



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Virna Maria de Paiva Nogueira

Análise de gestão de processos internos e identificação de limitações operacionais: um
estudo de caso em uma empresa privada de segurança eletrônica

ANGICOS

2025

Virna Maria de Paiva Nogueira

Análise de processos internos e identificação de limitações operacionais: um estudo de caso em uma empresa privada de segurança eletrônica

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Luciana Torres Correia de Mello,
Profa. Dra.

ANGICOS

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

NN778 Nogueira, Virna Maria de Paiva.
a Análise de processos internos e identificação de limitações operacionais: um estudo de caso em uma empresa privada de segurança eletrônica / Virna Maria de Paiva Nogueira. - 2025.
57 f. : il.

Orientadora: Luciana Torres Correia de Mello.
Monografia (graduação) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Curso de , 2025.

1. Gestão de processos. 2. terceirização. 3. segurança eletrônica. I. Mello, Luciana Torres Correia de, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo autor(a).

Biblioteca Campus Angicos
Bibliotecário: Helder Romero Maia Duarte
CRB: 15/673

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

Virna Maria de Paiva Nogueira

Análise de processos internos e identificação de limitações operacionais: um estudo de caso em uma empresa privada de segurança eletrônica

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 17 / 12 / 2025.

BANCA EXAMINADORA

Luciana Torres Correia de Mello, Profa. Dra. (UFERSA)
Presidente

Lucas Ambrósio Bezerra de Oliveira, Prof. Dr. (UFERSA)
Membro Examinador

Marianna Cruz Campos Pontarolo, Profa. MSc. (UFERSA)
Membro Examinador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à Deus, minha fortaleza e refúgio nos dias bons e desafiadores. À Nossa Senhora pelo colo que sempre me acolheu. À minha família, meu pai, minha mãe e meus irmãos, por serem meu alicerce e razão pela qual eu sempre querer ir mais longe. Essa vitória também é de vocês.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por todas as portas que Ele me abriu até aqui e por sempre fazer Sua vontade em minha vida. Por ser meu porto seguro e sustento nos dias que o cansaço era maior que o ânimo e sempre me lembrou: “não temas, porque eu sou contigo; não te assombres, porque eu sou o teu Deus; eu te fortaleço, e te ajudo, e te sustento com a destra da minha justiça” (Isaías 41,10).

Agradeço a minha Mãezinha do Céu, Nossa Senhora, por seu cuidado materno e sempre me guardar em seu colo quando a caminhada parecia mais pesada do que eu poderia suportar. Senti o seu abraço nos momentos que mais precisei.

À minha mãe, Edna Nascimento de Paiva, o maior presente que Deus poderia me dar. Meu maior exemplo de amor, força e doação. Que sempre apoiou meus sonhos e decisões, e nunca soltou a minha mão. A senhora é o coração de nossa família e tudo que sou, carrega um pouco de você. Obrigada pela educação que a senhora me deu, essa conquista também é sua.

Ao meu pai, Charleston Vasconcelos Nogueira, meu maior exemplo de caráter, trabalho e honestidade. Obrigada por cada madrugada de segunda-feira acordado para me levar ao ponto de ônibus. Por me ensinar o valor do esforço e determinação. Por nunca ter me deixado desistir dos meus objetivos. Cada passo que eu der, terá marcas do senhor, que sempre me ensinou que “cada conquista começa com um sonho.”

À minha avó, Raimunda Freire do Nascimento (in memoriam), que mesmo não estando mais fisicamente presente, continua viva em cada uma das minhas conquistas e em cada lembrança em meu coração. Seu carinho, cuidado e simplicidade me ensinaram mais do que qualquer faculdade poderia ensinar. Obrigada por sempre me lembrar que eu seria “a primeira engenheira da família (Paiva)”, isso me moveu por muitas vezes. Que esse momento chegue até a senhora de alguma forma.

Aos meus irmãos, Victor Filipe, Vitória Maria e Vinícius José, por me fazerem sentir amada e capaz, pela torcida sincera e por sempre me fazerem sorrir. Eu amo estar com vocês e sempre conto as horas para isso. Estarei sempre aqui por vocês e vocês sempre serão parte importante das minhas conquistas.

À toda minha família, por todo incentivo, torcida e oração. Em especial às minhas tias, Edilene (e família) e Edilma (e família) que sempre me apoiaram, me deram palavras de apoio e demonstrações de carinho e cuidado. Esses gestos foram muito importantes durante essa caminhada. Vocês tornaram meus passos mais firmes.

Às minhas amigas de faculdade, Jaine, Ana Emmanuely, Karol Bianca e Ana Carolina, a presença, risos e apoio de vocês tornaram essa jornada muito mais leve. À Isabelly Périco, essa que foi um grande presente que a faculdade me deu e a vida quis manter perto, sua amizade foi essencial para que eu chegasse até aqui.

Aos meus amigos de Macau, Thaisa, Danrley, Pedro, Allanys, Jonathan. Obrigada por todo apoio e torcida. Cada incentivo de vocês me fez chegar mais longe e tornaram meus dias mais suaves. Ter vocês comigo nessa caminhada fez toda diferença.

Aos professores, que participaram da minha formação, toda minha gratidão e respeito. Em especial, à minha orientadora, Luciana Torres Correia de Mello, pela paciência, dedicação, conselhos e confiança depositada em mim, obrigada por orientar esse trabalho com sensibilidade e profissionalismo. À banca examinadora, professora Marianna Cruz, por sempre extrair o melhor de seus alunos, você nos faz acreditar que podemos ser sempre melhores. Ao professor Lucas Ambrósio, por sua disponibilidade sempre em ajudar seus alunos, incentivando-os e orientando-os. Aos professores do curso de Engenharia de Produção, obrigada por escolherem ensinar.

À empresa que abriu suas portas para este estudo, estágio e contratação, minha gratidão. Obrigada pela confiança, disponibilidade e receptividade com que me acolheram.

Nenhum passo foi dado sozinha.

Obrigada!

EPÍGRAFE

“É justo que muito custe aquilo que muito vale.”

(Santa Teresa D’Ávila)

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo analisar os processos internos de uma empresa privada de segurança eletrônica localizada na cidade de Natal/RN, identificando gargalos operacionais e de gestão que influenciam na qualidade e eficiência dos serviços prestados. O estudo caracterizou-se como um estudo de caso, baseado em observação e vivência nas atividades do setor, além de reuniões e diálogos com colaboradores, gestores e clientes. A pesquisa aplicou uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo explicativo, embasada por uma revisão teórica sobre a gestão de operações em empresas de segurança privada. Os resultados indicam falhas relacionadas à ineficiência na comunicação, falta de padronização dos processos, ausência de indicadores de desempenho, deficiência na gestão de materiais, atrasos no atendimento, pouca integração entre os setores, centralização de decisões e ausência na definição clara de funções. Diante disso, foram sugeridas melhorias operacionais e gerenciais, que incluem a elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão, *checklists*, padronização dos processos de comunicação, definição de tarefas, treinamentos técnicos e implementação de indicadores. Espera-se que as ações propostas possibilitem aprimorar continuamente os processos dentro da organização, colaborando para um ambiente de trabalho mais organizado e produtivo, além de aumentar a eficiência operacional, otimizar o controle interno e melhorar a qualidade do serviço prestado aos clientes.

Palavras-chave: gestão de processos; terceirização; segurança eletrônica;

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the internal processes of a private electronic security company located in Natal/RN, identifying operational and managerial bottlenecks that affect the quality and efficiency of the services provided. The research was characterized as a case study, based on observation and direct experience with the sector's activities, as well as meetings and discussions with employees, managers, and clients. The methodological approach was qualitative, with a descriptive–explanatory nature, supported by a theoretical review on private security companies and the management of operations and services. The results indicate deficiencies related to inefficient communication, lack of process standardization, absence of performance indicators, weaknesses in materials management, delays in service delivery, limited integration among sectors, centralized decision-making, and lack of clarity in defining responsibilities. In response, operational and managerial improvements were proposed, including the development of Standard Operating Procedures (SOPs), checklists, standardized communication flows, task definition, technical training, and the implementation of performance indicators. It is expected that the proposed actions will enable continuous improvement of the organization's processes, contributing to a more structured and productive work environment, increasing operational efficiency, optimizing internal control, and enhancing the quality of the services delivered to clients.

Keywords: process management; outsourcing; electronic security;

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Estrutura do trabalho.....	21
Figura 2	–	Etapas para construção do trabalho.....	33
Figura 3	–	Estrutura organizacional.....	35
Figura 4	–	Mapeamento do atendimento às demandas.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Limitações x Propostas de solução.....	45
Quadro 2	–	Plano de ação com 5W1H.....	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBRASEP	Instituto Brasileiro de Segurança Privada
ABESE	Associação Brasileira de Segurança Eletrônica
SESV SP	Sindicato das Empresas de Segurança Privada, Segurança Eletrônica e Cursos de Formação do Estado de São Paulo
ERP	Planejamento de Recursos Empresariais
GOV BR	Governo do Brasil
OS	Ordem de Serviço
POP	Procedimento Operacional Padrão
CFTV	Circuito Fechado de Televisão
TI	Tecnologia da Informação
ATM	Apoio Tático Móvel

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 Contextualização.....	16
1.2 Objetivos.....	18
1.3 Problema.....	18
1.4 Justificativa.....	20
1.5 Estrutura do trabalho.....	21
2 GESTÃO DO SERVIÇO DE SEGURANÇA PRIVADA.....	23
2.1 Empresas de segurança privada.....	23
2.2 Gestão de operações e serviços.....	27
3 MÉTODO DE PESQUISA.....	31
3.1 Classificação da pesquisa.....	31
3.2 Procedimentos da pesquisa.....	32
4 ESTUDO DE CASO.....	35
4.1 Caracterização da empresa.....	35
4.2 Operação de serviços.....	36
5 RESULTADOS E PROPOSTAS.....	39
5.1 Propostas operacionais.....	39
5.2 Propostas de gestão interna.....	42
5.3 Limitações X Propostas de solução.....	45
5.4 Implantação das propostas.....	46
6 CONCLUSÕES.....	40
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem a finalidade de apresentar um panorama geral da pesquisa, iniciando com a contextualização do assunto abordado e a importância da gestão de processos internos, especificamente no segmento de serviços de segurança eletrônica. São descritos os objetivos da pesquisa, sendo eles geral e específicos, que direcionam o desdobramento do trabalho. Também é apresentado o problema de estudo, que estimulou a pesquisa, com os desafios na eficiência e rapidez dos processos internos da empresa em questão. Ademais, a justificativa ressalta a importância do presente trabalho academicamente, assim como ele pode contribuir em relação a melhoria de gestão operacional e qualidade de serviços prestados no segmento. O capítulo finaliza com a estrutura do trabalho, que constituem o desenvolvimento da pesquisa.

