação intersetorial, na definição de responsabilidades e na ausência de registros sistematizados, aspectos que impactam diretamente a eficiência e a previsibilidade das entregas.

Com base na análise dos dados obtidos por meio de entrevistas, questionários e observação participante, foi possível constatar que a empresa apresenta um modelo de gestão predominantemente empírico, sustentado pela experiência dos colaboradores e pela qualidade técnica da execução, mas carente de instrumentos formais que assegurem continuidade e controle das operações. Essa realidade, embora tenha sustentado o crescimento inicial da empresa, torna-se um desafio à medida que as demandas aumentam e a estrutura organizacional se expande.

A partir do diagnóstico e do embasamento teórico sobre Business Process Management (BPM), Kaizen e o ciclo PDCA, foram desenvolvidas propostas de melhoria que visam à padronização e ao aprimoramento dos processos internos. Entre as sugestões elaboradas destacam-se a criação de modelos de ordens de serviço e formulários digitais, o uso de indicadores de desempenho (KPIs), o mapeamento dos fluxos operacionais e a implantação gradual de um sistema de automação que promova integração e rastreabilidade. Todas essas propostas, contudo, configuram recomendações de caráter consultivo, ainda não implementadas, cuja viabilidade dependerá da análise e da decisão estratégica da empresa.

Os resultados obtidos indicam que a adoção futura de um modelo de gestão de processos estruturado poderá contribuir significativamente para a eficiência operacional, a clareza na comunicação e a consolidação de uma cultura organizacional mais formal e orientada a resultados. Além disso, a pesquisa reforça a importância da participação dos colaboradores no processo de mudança, pois o engajamento das equipes é um fator determinante para o sucesso de qualquer transição cultural ou tecnológica.

De modo geral, o estudo evidencia que o crescimento sustentável da Fox Audiovisual está diretamente relacionado à sua capacidade de equilibrar a criatividade e a flexibilidade, que são características do setor de eventos, com práticas de gestão mais padronizadas e mensuráveis. A formalização das rotinas e o monitoramento contínuo dos indicadores podem

transformar o conhecimento tácito em aprendizado organizacional, fortalecendo a base da empresa para futuras expansões.

Como recomendação final, sugere-se que a Fox Audiovisual mantenha o diálogo aberto sobre as propostas apresentadas, avaliando sua aplicação gradual conforme a disponibilidade de recursos e o ritmo de maturação organizacional. Também se recomenda a continuidade deste estudo em etapas futuras, contemplando a aplicação prática das sugestões e a análise dos impactos gerados na performance e na cultura empresarial.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, F.; VITORIANO, R.; MORAES, L. Gestão de processos digitais em pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Administração**, v. 29, n. 3, p. 45-60, 2021.
- ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. **Managing business processes: a practical guide**. London: International Thomson Business Press, 1997.
- BECKER, J.; ROSEMAN, M.; VOM BROCKE, J. **Process management: a guide for the design of business processes**. 2. ed. Springer, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CORRÊA, H. L.; GIANESI, I. G. N. **Gestão de produção e operações: estratégia e execução**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA JÚNIOR, H.; NUNES, M. Transformação digital e cultura organizacional: desafios para pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 5, p. 101-120, 2023.
- DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.
- DAVENPORT, T. H. **Business process management: the third wave**. Boston: Harvard Business School Press, 2013.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Cultura organizacional e gestão de pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 4, n. 3, p. 25-48, 2003.
- DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.
- GONÇALVES, P. **Gestão de processos: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GONÇALVES, P. Cultura organizacional e processos: desafios contemporâneos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 2, p. 78-96, 2021.
- GONÇALVES, J. E. R. **Gestão por processos: uma abordagem estruturada**. São Paulo: Atlas, 2021.
- GONZALEZ-VARONA, R.; SILVA, P.; FONSECA, J. Digital transformation and process management in SMEs. **Journal of Business Research**, v. 180, p. 120-134, 2024.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution**. New York: Harper Business, 1993.

HAMMER, M.; STANTON, S. **The reengineering revolution**. New York: Harper Business, 1999.

HARMON, P. **Business process change: a business process management guide for managers and process professionals**. 4. ed. Amsterdam: Morgan Kaufmann, 2019.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. New York: McGraw-Hill, 1993.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

INSTITUO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): indicadores de informalidade**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025.

IVERSON, P. **Kaizen and continuous improvement in modern organizations**. London: Routledge, 2022.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 2012.

KREMER, F. Gestão de equipes temporárias no setor de eventos: desafios e boas práticas. **Revista Brasileira de Gestão de Pessoas**, v. 8, n. 1, p. 33-52, 2023.

MELO, J. **Gestão de processos em pequenas empresas: práticas e desafios**. São Paulo: Atlas, 2015.