1.1 Contextualização

A partir da década de 1990, com o avanço da tecnologia e a globalização, as empresas passaram a focar em suas atividades principais, utilizando a terceirização para as atividades secundárias (Marcelino; Cavalcante, 2012). Segundo o SEBRAE (2022), o uso da terceirização é importante para reduzir custos, aumentar a produtividade e possibilitar o acompanhamento das mudanças tecnológicas e organizacionais. Essa prática permite que as empresas se concentrem em suas principais atividades, se mantendo competitivas no mercado.

De acordo com Valença e Barbosa (2002), os serviços mais procurados pelas empresas para a terceirização são aqueles que apoiam as atividades principais, como remoção de lixo, limpeza dos ambientes, segurança privada e manutenção. Apesar de serem atividades secundárias, que apoiam as atividades principais, os serviços terceirizados também são fundamentais para o funcionamento das organizações.

Uma atividade globalmente terceirizada é a segurança privada, tanto de ambientes empresariais quanto domésticos. Segundo Marcondes (2024), em 2024 haviam 3.089 empresas autorizadas a prestar serviços de segurança privada no Brasil, 618 empresas a mais que no ano de 2022. Esse fato pode ser justificado em razão dos desafios referentes à segurança pública. Conforme exposto por Sousa (2020), a sensação de insegurança no Brasil fez com que a procura por serviços privados de segurança aumentasse. Com a ineficiência do

Estado na garantia da segurança, muitos cidadãos recorrem ao serviço de segurança privada ou vigilância especializada para garantir proteção aos seus bens e patrimônios, além de equipamentos de segurança.

Dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2025) mostram a importância dos serviços de segurança no Brasil. No ano de 2024 foram registrados 26.544 casos de roubos em comércios e 20.344 em residências, no Brasil. Este cenário mostra uma fragilidade das propriedades perante a criminalidade, reforçando a necessidade de serviços especializados de segurança. Esse é um fator que pode impulsionar o aumento do setor de segurança privada no país, tendo em vista que a taxa de criminalidade estimula cidadãos e empresas a procurarem alternativas além da segurança oferecida pelo Estado.

Neste contexto, empresas de segurança privada, terceirizadas, possuem alta responsabilidade na execução de suas operações por estarem diretamente ligadas à proteção das pessoas e patrimônios. Isso exige colaboradores capacitados, boas tecnologias e processos bem estruturados. Os serviços de segurança privada têm crescido tanto que não se restringem a apenas segurança armada. Atualmente, também estão incluídos diversos sistemas, como monitoramento remoto em tempo real, controle de acesso, câmeras de segurança e alarmes. Todos esses sistemas integram tecnologias focadas em monitorar continuamente ambientes a fim de obter respostas ágeis e necessárias em situações de perigo.

Segundo a ABESE (2024), com o uso de tecnologias avançadas integradas às ferramentas, como inteligência artificial, Internet das Coisas - *Internet of Things* (IoT) e *big data*, a dificuldade das atividades aumentam e, esse fator, exige profissionais capacitados e treinados, além da necessidade de a empresa possuir uma infraestrutura tecnológica apropriada. Esse contexto aumenta ainda mais a dependência de organizações em empresas terceirizadas, uma vez que a adoção e manutenção desses sistemas requer conhecimentos técnicos particulares e atualizações contínuas, excedendo a capacidade das empresas contratantes ou próprios usuários.

Por esses motivos, este trabalho traz uma análise nas operações de serviços de uma empresa de segurança privada com o intuito de identificar limitações em seus processos internos e propor soluções que possibilitem o aumento da eficiência nos atendimentos, qualidade dos serviços prestados e satisfação do cliente.

1.2 Objetivos

O presente estudo tem como propósito atingir os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo geral

Analisar os processos internos de uma empresa privada de segurança eletrônica, identificando limitações e propondo sugestões de melhoria.

1.2.2 Objetivos específicos

Com a finalidade de alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar e compreender os processos operacionais internos da empresa e identificar etapas críticas;
- Identificar os principais gargalos que afetam a eficiência dos serviços prestados;
- Sugerir ações de melhoria, baseados nos resultados da análise, com o objetivo de reduzir o tempo de resposta e qualidade do serviço.

1.3 Problema

A decisão por terceirizar algum tipo de serviço ou operação não acontece somente por que existe necessidade funcional, mas também significa transmitir a responsabilidade da eficácia de tal operação. As empresas terceirizadas passam a ter a responsabilidade de forma direta sobre os serviços que são oferecidos e, por este motivo, a qualidade dos serviços e a eficiência do atendimento tornam-se fatores importantes para que a organização tenha um bom desempenho e garanta a satisfação de seus clientes.

No bom atendimento terceirizado não se inclui apenas realizar o serviço contratado, mas também fazê-lo com agilidade e responsividade. Tendo uma resposta rápida às necessidades dos clientes, assim como a rápida resolução dos problemas, os riscos de acidentes serão menores, evitando falhas delicadas e garantindo que os usuários e o patrimônio estejam protegidos. Essa cadeia de operação terceirizada envolve tanto a prestação do serviço *in loco* quanto o serviço remoto e de contato com o cliente. Porém, para uma

organização ser realmente eficaz, cada uma de suas partes deve trabalhar em conjunto (Pegoraro, 2009), atendendo tantos clientes internos quanto externos, os usuários dos sistemas.

Além da necessidade de um serviço ágil, e da necessidade de integração entre os setores da organização, as empresas terceirizadas de segurança privada também tem presenciado casos de serviços clandestinos, que de acordo com a SESVE SP (2025) são pessoas ou empresas que atuam no mercado sem possuir condições técnicas e legais para prestar serviços. Segundo Cubas (2017), a maioria das associações que representam o setor de segurança privada tem atuado no combate aos serviços clandestinos. Essas associações fornecem em seus *websites* informações referentes às empresas regulamentadas, assim como canais de denúncias de atuações irregulares de empresas e vigilantes.

Além do empenho no combate aos serviços clandestinos de segurança, de acordo com Cuba (2017), também é visto um novo desafio: a substituição da vigilância humana por equipamentos eletrônicos. Devido o menor custo dessas tecnologias, há empresas e clientes que acreditam que apenas adquirir câmeras, alarmes e outros equipamentos é suficiente para assegurar seus bens e patrimônios. porém, essa visão torna-se um problema, tendo em vista que a falta de profissionais preparados para operar e monitorar esses equipamentos tornam essas soluções ineficientes.

Neste contexto, mesmo reconhecendo a importância da rapidez de atendimento da necessidade do cliente, sobretudo a uma falha em um sistema de segurança, ainda são identificados desafios relacionados à agilidade e à eficácia na execução das ordens de serviço. Em muitos casos, a falta de padronização dos processos internos, a falta de material, a ausência de um controle mais detalhado das demandas e a não utilização ou utilização limitada de um sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Planejamento de Recursos Empresariais, comprometem a clareza dos processos (Laudon; Laudon, 2011). Essas situações provocam atrasos na realização dos serviços, dificultam o acompanhamento em tempo real e aumentam o risco de falhas em sistemas que exigem resposta imediata.

Considerando que a empresa terceirizada de serviços de segurança privada lida com soluções que impactam diretamente a segurança de pessoas e ambientes, o atraso na execução dos serviços representa prejuízos operacionais aos clientes e possíveis riscos à integridade

física dos usuários. Isso pode gerar aspectos negativos a sua imagem e prejuízos a sua permanência no mercado de tal segmento.

Diante dessa situação, surge a seguinte questão a qual o presente estudo busca responder: Quais são as principais limitações encontradas nos processos operacionais de uma empresa privada de segurança eletrônica e como a gestão de processos internos pode contribuir para seu desenvolvimento?

1.4 Justificativa

Acompanhando o avanço da tecnologia, segundo Tabosa (2023), a segurança eletrônica se mostrou como uma alternativa que oferece respostas rápidas através de sistemas de alarmes, câmeras, controle de acesso e outras ferramentas eficazes de monitoramento contínuo que possibilitam ações rápidas e preventivas. São essas alternativas que, se bem executadas, irão auxiliar na proteção do patrimônio, bens e vida das pessoas.

Diante da necessidade do setor em oferecer respostas ágeis em seus atendimentos, a gestão de serviços e o controle de qualidade são essenciais para o desempenho das empresas de segurança eletrônica, principalmente as operações de sistemas e monitoramento 24 horas, que demandam pontualidade, agilidade e confiabilidade. À frente de um segmento em crescimento contínuo em tecnologia e com grandes desafios operacionais, a padronização dos processos se transforma em um ato imprescindível, garantindo que os colaboradores realizem procedimentos invariáveis, ocasionando em maior constância, produtividade e qualidade dos serviços prestados.

Além disso, Hammer (2013) complementa que a gestão de processos também colabora para o controle organizado das operações e estimula uma visão sistemática e orientada por dados, favorecendo na tomada de decisões assertivas e estruturadas. Sua aplicação auxilia na redução de custos operacionais e retrabalhos e aumenta o aproveitamento dos recursos e adaptabilidade perante as mudanças no mercado e avanços tecnológicos. Dessa maneira, torna-se uma ferramenta capaz de aumentar a agilidade das atividades, a confiabilidade dos serviços prestados e fortalecer a competitividade da empresa no segmento.

Por isso, a empresa estudada sente a necessidade de otimizar processos para garantir mais produtividade, segurança e excelência no atendimento ao cliente, além disso, esses

fatores são importantes também para a prevenção de acidentes e a proteção das pessoas envolvidas. Sendo assim, entender as falhas existentes, encontrar as causas raízes e propor melhorias nos processos internos pode colaborar consideravelmente para a redução de retrabalhos, otimização dos recursos disponíveis, aumento da produtividade e da confiabilidade dos serviços oferecidos.

1.5 Estrutura do trabalho

Como mostrado na Figura 1, o presente trabalho é constituído por cinco capítulos. No Capítulo 1, é apresentada a introdução, onde descreve a contextualização do assunto, o objetivo geral e específicos do trabalho, o problema do assunto abordado, a justificativa que incentiva a realização do estudo e, finalizando, a estrutura definida para o trabalho.

Figura 1 - Estrutura do trabalho



Fonte: Autoria própria (2025)

No capítulo 2, é descrita a fundamentação teórica, onde são expostas as definições fundamentais pertinentes ao estudo, abrangendo tópicos relacionados às empresas de segurança privada, com subtópicos de terceirização de serviços e sistemas de comunicação, e uma discussão referente à gestão de operações e serviços, com subtópicos sobre gestão de processos e controle de processos

O capítulo 3 aborda os métodos da pesquisa, incluindo a classificação do estudo e o procedimento da pesquisa para resultado final. No capítulo 4, descreve-se o estudo de caso, contemplando a caracterização da empresa estudada e como ocorrem as operações de serviço.

O capítulo 4 abrange as análises dos resultados que foram obtidos da pesquisa, apresentando problemas e propostas de melhorias para soluções desses gargalos.

Por fim, são apresentadas, no capítulo 6, as considerações finais, revisando os objetivos que compreenderam o estudo e analisando os resultados, restrições e contribuições da pesquisa, como também recomendações para futuros trabalhos.

2 GESTÃO DO SERVIÇO DE SEGURANÇA PRIVADA

Neste capítulo, são apresentados os embasamentos teóricos que apoiam a pesquisa. Primeiramente, é descrita a função das empresas do segmento, assim como sua responsabilidade na prestação de seus serviços. Logo depois, é abordada a prática de terceirização, destacando seu papel e benefícios. Em seguida, é discutido sobre os sistemas de comunicação, tais como sistemas integrados, integração das equipes e ordens de serviços. Posteriormente, trata-se da gestão de operações de serviços, evidenciando a importância da eficiência no atendimento às demandas dos clientes. Em sequência, aborda-se a gestão de processos, incluindo a importância de mapeamento dos processos, padronização das atividades e uso de ferramentas específicas. Por fim, é debatido sobre o controle de processos, envolvendo indicadores de desempenho e qualidade dos serviços ofertados, controle de manutenção e gestão de materiais.

2.1 Empresas de segurança privada

Cubas (2017) afirma que, no Brasil, o crescimento do setor de segurança privada começou a tomar grandes proporções aproximadamente na década de 1960, época em que o país registrou uma expansão considerável no número de assaltos a bancos. Tendo como principal objetivo do setor, a prestação de serviços à proteção de pessoas e patrimônios, através da representação de vigilantes e guarda-costas ou uso de equipamentos de proteção.

Cubas (2017) também afirma que, com a expansão das atividades de segurança privada no determinado período, houve a urgência de criar-se regulamentações para o setor, assim como a definição de normas e fiscalização. Nesse cenário, foi estabelecido o Decreto-Lei nº 1.034/1960, lei que, segundo o Diário Oficial da República Federativa do Brasil, determina que estabelecimentos financeiros precisam possuir um sistema exclusivo de segurança, seja ele próprio da empresa ou terceirizado.

O avanço da tecnologia e a necessidade de resoluções mais eficientes, levou o segmento de segurança a evoluir e atribuir sistemas eletrônicos em suas operações, a chamada segurança eletrônica. A segurança eletrônica é o conjunto de elementos técnicos destinados a

advertir *in loco* ou à distância qualquer evento que possa acarretar risco para vidas, bens ou continuidade das atividades (Bazote, 2012).

No Brasil, de acordo com a Sanches (2025), o setor de segurança eletrônica está em uma expansão considerável. A necessidade de maior proteção e com o avanço da tecnologia, está fazendo com que as empresas de diferentes segmentos invistam em sistemas eletrônicos para segurança contra ameaças físicas e digitais.

A ABESE (2025) afirma que a adesão à portaria remota não se deve somente ao fator modernização, essa mudança também representa uma mudança cultural, onde a proteção torna-se dirigida por tecnologia, dados e processos. Muitos condomínios, após a implantação, relatam que houveram aumento na eficiência e proteção e redução de custos operacionais de 40% a 60%, além de atendimento constante, registros de acessos e eliminação de risco de coação aos funcionários.

Diante desse contexto, é possível observar que o investimento em tecnologias para esse segmento é de suma importância, no entanto, além disso, as empresas de segurança eletrônica devem se atentar na estruturação e otimização de seus processos internos. A união entre tecnologia e gestão, com a otimização nas respostas de atendimento e a utilização de bons recursos tecnológicos, tende a agregar valor ao serviço prestado.

2.1.1 Terceirização de serviços

A terceirização pode ser compreendida como uma técnica de gestão administrativa, em que as atividades não essenciais de uma organização são transferidas para uma empresa especializada na prestação do serviço ([GOV.BR](#), 2020). Segundo o SEBRAE (2023), essa atividade se intensificou no Brasil mediante a aprovação da Lei nº 13.429/2017, onde expandiu a finalidade da terceirização, não se limitando apenas às funções de apoio, possibilitando, também, sua aplicação nas atividades-fim das organizações. Essa mudança incentivou a contratação de serviços especializados e expandiu o mercado para empresas prestadoras de serviços.

Shigunov Neto e Scarpim (2013) complementam que a ideia em transferir determinadas atividades da organização para empresas externas, apesar de ser extensivamente

utilizada atualmente, não é uma prática recente. Durante o período da segunda guerra mundial, as indústrias bélicas já buscavam aliados externos a fim de expandir sua capacidade produtiva e, conseqüentemente, ampliar a distribuição de material bélico.

De acordo com Knihs (2020), a terceirização inclui diferentes atores, físicos e jurídicos. A empresa tomadora, que se refere à empresa que solicita os serviços de uma outra empresa para efetuar uma atividade. A empresa terceirizada, encarregada por realizar a atividade solicitada, assim como o registro dos colaboradores na carteira de trabalho e previdência social. E o empregado, contratado pela empresa prestadora de serviço, responsável por executar as operações em favor da empresa contratante.

Nesse contexto, Cubas (2017) afirma que a terceirização dos serviços de segurança se evidencia como um dos setores mais impactados pela aprovação da Lei nº 13.429/2017, principalmente a partir da década de 1990, quando tornou-se em uma opção estratégica para empresas que pretendia reduzir custos e melhorar sua flexibilidade operacional, uma vez que diminuiria os gastos com encargos trabalhistas e minimizaria riscos fiscais, transmitindo essas responsabilidades para as empresas contratadas.

2.1.2 Sistemas de Comunicação

Segundo Pinheiro (2005), o termo "comunicação" origina-se no latim *communicare*, que se refere ao conceito de tornar comum, trocar ideias e compartilhar. Ou seja, comunicar significa efetuar uma transferência de mensagens, envolvendo tanto o transmissor quanto o destinatário.

Apesar de ser um processo natural ao ser humano, a comunicação interna nas organizações apresenta um paradoxo. Almeida, Souza e Mello (2010) afirmam que, embora o tema seja profundamente estudado em áreas de conhecimento distintas, ainda é pouco valorizado nas práticas dos sistemas gerenciais. Isso ocorre em razão de, por ser algo natural e, evidentemente, espontâneo entre os colaboradores, tende a ser desconsiderado como ferramenta estratégica, ainda que tenha impacto notório no andamento das atividades das organizações.

Nesse contexto, Curvello (2012) destaca que, na organização, a comunicação interna cumpre uma função importante na integração entre os colaboradores e equipes aos objetivos da organização, atuando como uma ferramenta capaz de sustentar a identidade da empresa e aproximar as pessoas e gerar um ambiente de transmissão contínua através de diferentes canais, contribuindo para o controle dos processos e harmonia organizacional.

Considerando a importância da comunicação interna para a integração entre as equipes e setores, Oliveira, Oliveira e Carniello (2011) reforçam que esse processo de troca tem sido visto como um agente fundamental, tanto para o sucesso quanto para o fracasso das empresas. A deficiência no processo de comunicação entre os colaboradores ou com agentes externos, como clientes ou fornecedores, são capazes de conduzir a perdas de oportunidades ou aumento de custos. Ocorrendo em razão que a falta de informações prejudica na tomada de decisão, causa retrabalho e inibe a gestão das atividades.

Diante disso, se faz necessário o uso de ferramentas que integrem informações e auxiliem nos processos organizacionais. A introdução de um *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Planejamento de Recursos Empresariais em uma empresa tem um impacto enorme em todas as operações que são realizadas diariamente em suas instalações. Os sistemas ERP A informação anteriormente fragmentada em sistemas distintos, é armazenada em um único repositório de dados a partir do qual pode ser utilizada por muitas partes diferentes da empresa (Laudon; Laudon, 2011).