MINTZBERG, H. **Structure in fives: designing effective organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

MINTZBERG, H. **Managing the myths of health care: bridging the separations between care, cure, control, and community**. San Francisco: Berrett-Koehler, 2011.

MOTTA, F. C. P. Impactos da informalidade na gestão de pessoas. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 5, p. 1123-1145, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation**. New York: Oxford University Press, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração da produção e operações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PYZDEK, T.; KELLER, P. A. **The Six Sigma handbook**. 4. ed. New York: McGraw-Hill, 2018.

ROSA, M.; COSTA, A.; SANTOS, F. Gestão de processos e redução da informalidade: um estudo aplicado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 26, n. 3, p. 145-163, 2022.

ROSA, R. P. et al. **Gestão de processos: teoria e prática em organizações brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2022.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving performance: how to manage the white space on the organization chart**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Performance improvement: managing organizational processes**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, R.; FERNANDES, M. Automação de processos: desafios e oportunidades. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 20, n. 4, p. 89-104, 2020.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Operations management**. 5. ed. Harlow: Pearson, 2002.

ULYSSEA, G. Informal firms and productivity in Brazil. **Economia Aplicada**, v. 24, n. 2, p. 89-115, 2020.

VALLE, A. B. et al. **Gestão de processos: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2020.

VALLE, R.; SANTOS, P.; LIMA, J. Business process management and organizational efficiency. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 40, n. 6, p. 1120-1142, 2020.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems**. 2. ed. Berlin: Springer, 2015.

WHITE, S. A.; MOWBRAY, T. **BPMN modeling and reference guide: understanding and using BPMN**. 3. ed. Boca Raton: CRC Press, 2014.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation**. 2. ed. New York: Free Press, 2003.

APÊNDICE A – ATAS DE REUNIÕES ENTRE A EQUIPE

REUNIÃO – 11/03/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Alinhamento inicial do TCC

Discussões Realizadas:

Definição do tema, problema, objetivos gerais e específicos

Justificativa inicial elaborada

Registro oficial da equipe

REUNIÃO – 18/03/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Apresentação da proposta inicial do TCC

Discussões Realizadas:

Entrega do tema, problema, objetivos e justificativas

Análise do histórico da empresa

Definição de temas para revisão teórica

Início da busca e organização bibliográfica

REUNIÃO – 25/03/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Ajustes iniciais na sugestão

Discussões Realizadas:

Revisão da estrutura dos objetivos e justificativa

Correções no tema e delimitação do problema

REUNIÃO – 01/04/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Desenvolvimento da Revisão Teórica

Discussões Realizadas:

Coleta de referências teóricas

REUNIÃO – 15/04/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Revisão Teórica

Discussões Realizadas:

Coleta de referências teóricas

REUNIÃO – 29/04/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Entrega da revisão teórica

Discussões Realizadas:

Finalização dos textos teóricos

REUNIÃO – 06/05/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Construção da metodologia

Discussões Realizadas:

Definição do tipo de pesquisa, abordagem e métodos

Delimitação da amostra e contexto

REUNIÃO – 13/05/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Construção dos instrumentos de coleta de dados

Discussões Realizadas:

Elaboração de questionário e roteiro de entrevista

Debate sobre aspectos éticos e aplicação dos instrumentos

Redigir apêndices com os instrumentos

REUNIÃO – 22/07/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Início do segundo semestre e alinhamento de orientações

Discussões Realizadas:

Alinhamento inicial para o segundo semestre; considerações sobre a banca avaliadora e possíveis mudanças no trabalho; discussão sobre separação de funções da equipe, ajustes verbais no texto e montagem do cronograma do Projeto Integrador II (PI2).

REUNIÃO – 29/07/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Entrega dos ajustes anteriores

Discussões Realizadas:

Apresentação das correções realizadas; debate sobre o modelo de gestão de processos mais adequado à realidade da empresa.

REUNIÃO – 05/08/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Atualização do processo da empresa

Discussões Realizadas:

Análise e implementação das mudanças no novo processo indicado para a empresa, conforme orientações anteriores.

REUNIÃO – 12/08/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Mapeamento das áreas organizacionais

Discussões Realizadas:

Definição das atividades de cada área e elaboração de sugestões de processos; comparação entre resultados da pesquisa e práticas atuais para determinar melhorias.

REUNIÃO – 19/08/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Estruturação dos instrumentos de análise

Discussões Realizadas:

Desenvolvimento do questionário online e construção dos fluxogramas (situação atual e cenário pós-implementação sugerida).

REUNIÃO – 26/08/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Preparação para o novo modelo de gestão

Discussões Realizadas:

Análise geral das informações coletadas e consolidação das ideias para elaboração do modelo de gestão sugerido.

REUNIÃO – 02/09/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Entrevista e análise com a direção

Discussões Realizadas:

Discussão sobre reunião com o diretor da empresa; análise das observações da orientadora a respeito da entrevista.