Caiçara Júnior (2015) define um ERP como um software comercial que integra, em um único sistema, informações referentes às operações e processos da organização. A sua utilização gera inúmeras vantagens, como a eliminação de dados duplicados e retrabalho, maior segurança das informações e sobre os processos de negócios, permite a rastreabilidade de transações, possibilidade de implantação por módulos e a padronização do sistema.

Nos ERP's das empresas, dependendo de como é personalizado, podem ser encontradas as Ordens de Serviço (OS), que agem como o principal registro dos serviços executados. Segundo Paranhos *et al.* (2024), no contexto da gestão de serviços de manutenção, as Ordens de Serviços tem uma função importante, capaz de armazenar cada atividade realizada, produzindo informações que auxiliam no planejamento, controle e

melhoria dos processos. Desse modo, torna-se também um meio de comunicação fundamental entre os setores.

2.2 Gestão de operações e serviços

Um serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que, normalmente, mas não necessariamente, ocorre nas interações entre consumidores e empregados e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2014).

Diante da noção da importância dos serviços para a economia e desempenho das empresas, torna-se primordial entender como essas atividades são organizadas e geridas na rotina da organização. Dessa forma, é visto a necessidade de uma gestão de operações, possibilitando a coordenação dos recursos e processos que proporciona a entrega do serviço ao cliente. Nesse contexto, Corrêa e Corrêa (2022) afirmam que a gestão das operações se refere a atividade de administração estratégica dos recursos limitados, como recursos humanos, tecnológicos, informacionais e outros, de sua interação e dos processos que criam e entregam bens e serviços, a fim de atender às necessidades, interesse em qualidade, tempo e/ou custo de seus clientes.

Ainda que a gestão de operações represente uma das áreas mais importantes dentro das organizações, seu efeito vai além somente da coordenação das atividades. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2013), as operações, quando bem geridas, fortalecem o desempenho da empresa em responder agilmente às demandas dos clientes e segurar vantagens a longo prazo. Em contrapartida, quando os processos não são administrados de forma competente, podem prejudicar a performance organizacional, podendo levar à falência, independente da imagem ou posição no mercado.

2.2.1 Gestão de Processos

Araújo, Garcia e Martinez (2016) definem "processos" como sendo uma distribuição das atividades de trabalho ao longo do tempo e espaço, possuindo um início e um término,

além de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) nitidamente definidos. Gonçalves (2000) complementa que um processo se refere a uma atividade, ou a um conjunto delas, que recebe um elemento de entrada, agrega valor a esse material ou informação e entrega um resultado final à um cliente específico.

Segundo Gonçalves (2000) os processos organizacionais podem ser classificados em duas categorias: processos primários e processos de suporte. Os processos primários referem-se às atividades essenciais da organização, responsáveis por entregar produtos ou serviços ao cliente e agregar valor, como o desenvolvimento, venda e distribuição de produtos, atendimento de demandas e prestação de assistência pós-venda. Já os processos de suporte asseguram que os processos primários ocorram adequadamente. Entre eles, estão os processos organizacionais, na qual garantem bom funcionamento nas operações internas, como orçamentos, compras, recrutamento e planejamento. E os processos gerenciais, que incluem as atividades dos gestores na definição de metas, distribuição de recursos, acompanhamento de resultados e coordenação entre os setores.

Diante disso, torna-se essencial a adoção de ferramentas que auxiliam na visualização, padronização e melhoria dos processos organizacionais. Ferramentas como fluxogramas, Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) colaboram para tornar os processos mais estruturados, facilitam a compreensão das atividades, reduzem falhas e asseguram maior estabilidade na realização das operações.

Nesse contexto, o fluxograma se evidencia como um instrumento importante, pois segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014), representa visualmente o caminho do processo, possibilitando a equipe de reconhecer as etapas críticas, pontos de decisão e possíveis gargalos. Utilizando figuras padronizadas, como losangos para decisões, retângulos para atividades e elipses para início e fim, e ligando-os através de setas. Essa representação promove a visualização clara do curso da operação e ampara decisões mais assertivas.

Lobo (2020) complementa citando as vantagens da utilização de fluxogramas para gestão de processos, como a clareza da prática real de um sistema, possibilitam a identificação de deficiência e facilitam uma análise mais simples que outros métodos descritivos. Além de poderem ser utilizados em qualquer tipo de processo, desde os mais simples aos mais

complexos e auxiliam na visualização das alterações sugeridas, tornando-as mais simples de serem compreendidas.

Além de fluxogramas, outras ferramentas também auxiliam na organização e controle de processos. Entre elas, destacam-se os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). O POP é uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, é um roteiro padronizado para realizar uma atividade (Ferreira, 2014).

Silva Júnior, Zacaron e Oliveira (2021) reforça a importância da elaboração e implantação de POPs, destacando que essa ferramenta contribui para a organização, redução de falhas e diminuição de retrabalhos provenientes da interpretação dos funcionários sobre a execução de suas atividades, uma vez que estrutura e detalha as ações a serem realizadas no documento.

Dessa forma, é visto que a utilização dessas ferramentas contribui com a gestão de processos, resultando na clareza das atividades, padronização e proporcionando para a melhoria contínua e eficiência operacional.

2.2.2 Controle de Processos

De acordo com Rocha, Barreto e Afonso (2017), monitorar constantemente a realização das atividades é essencial para identificar alterações que possam comprometer os resultados previstos. Quando o desempenho real se distancia do planejado, torna-se necessária a adoção de medidas corretivas para restabelecer o direcionamento do processo. Esse conjunto de ações caracteriza o controle de processos.

Nesse contexto, é evidenciado a importância da gestão de processos nas organizações. De acordo com Barbosa *et al.* (2011), gerenciar processos compreende definir, analisar e melhorar continuamente, com a finalidade de satisfazer as expectativas e, sobretudo, as necessidades dos clientes. Assim, tornando os processos mais nítidos, estruturados e orientados à qualidade, essas ações possibilitam uma compreensão mais agregada e abrangente da organização. Para que esse gerenciamento ocorra de forma organizada, é necessário o uso de ferramentas adequadas de acompanhamento e controle.

Para que a gestão possa ser efetiva, os próprios instrumentos de controle precisam ser planejados, ou seja, deve-se entender o que deve ser medido, o que deve ser acompanhado/monitorado, o que deve ser comparado (controlado), com que frequência, etc. A organização deve criar, implementar e manter um sistema de medidas, com os seus indicadores (Rocha; Barreto; Afonso, 2017). Nesse cenário, os indicadores assumem uma função importante no acompanhamento do desempenho dos processos da organização.

Camillis, Ferrari e Ricarte (2018) definem indicadores como sendo "medidores de uma atividade", pois apontam como está o andamento de um processo específico e mostram de que maneira as atividades estão sendo executadas.

O SEBRAE (2023) complementa que, entre as vantagens da utilização dos indicadores, além da possibilidade de acompanhar a performance da organização, fornece informações e dados importantes para apoio na tomada de decisões e oferecem uma visão global dos resultados da empresa.

No contexto de gestão de estoque, Martinelli e Dandaro (2015) destacam a importância de garantir um controle rígido dos recursos materiais. A organização da armazenagem também desempenha um papel fundamental, visto que implica definir corretamente a localização dos materiais, a quantidade apropriada a ser mantida, os itens que devem ser estocados e quais mecanismos de movimentação e transporte serão utilizados. Os autores ressaltam que manter esses recursos bem controlados contribui pontualmente para a eficiência das atividades, além de agregar valor ao processo.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo, é descrita a metodologia aplicada na elaboração da pesquisa. Primeiramente, apresenta-se a classificação da pesquisa, onde é incluído a concepção metodológica, natureza da pesquisa, abordagem, objetivos, método de pesquisa e o procedimento do estudo, explicando, de forma detalhada, as etapas para desenvolvimento do trabalho.

3.1 Classificação da pesquisa

Conforme citado por Miguel (2018), a classificação da pesquisa abrange cinco classes, são elas a concepção metodológica, a natureza da pesquisa, a abordagem utilizada, o objetivo do estudo e o método aplicado. Essas categorias apoiam na organização do trabalho e garantem clareza e concordância com o objetivo indicado.

Quanto à concepção metodológica, de acordo com Miguel (2018), existem diferentes tipos de concepções metodológicas, sendo principais a concepção indutivista e dedutivista. Enquanto a concepção indutivista estuda casos específicos, reconhece padrões e, com isso, tira conclusões gerais (Miguel, 2018), a concepção metodológica dedutivista é definida por Gil (2019) como sendo um método que é iniciado com ideias gerais já reconhecidas como verdadeiras e, baseando-se nessas ideias, são tiradas conclusões específicas. Ou seja, essas conclusões ocorrem a partir de teorias iniciais, permitindo ao pesquisador estudar um caso particular a partir de fundamentos já estabelecidos. Sendo assim, este trabalho condiz com a concepção dedutivista, pois utiliza teorias e conhecimentos já existentes para analisar os processos internos de uma empresa de segurança eletrônica, compreender suas limitações e propor soluções de melhoria com relação a agilidade nas respostas de solicitações.

No que se refere a natureza da pesquisa, pode ser dividida em dois tipos, básica e aplicada. Segundo Silva e Paiva (2022), a básica tem como objetivo produzir novas ideias, assim como aumentar o conhecimento sobre determinado acontecimento. Já a pesquisa de Natureza aplicada, Segundo Gil (2022), tem como finalidade descobrir problemas reais que são enfrentados e buscar soluções que possam ser realizadas para reduzir essas limitações. O presente estudo está inserido em natureza aplicada, tendo em vista que busca propor resoluções de desafios enfrentados por uma empresa de segurança eletrônica.

Com relação à abordagem da pesquisa, que se caracteriza em qualitativa e/ou quantitativa, este trabalho se enquadra na abordagem qualitativa, pois busca analisar e compreender a dinâmica da empresa, estudando suas limitações operacionais e seus processos internos. Segundo Creswell e Creswell (2021), o método qualitativo, é definido como sendo uma abordagem que busca estudar determinados assuntos com profundidade, considerando aspectos subjetivos, como comportamentos e opiniões.

Quanto aos objetivos, pode ser classificado em três tipos: exploratório, descritivo e explicativo. O objetivo exploratório, conforme descrito por Gil (2019), possibilita ao pesquisador criar ideias ou hipóteses para o estudo, que tornem sua questão mais clara. O objetivo descritivo, segundo Miguel (2018), busca expor e descrever detalhes específicos sobre determinados assuntos. Já o objetivo explicativo, de acordo com Gil (2022), tem como objetivo entender o “porquê” de algum fenômeno, estudando fatores ou causas que influenciam esse determinado fenômeno. Sendo assim, esta pesquisa caracteriza-se como descritivo explicativo, pois apresenta detalhadamente as atividades da empresa estudada e, simultaneamente, procura entender as razões das restrições identificadas.

Referente ao método de pesquisa, este trabalho é caracterizado como estudo de caso, onde, conforme Gil (2022), abrange uma análise detalhada de um ou poucos casos específicos, permitindo uma compreensão mais completa do caso estudado. O estudo de caso como método de pesquisa deste trabalho permitirá analisar de forma aprofundada a gestão dos processos internos da empresa de segurança eletrônica.

3.2 Procedimentos da pesquisa

O desenvolvimento do presente trabalho foi construído em seis etapas (Figura 2) que viabilizaram a compreensão, de maneira abrangente, do funcionamento dos processos internos da empresa estudada.

Figura 2 - Etapas para construção do trabalho



Fonte: Autoria própria (2025)

Na primeira etapa foram feitas observações preliminares na empresa estudada. Durante um período aproximado de 8 meses, foi possível ter contato direto com as rotinas operacionais e administrativas do setor operacional. Essa etapa possibilitou entender como as atividades eram conduzidas, quais processos estavam envolvidos e como eram as interações entre os setores e colaboradores. Essas observações serviram como apoio no mapeamento dos fluxos de trabalho e identificação de falhas que mereciam um estudo mais detalhado.

Além das observações das rotinas de trabalho, foi possível uma compreensão mais aprofundada dos processos. Esta foi a segunda etapa do trabalho, onde a convivência contínua permitiu acompanhar de perto as atividades, identificar com mais nitidez os impactos dos gargalos inicialmente percebidos e reconhecer as necessidades reais de ajustes, otimização e melhoria dos processos internos.

Na terceira etapa, passou a acontecer as interações com os setores, com reuniões rotineiras de alinhamento, diálogos com diretores, líderes de setores, técnicos e contato com clientes externos da empresa. Tudo isso contribuiu para uma visão mais sistêmica do funcionamento organizacional, evidenciando como cada ponto observado influenciava o desempenho dos processos internos, a partir disso, foi modelado o fluxo da atividade de atendimento às demandas (Figura 5) no *Bizagi*, *software* de modelagem de processos que utiliza o BPMN (*Business Process Model and Notation* ou Modelo e Notação de Processos de Negócios), um tipo de fluxograma utilizado para visualizar processos de negócio. Para elaboração do fluxograma, foram consultados os setores de campo, TI e administração para que as informações fossem complementadas, o mesmo foi reajustado quatro vezes até chegar ao resultado final, após isso, foi validado com o gerente da época.

As observações, participações diretas nas operações, reuniões de alinhamento e diálogos internos com os colaboradores prepararam a etapa 4, a consolidação dos dados. Esses processos oportunizaram a união de dados qualitativos e seguros, fundamentais para estudar os processos, identificar gargalos organizacionais e propor melhorias alinhadas ao contexto da empresa. As interações com níveis hierárquicos distintos, desde gestores até profissionais técnicos, contribuíram para compreender diferentes expectativas sobre os desafios enfrentados, favorecendo a análise e assegurando maior segurança do estudo.

Além das etapas práticas, o estudo contou com uma base teórica por meio da revisão da literatura (etapa 5), a qual ofereceu definições e métodos fundamentais para apoiar as avaliações realizadas. Esse foi um trabalho que iniciou de forma prática, e depois a literatura foi buscada para auxiliar nas análises e futuras propostas de melhorias. Por fim, os dados qualitativos coletados foram analisados de maneira detalhada, permitindo interpretar as informações obtidas, associá-las ao cenário observado e propor melhorias justificadas tanto na teoria quanto na prática da empresa, sendo esta a etapa 6 e encerrando a pesquisa.

4 ESTUDO DE CASO

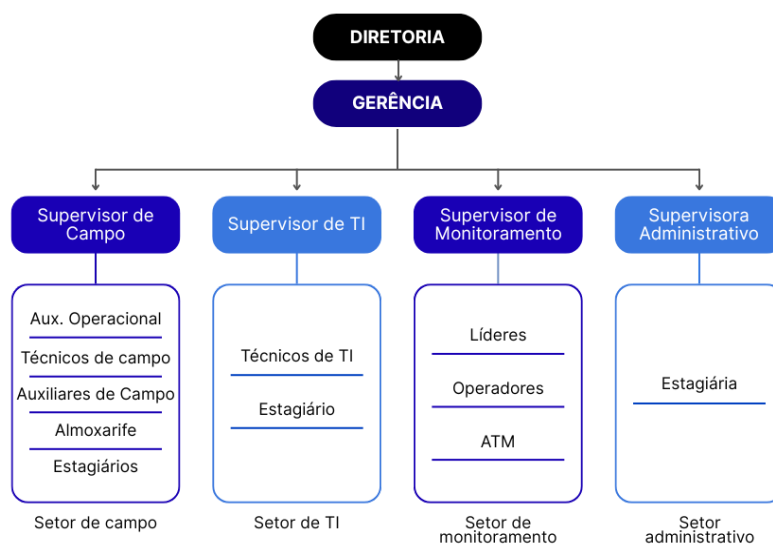
Esse capítulo apresenta o estudo de caso desenvolvido no trabalho, descrevendo suas principais características organizacionais e mapeamento de operação dos serviços prestados. A partir das observações realizadas, foi possível compreender de forma aprofundada o funcionamento dos processos, desde o atendimento inicial ao cliente até a execução e finalização das ordens de serviço. Sendo assim, este capítulo descreve os principais elementos que compõem o ambiente organizacional e operacional da empresa.

4.1 Caracterização da empresa

A empresa estudada está localizada na cidade de Natal/RN e atua na prestação de serviços de segurança eletrônica, com foco em automação e tecnologia. Seu portfólio inclui serviços de instalação e manutenção, venda e locação de sistemas de segurança eletrônica, incluindo cerca elétrica, Circuito Fechado de Televisão (CFTV), controle de acesso, portaria remota e demais soluções relacionadas ao sistema de segurança de propriedades, com foco em condomínios.

Atualmente a empresa conta com aproximadamente 40 colaboradores, distribuídos em zeladores, técnicos, operadores, auxiliares, supervisores e diretores (Figura 3).

Figura 3 - Estrutura organizacional



Fonte: Autoria própria (2025)

A empresa possui diferentes setores que se complementam para assegurar eficiência operacional e qualidade dos serviços prestados. Entre eles, destacam-se os setores técnicos, compostos pela equipe de campo, responsável pela execução presencial de instalações, manutenções e verificações nos clientes, e pela equipe de Tecnologia da Informação (TI), que realiza atendimentos relacionados a *softwares*, tanto de forma presencial quanto remota.

Além das equipes técnicas, a empresa conta com um setor operacional, responsável por atividades como atendimento ao cliente, abertura de Ordens de Serviço (OSs), organização das agendas dos técnicos e acompanhamento das execuções. Este setor atua como uma ponte entre o cliente e as equipes técnicas, assegurando que as demandas sejam corretamente registradas, planejadas e acompanhadas. Há também o setor administrativo, responsável por processos internos de gestão.

A empresa também possui um setor de monitoramento 24 horas, dedicado à supervisão contínua dos sistemas instalados nos clientes de portaria remota. O setor de estoque e manutenção em bancada, local na empresa que realiza reparos dos equipamentos e organiza os materiais utilizados nas intervenções. Além da diretoria, responsável pela tomada de decisões estratégicas e gerenciais.

4.2 Operação de serviços

As operações de serviço da empresa são focadas no atendimento de demandas relacionadas à instalação, manutenção e suporte técnico dos sistemas de segurança eletrônica. Independente do motivo, esse processo (Figura 3), que foi construído durante 3 semanas e validado com os supervisores de TI e administrativo e gerente, inicia-se com o registro da solicitação do cliente, seja via *Whatsapp*, ligação ou plataforma interna (*Chatbot*).

Assim que a solicitação é recebida e analisada, é direcionado para o setor responsável. O contato do cliente pode ser para contrato de um novo sistema, para manutenção ou para esclarecimento de dúvidas e suporte técnico.

Se o chamado for para o setor de TI, é repassado para o responsável do setor verificar a demanda, planejar atendimento, e direcionar ao técnico responsável pelo serviço. Após isso,

o serviço é executado, seja ele presencial ou remoto, quando finalizado, é registrado e finalizado o *helpdesk* ou OS.