REUNIÃO – 09/09/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Aplicação do questionário

Discussões Realizadas:

Avaliação e considerações sobre os resultados obtidos na aplicação do questionário.

REUNIÃO – 16/09/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Análise dos resultados

Discussões Realizadas:

Ajustes no tempo verbal do texto; inclusão de gráficos e análise detalhada dos resultados da pesquisa.

REUNIÃO – 23/09/2025

SEMANA DE PROVAS

REUNIÃO – 30/09/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Revisão teórica

Discussões Realizadas:

Revisão e aprimoramento da fundamentação teórica, com inclusão de novas referências e atualização do conteúdo.

REUNIÃO – 07/10/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Apêndices

Discussões Realizadas:

Ajustes e atualização dos apêndices, conforme orientações da professora.

REUNIÃO – 14/10/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Escolha do modelo de gestão

Discussões Realizadas:

Discussão e definição do modelo de gestão de processos sugerido para a empresa.

REUNIÃO – 21/10/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Resultados e entrevistas

Discussões Realizadas:

Inclusão dos links das entrevistas e dos resultados da pesquisa na versão final do trabalho.

REUNIÃO – 28/10/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Formatação final

Discussões Realizadas:

Adequação do trabalho final ao manual da ESIC e às normas da ABNT.

REUNIÃO – 04/11/2025

Participantes: Bárbara Nogueira Alves, Maria Júlia Ximenes e Yara Stefhany

Orientadora: Consuelo Pontarolo

Pauta: Preparação para a banca

Discussões Realizadas:

Revisão final do trabalho, análise geral e preparação da documentação para apresentação à banca avaliadora.

APÊNDICE B – LINK GOOGLE DRIVE PARA ARMAZENAMENTO

[https://drive.google.com/drive/folders/1oUTte5AoxGjQSAzauUuh0kqFuZ2CLynG?
usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1oUTte5AoxGjQSAzauUuh0kqFuZ2CLynG?usp=sharing)

**APÊNDICE C – LINK DO QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS
COLABORADORES DA FOX AUDIOVISUAL**

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScm_PxLReQzDqmLprwSJ_bCIK9pykVEeLoewijuCh85Kp2gA/viewform

APÊNDICE D – LINK DOS ÁUDIOS DA ENTREVISTA COM DIRETOR

<https://drive.google.com/drive/folders/1dH6FrcxwNCM9bgVJSLAD2ixfS4wdVa3e>

**APÊNDICE E – LINK DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO
APLICADO COM OS COLABORADORES**

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1oVLoWG-KYNMnlHmtVeQ4JYl_MtLaVTwfGxBRwRzadu8/edit?usp=sharing

APÊNDICE F – DIÁRIO DE CAMPO - ROTINA LOGÍSTICA (18/03/2025 a 09/09/2025)

Autora: Bárbara Nogueira

Local: Fox Audiovisual - São José dos Pinhais/PR

O acompanhamento da rotina logística e operacional da Fox Audiovisual, realizado entre 18 de março e 09 de setembro de 2025, evidenciou uma série de práticas informais que impactavam diretamente a eficiência e a confiabilidade dos processos internos. Desde o início das observações, foi possível perceber que grande parte das atividades era executada de forma manual e dependente da memória ou da iniciativa individual dos colaboradores.

Durante o período analisado, observou-se que o controle de equipamentos e materiais era feito por meio de planilhas isoladas e, muitas vezes, de forma verbal ou por mensagens de aplicativo. Essa ausência de padronização dificultava o rastreamento de itens, ocasionando esquecimentos, extravios e retrabalho frequente. A comunicação entre os setores também se mostrou fragmentada, com falhas recorrentes na troca de informações entre a logística e o administrativo, resultando em atrasos e custos extras com transporte.

As tarefas de montagem e execução dos eventos audiovisuais eram organizadas sem um cronograma formal, baseando-se principalmente em trocas informais de mensagens. Essa dinâmica gerava sobrecarga para alguns colaboradores e duplicidade de tarefas em determinadas situações. O mesmo se observava na devolução de equipamentos, que raramente era registrada de forma sistemática, dificultando o controle de entrada e saída dos materiais.

Com o avanço das observações, ficou claro que a informalidade nos registros e o baixo nível de integração entre as áreas operacionais impedem uma gestão eficaz. Mesmo diante de tentativas pontuais de organizar planilhas e rotinas, a ausência de um sistema unificado mantém o fluxo de trabalho vulnerável a erros humanos.

De modo geral, o diário de campo revelou um cenário operacional funcional, porém fortemente dependente da experiência individual e da comunicação informal. Essa realidade justificou a proposta de automação como medida essencial para formalizar, integrar e otimizar os processos internos da Fox Audiovisual.