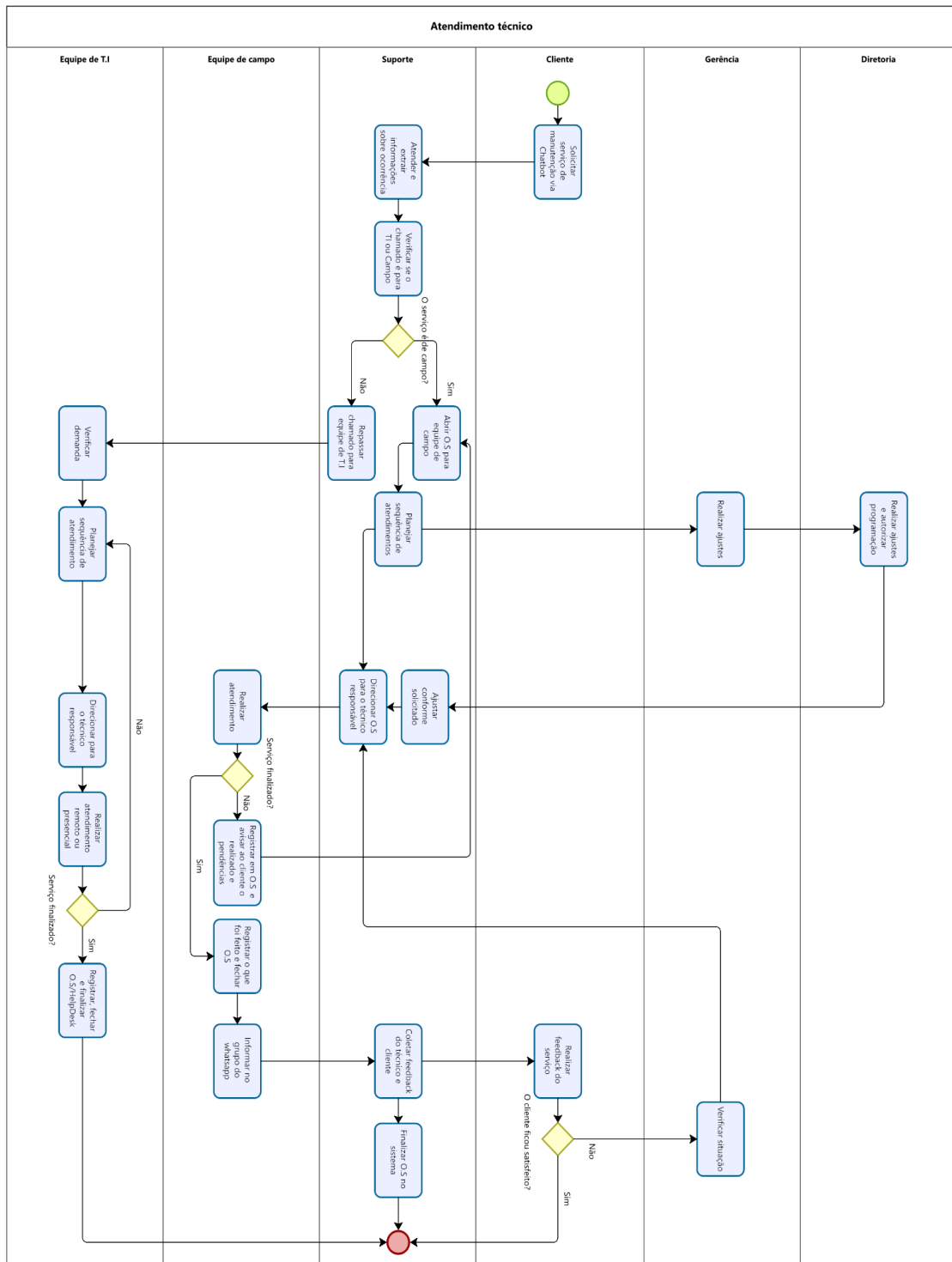
Se a demanda for para equipe de campo, é aberto a OS pelo suporte. Após isso, é realizada a programação da sequência de atendimentos. A programação elaborada é enviada para o gerente, que realizará ajustes necessários e decisão parcial. Logo depois, a programação é encaminhada para o grupo do *Whatsapp* para revisão da diretoria, para ajustes e decisão final. A partir disso, são feitos os ajustes solicitados e direcionados para as equipes responsáveis. A programação é lançada em grupo de suporte técnico no *Whatsapp* e também direcionado para cada técnico no sistema, onde os mesmos utilizam o aplicativo para registros e fechamento.

As equipes seguem para o atendimento *in loco*. Após a realização do serviço, é feito o registro na OS e informado ao cliente o que foi realizado, bem como as pendências, se houver. Caso haja pendência, seja por falta de tempo, material ou auxílio, esse serviço é reagendado. Após o serviço ser realizado sem pendências, é registrado em OS, fechado o chamado no aplicativo e informado no grupo do *Whatsapp*, para clareza de todos. Depois disso, o suporte coleta *feedbacks* tanto dos técnicos quanto dos clientes e finaliza a OS no sistema.

Em casos de chamados urgentes, como portões com problema de fechamento ou quedas no sistema, para clientes de portaria remota, o monitoramento 24 horas aciona o Apoio Tático Móvel (ATM), técnico que trabalha 24 horas para atendimentos de urgências, que tem até 2 horas para realizar o atendimento no local. Isso ocorre devido os condomínios de portaria remota não possuírem porteiros ou seguranças, correndo risco de invasão ou sinistro. Demais condomínios têm cerca de 24h para serem atendidos, a depender do contrato.

Foram coletados dados do período de um mês, entre 01 de novembro e 01 de dezembro. Durante esse período, foram registrados 94 solicitações de manutenções corretivas, dos quais 47,87% foram atendidas com o tempo acima de 24 horas após o contato do cliente, mostrando ineficiência no cumprimento dos prazos de atendimento, e, consequentemente, insatisfação do cliente.

Figura 5 - Mapeamento do atendimento às demandas



Fonte: Autoria própria (2025)

5 RESULTADOS E PROPOSTAS

Esse tópico apresenta os principais resultados obtidos a partir das observações práticas, análise dos processos internos e levantamento das necessidades organizacionais identificadas ao longo da pesquisa. A partir do diagnóstico realizado, foi possível compreender de forma mais sistêmica os gargalos que impactam o desempenho das operações, principalmente nos setores técnico, operacional e de atendimento. Com base nesses resultados, foram pensadas propostas de melhoria direcionadas à comunicação entre setores e colaboradores, padronização, organização e eficiência dos processos. As sugestões buscam, além de corrigir falhas existentes, também fortalecer a integração entre setores, otimizar recursos e ampliar a qualidade dos serviços prestados aos clientes. Vale ressaltar que essas sugestões foram repassadas para os líderes dos setores e vistas como ações necessárias, porém, até o momento de publicação desta pesquisa, não foram colocadas em prática, possivelmente devido à cultura organizacional caracterizada pela centralização das decisões na diretoria e resistência à mudanças.

5.1 Propostas operacionais

As propostas operacionais apresentadas foram desenvolvidas com base nas principais limitações identificadas durante o estudo das rotinas do setor operacional e das atividades de campo. Cada ação sugerida busca atuar diretamente sobre falhas e gargalos nos processos e práticas que comprometem a rapidez, produtividade e padronização dos serviços. Sendo assim, as recomendações objetivam otimizar o fluxo operacional, reduzir retrabalhos e aumentar o nível de eficiência na prestação dos serviços.

5.1.1 Despadronização nos procedimentos iniciais de manutenção

A primeira limitação observada se refere à ausência de padronização nos procedimentos iniciais de manutenção, considerada um dos principais motivos de retrabalhos e falhas na execução dos serviços. Observou-se que, quando ocorre uma falha nos equipamentos, não existe um processo estruturado que oriente os técnicos sobre as etapas de verificação inicial. Essa ausência de protocolo faz com que problemas simples deixem de ser identificados no primeiro contato, gerando diagnósticos incorretos, acionamento

desnecessário das equipes de campo, aumento no tempo de atendimento e dos custos operacionais.

Diante dessa limitação, é sugerido, e já comentado pela equipe interna, a elaboração de um mapeamento detalhado do procedimento de verificação inicial, seguido da criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) acompanhados de *checklists* obrigatórios. Esses documentos funcionam como um guia prático contendo o passo a passo que deve ser seguido antes do acionamento da manutenção, também incluiriam orientações sobre testes básicos, análise do histórico do equipamento e verificação da situação com o cliente. Com a padronização desses processos, se teria maior confiança nos diagnósticos, diminuição de deslocamentos desnecessários da equipe técnica, diminuição do tempo de serviço, além de favorecer o aprendizado da equipe.

5.1.2 Comunicação ineficiente entre os técnicos e equipe interna

Outra restrição identificada se refere à comunicação ineficiente entre a equipe técnica de campo e a equipe interna de suporte e administrativo. Esse problema persiste mesmo com o uso frequente de grupos de *WhatsApp*, levantamentos informais e registros no sistema. Muitas informações importantes chegam de maneira incompleta, atrasada ou são esquecidas, prejudicando a organização das atividades e comprometendo a precisão dos dados necessários para o acompanhamento dos serviços. Essa falta de comunicação gera retrabalho, atrasos no atendimento, dificuldades no controle das OSs e falhas na continuidade das atividades nos clientes.

Como proposta, recomenda-se a padronização do fluxo de informações por meio da criação de um *checklist* obrigatório inserido diretamente no registro da OS. Esse *checklist* deve contemplar dados importantes do atendimento, como problema encontrado nos equipamentos do cliente, materiais utilizados, pendências, fotos e *status* final do serviço. Além disso, é necessário orientar a equipe de campo para registrar todas as informações ainda no local do cliente, garantindo que nenhum dado seja perdido, reduzindo erros, melhorando o controle interno e tornando o atendimento mais ágil e eficiente.

5.1.3 Atendimentos atrasados e/ou não concluídos

Mais um gargalo identificado diz respeito aos atendimentos que, constantemente, sofrem atrasos ou permanecem inconclusos, seja por falta de materiais para manutenção, auxiliar, informações incompletas, ausência de supervisão durante a execução ou longas distâncias percorridas entre um cliente e outro, isso impacta diretamente a produtividade da equipe, gerando retrabalho, aumentando o tempo de deslocamento e dificultando a organização das demandas diárias.

Diante disso, propõe-se a implementação de um *checklist* de saída que obrigue o técnico a verificar antecipadamente todos os materiais necessários para cada atendimento, evitando retornos desnecessários ao estoque. Recomenda-se, também, a criação de um zoneamento de clientes de acordo com sua proximidade, atribuindo a cada técnico a responsabilidade por uma região específica, reduzindo o tempo de deslocamento e distribuindo os atendimentos de uma melhor forma. Também seria ideal o acompanhamento presencial frequente por parte da supervisão, para o técnico ter um direcionamento maior das atividades, diminuindo os erros, orientando correções imediatas e garantindo maior qualidade na execução dos serviços.

5.1.4 Habilidades desiguais entre operadores

Outra falha identificada se refere às competências desiguais entre os técnicos. Essa situação gera dependência de determinados colaboradores para serviços específicos. Essa diferença de habilidades faz com que alguns técnicos acumulem demandas mais complexas enquanto outros permanecem limitados a atividades básicas, fazendo com que desequilibre a distribuição de tarefas, atrasando a execução e sobrecarregando alguns técnicos. Essa situação também resulta em diferenças na qualidade das instalações e manutenções realizadas.

Para evitar esse problema, é proposto a implementação de um programa de treinamento, com revezamento dos técnicos para que todos adquiram os mesmos conhecimentos e demonstrações práticas em ambiente real, permitindo que todos os operadores ampliem seu domínio sobre diferentes tipos de serviços e reduzam a dependência de profissionais específicos. Dessa forma, a empresa tende a produzir mais, aumentar a qualidade do atendimento e possibilitando maior flexibilidade operacional.

5.1.5 Dificuldade no controle de materiais

A última restrição vista no setor diz respeito à dificuldade no controle de materiais. O registro das entradas e saídas só ocorre corretamente quando o responsável pelo estoque está presente, na ausência desse colaborador, os materiais são retirados sem anotação, gerando falhas no controle sobre o consumo real. Também ocorre o fato de que diversos itens são levados para os atendimentos externos e, quando não utilizados, não são devolvidos ao estoque, criando contradições entre o inventário esperado e real.

Para isso, sugere-se a padronização do processo de retirada e devolução de materiais, adotando um registro acessível a todos os colaboradores, assim como a definição de um responsável suplente que assegure a continuidade do controle sempre que o responsável principal estiver ausente. Também é essencial haver fiscalização frequentes nas viaturas que os técnicos utilizam para realizar atendimentos e nos materiais que são transportados, com o objetivo de identificar itens que não são devolvidos, reforçando a realização dos processos corretos e mantendo a compatibilidade do estoque real e esperado.

5.2 Propostas de gestão interna

No contexto da gestão interna, as propostas têm como objetivo melhorar a organização dos processos administrativos, de comunicação e de controle que apoiam as operações da empresa. As ações sugeridas focam em melhorar a integração entre setores, garantir maior segurança nas informações e promover um ambiente de trabalho mais estruturado e eficiente, buscando otimizar o desempenho geral da empresa através de práticas mais consistentes e alinhadas às suas necessidades.

5.2.1 Ausência de indicadores de desempenho

Uma das principais dificuldades identificadas na gestão interna se refere à ausência de indicadores de desempenho que permitam acompanhar tanto a produtividade das equipes quanto a qualidade dos serviços prestados. A ausência de métricas dificulta a identificação de falhas e evolução das operações, além de limitar a tomada de decisões baseadas em dados.

Diante disso, sugere-se a implementação de um conjunto de indicadores de desempenho, acompanhados por meio de painéis visuais, que possibilitem identificar os

padrões, comparar resultados entre períodos e direcionar ações corretivas e preventivas. Porém, para que isso aconteça, é necessário o uso correto do sistema e inserção de dados corretor. Esses indicadores devem ser atualizados frequentemente e incluídos à rotina dos gestores e diretores, focando em maior transparência, controle operacional e capacidade de ações rápidas diante de falhas no desempenho.

Os indicadores sugeridos são:

- Índice de atendimentos no prazo: para clientes de portaria remota, o SLA (*Service Level Agreement* ou Acordo de nível de serviço) é de 2 horas por não haver porteiro ou segurança no local, para clientes de portaria física, o SLA é de 24h, à depender do contrato. O uso desse indicador permite medir o percentual de atendimentos que são realizados no prazo acordado, identificar atrasos e revisar a causa desses atrasos. Para encontrar esses indicadores, pode ser calculado da seguinte forma:

$$\text{Atendimentos no prazo} = \frac{\text{nº de atendimentos concluídos no prazo}}{\text{nº total de atendimentos realizados}} \times 100$$

- Taxa de retrabalho: este indicador é importante para indicar se existem falhas durante a execução dos atendimentos, exigindo treinamento da equipe, elaboração de POPs e necessidade do acompanhamento da supervisão. Para encontrar esse resultado, pode utilizar a seguinte fórmula:

$$\text{Taxa de retrabalho} = \frac{\text{nº de atendimentos com retrabalho}}{\text{nº de atendimentos realizados}} \times 100$$

- Produtividade por técnico: este indicador permite que o colaborador seja avaliado de forma individual, possibilitando a identificação de sobrecarga ou ociosidade, além de definir comissões por produtividade. Para chegar ao resultado, pode ser calculado:

$$\text{Produtividade do Operador } x = \frac{\text{nº de atendimentos concluídos pelo colaborador}}{\text{Atendimentos planejados para o colaborador}} \times 100$$

- Acuracidade do estoque: esse indicador permite tomar decisões relacionadas ao controle de saída de materiais, a fim de evitar falta ou excesso deles. Para chegar ao indicador, pode-se calcular:

$$\text{Acuracidade do estoque} = \frac{\text{materiais sem divergência}}{\text{total de itens conferidos}} \times 100$$

- Nível de satisfação dos clientes: estes dados podem ser coletados através de pesquisa de satisfação pós-atendimento por meio do NPS (*Net Promoter Score*), utilizando uma escala de probabilidade de indicar a um amigo. Também sugere utilizar opções do que

deixou a desejar no atendimento, com opções como atraso no atendimento, dificuldade de contato com a empresa, insatisfação com a equipe técnica, não solução do problema, falta de organização durante o atendimento, outro. Além de uma opção de resposta aberta, para o cliente descrever a opinião dele quanto ao serviço. A partir desses resultados, pode-se trabalhar nos ajustes às principais reclamações. Para obtenção desse resultado, pode-se calcular:

$$\text{Nível de satisfação} = \frac{n^{\circ} \text{ de respostas positivas}}{n^{\circ} \text{ de respostas obtidas}} \times 100$$

É indicado que essas informações sejam inseridas em planilhas, para que possam ser feitos os cálculos automatizados, além de possibilitar a visualização em painéis visuais, os *dashboards*.

5.2.2 Pouca integração entre os setores

Outra limitação relevante identificada se refere à baixa integração, ou integração despadronizada entre os setores da empresa, incluindo setor de campo, operacional, Tecnologia da Informação (TI), monitoramento, administrativo e diretoria. Observa-se que cada setor tende a atuar de forma isolada, sem uma troca organizada e contínua de informações, gerando desalinhamentos, atrasos nas decisões e perda de acompanhamento das demandas.

Para diminuir esse problema, propõe-se o mapeamento do fluxo atual de informações e implementação de um fluxo ideal das principais atividades, padronizando e focando em uma troca organizada de informações. Sugere-se ainda a realização de reuniões semanais rápidas e objetivas entre os setores, assim como a adoção e utilização de um sistema de gerenciamento de atividades que reúna registros, *status* e responsabilidades, com o objetivo de melhorar a integração interna, o alinhamento entre os setores e aumentar a capacidade de resposta das demandas operacionais. A empresa já utilizou o *Notion*, porém, não houve sucesso, alegando pelos colabores que a ferramenta é pouco intuitiva. Também já foi utilizado o *Trello*, no início, houve uma resistência por parte dos colaboradores, alegando ser um “trabalho a mais” para realizar, no entanto, atualmente, essa resistência vem diminuindo pois a equipe está percebendo a organização que a ferramenta possibilita e já está sendo utilizada para a atividade de orçamentos e iniciando para utilização para atividades de manutenção.

5.2.3 Alta rotatividade de colaboradores

Mais um desafio identificado na empresa é a alta rotatividade de colaboradores, tanto operacional quanto administrativo, provocando custos frequentes com processo de seleção e treinamento e perda recorrente de conhecimento dos sistemas dos clientes obtido pela experiência dos colaboradores e informações importantes para a realização dos serviços. Essa situação gera desequilíbrio dos setores, dificulta a continuidade das operações e a definição de padrões e normas da empresa.

Para reduzir esse problema, é proposto a implementação de ações focadas à retenção de funcionários, como cultura de *feedbacks* frequentes tanto diretamente com o colaborador quanto em reuniões na presença das equipes, oferta de comissão por serviços finalizados, elaboração de um plano de desenvolvimento de carreira e revisão da remuneração. Também é sugerido analisar os motivos de desligamentos, com a intenção de identificar padrões e agir sobre as principais razões que fazem os funcionários deixarem a empresa. Essas ações têm como objetivo incentivar a união entre os colaboradores e empresa, diminuir a rotatividade e manter o conhecimento adquirido pelas equipes.

5.2.4 Ausência de autonomia dos gestores

Também foi identificado na gestão interna, a falta de autonomia dos gestores, dado que, além de decisões estratégicas, decisões rotineiras também são centralizadas na diretoria. Essa centralização excessiva gera desgastes excessivos nos líderes dos setores, atrasos na realização das atividades, sobrecarrega tanto a liderança dos setores quanto os diretores e diminui consideravelmente a agilidade das operações. Demandas simples, que poderiam ser resolvidas rapidamente pelos gestores, acumulam-se e criam gargalos na tomada de decisão.

Para minimizar esse problema, sugere-se a definição de situações até onde o líder possa ter autonomia para resolver, definindo quais decisões podem ser tomadas no dia a dia sem necessidade de consulta à diretoria, por sua vez, a diretoria deve ser acionada apenas em situações de caráter estratégico ou casos particulares. Além de reuniões semanais de alinhamento entre os líderes e diretoria. Atualmente, relatórios diários das atividades de campo são enviados à diretoria, a fim de que os diretores fiquem a par das operações que

estão em andamento, essa ação também é proposta para se estender aos demais setores. Descentralizando certas decisões, espera-se que os andamentos das operações fluam de forma mais ágil, melhorando o fluxo de trabalho e a eficiência da gestão interna.

5.2.5 Ausência de definição clara de tarefas e responsabilidades

Por fim, o último fator que influencia negativamente na gestão interna é a ausência de uma definição clara de tarefas e responsabilidades entre os colaboradores. Atualmente, percebe-se que muitos funcionários executam diversas atividades, sem estabelecimento formal de funções, fazendo com que tarefas fiquem sem um responsável ou sejam frequentemente repassadas entre setores e pessoas, gerando atrasos no cumprimento das atividades, não conhecimento sobre o andamento dos processos, retrabalho frequente e perda de informações importantes para o atendimento e controle interno.

Para isso, recomenda-se a criação de uma divisão estruturada de funções e responsabilidades para cada cargo, estabelecendo claramente quem faz o quê, assim como mapear o processo ideal de como o fluxo de trabalho deve ocorrer, evitando a passagem repetida de tarefas e aumentando a responsabilidade individual para uma melhor organização nos processos internos.

5.3 Limitações X Propostas de solução

Entende-se como limitação os principais gargalos identificados na gestão interna e operacional da organização, os quais impactam diretamente a produtividade da equipe, o controle dos processos e a qualidade do serviço prestado. O Quadro 1 permite uma visão clara sobre os desafios encontrados e as ações recomendadas para melhoria.

Quadro 1 - Limitações x Propostas de solução

Propostas operacionais	
Limitação	Proposta de solução
Falta de padronização nos procedimentos iniciais de manutenção	Mapear os procedimentos e elaborar Procedimentos Operacionais Padrão acompanhados de <i>checklists</i>
Comunicação ineficiente entre os técnicos e equipe interna	Padronizar o fluxo de informações através de um <i>checklist</i> obrigatório inserido na OS
Atendimentos atrasados e/ou não concluídos	Elaborar <i>checklist</i> para verificação dos materiais, definir zoneamento de clientes e técnico responsável por cada zona; Acompanhamento frequente da supervisão
Habilidades desiguais entre operadores	Implementar programa de treinamento e rodízio de aprendizagem
Dificuldade no controle de materiais	Definir responsável suplente para o estoque, padronizar processo de retirada e devolução de materiais e fiscalizar frequentemente as viaturas
Propostas de gestão interna	
Limitação	Proposta de solução
Ausência de indicadores de desempenho	Definir indicadores e inserção de dados corretos no sistema
Pouca integração entre os setores	Mapear fluxo ideal de informações e utilização de um sistema de gerenciamento de tarefas
Alta rotatividade de colaboradores	Implementar cultura de <i>feedbacks</i> , oferecer comissão por serviços finalizados, plano de desenvolvimento de carreira, analisar motivos de desligamentos
Ausência de autonomia dos gestores	Definir situações até onde o líder possa resolver, acionar diretoria em casos particulares
Ausência de definição clara de tarefas e responsabilidades	Definir funções de determinadas atividades que não possuem responsáveis definidos

Fonte: Autoria própria (2025)

5.4 Implantação das propostas

Com o propósito de estruturar as sugestões de melhorias, utilizou-se a ferramenta 5W1H (Quadro 2), possibilitando uma definição clara do que será feito, por que a ação é necessária, onde e quando será aplicada, quem será o responsável e como será executada, a fim de compreender e acompanhar as ações planejadas.

Quadro 2 - Plano de ação com 5W1H

O quê?	Porquê?	Onde?	Quem?	Quando?	Como?
Mapear os procedimentos corretos de diferentes tipos de manutenção para as situações mais comuns	Identificar o problema no primeiro contato, evitar retrabalho e diminuir o tempo de atendimento	Setor técnico de campo	Supervisor de campo e auxiliar operacional	Janeiro de 2026	Levantar os tipos de demandas mais recorrentes, consultar técnicos mais experientes, montar fluxograma e elaborar um POP para cada situação
Fortalecer a comunicação entre a equipe técnica e equipe interna de suporte e administrativo	Para que a equipe interna tenha ciência e controle dos serviços executados, o que foi realizado e o que ficou pendente	Setor técnico de campo	Equipe de campo, supervisor de campo e auxiliar operacional	Janeiro de 2026	Elaborar e inserir <i>checklist</i> na O.S do que foi realizado e o que ficou pendente, incluindo fotos e material utilizado, treinar equipe sobre a importância dos registros
Aumentar a efetividade e produtividade dos atendimentos de manutenção e otimizar suas rotas	Para que os serviços de manutenção sejam concluídos no mesmo dia de início, sem atrasos ou pendências	Setor técnico de campo	Equipe de campo, supervisor de campo, almoxarife e auxiliar operacional	Fevereiro de 2026	Elaborar <i>checklist</i> de materiais necessários para cada tipo de manutenção, criar zoneamento de clientes e supervisionar a equipe frequentemente
Nivelar conhecimentos e habilidades da equipe técnica	Para diminuir a dependência de técnicos mais experientes, equilibrar a distribuição de tarefas e aumentar a produtividade	Setores técnicos de campo e T.I	Equipe de campo e supervisor de campo	Fevereiro de 2026	Implementar programa de treinamento, revezando técnicos com diferentes habilidades em práticas reais

Aumentar o controle de materiais que saem do estoque e não são utilizados ou retirados na ausência do responsável	Eliminar divergências entre o inventário esperado e real	Estoque	Almoxarife e diretores	Janeiro de 2026	Fiscalizar viaturas dos técnicos, adotar um registro acessível aos colaboradores, orientar equipe sobre importância de controle de materiais, definir responsável suplente
Acompanhar o desempenho da equipe e qualidade dos serviços prestados através de indicadores de desempenho	Identificar falhas e tomar decisões baseadas em dados	Diretoria e equipes de campo e T.I	Diretores, supervisor de campo, supervisor de T.I e auxiliar operacional	Fevereiro de 2026	Definir indicadores, como tempo médio de atendimento por tipo de manutenção, tempo de resposta das demandas, taxa de retrabalho, produtividade individual e nível de satisfação do cliente, além da inserção correta dos dados no sistema e painéis visuais
Aumentar a integração entre os setores da organização e estruturar a troca de informações entre elas	Eliminar perdas e desalinhamentos de informações e melhorar o acompanhamento das atividades	Todos os setores da empresa	Diretores e líderes dos setores	Janeiro de 2026	Definir um fluxo das atividades mais comuns na rotina, realizar reuniões semanais de alinhamento entre os líderes dos setores e utilização correta de um sistema de gerenciamento de atividades, como o <i>trelllo</i>
Aumentar a retenção de colaboradores e promover uma cultura de desenvolvimento de carreira	Evitar perda de conhecimentos de sistemas e clientes, reduzir custos com seleção e treinamento e diminuir desequilíbrio das equipes	Todos os setores da empresa	Diretores, líderes e setor administrativo	Janeiro de 2026	Implementar cultura de <i>Feedbacks</i> , oferecer comissão por serviços concluídos, revisar remuneração dos funcionários, analisar os motivos de desligamentos e trabalhar em cima das informações
Aumentar a autonomia dos líderes dos setores em decisões	Para descentralizar todas as decisões da diretoria que	Todos os setores da empresa	Diretoria e líderes	Janeiro de 2026	Definir situações onde os líderes possam ter autonomia sem precisar acionar a diretoria, definir

rotineiras	geram sobrecarga e diminuir atraso nas operações.				reuniões semanais de alinhamento entre líderes e diretoria e enviar relatórios diários das atividades dos setores.
Evidenciar a função, tarefas e responsabilidades de cada colaborador, definir um responsável para as tarefas que não tem um.	Evitar sobrecarga nos colaboradores, reduzir atraso das atividades e possibilitar o acompanhamento do andamento dos processos	Todos os setores da empresa	Diretores e líderes	Fevereiro de 2026	Definir divisão de funções e responsabilidades por cargo e mapear o fluxo de como as atividades devem ocorrer

Fonte: Autoria própria (2025)

6 CONCLUSÕES

Esse trabalho teve como objetivo analisar os processos internos de uma empresa privada de segurança eletrônica, visando compreender como suas atividades operacionais e de gestão influenciam na eficiência e na qualidade dos serviços prestados. A investigação ocorreu na observação direta das rotinas, na vivência prática e em diálogos com colaboradores de diferentes níveis hierárquicos da organização. A partir da coleta de informações, foi possível desenvolver uma visão consistente das limitações existentes e das oportunidades de melhoria.

Com o estudo, foi possível identificar como os gargalos operacionais e gerenciais afetam o desempenho da empresa. Os resultados alcançados demonstram que os objetivos específicos foram atingidos, visto que foi possível visualizar os processos, diagnosticar limitações e sugerir ações de melhoria alinhadas às necessidades da organização. O estudo apresentou que a ausência de padronização, falhas de comunicação e falta de indicadores afetam diretamente o andamento das operações, contribuindo para atrasos, retrabalho e perda de eficiência e produtividade.

Os principais resultados evidenciam que a empresa lida com limitações relacionadas à comunicação interna, ausência de procedimentos padrão, deficiência no controle de materiais, pouca integração clara entre os setores e centralização excessiva das decisões. Por isso, esse trabalho contribui para propostas de soluções viáveis e de baixo custo, como elaboração de POPs, criação de *checklists*, definição clara de funções, treinamentos frequentes e implementação de indicadores de desempenho. Essas ações possuem capacidade de melhorar consideravelmente o desempenho operacional, desenvolver a gestão interna e aumentar a qualidade dos serviços e, consequentemente, a satisfação dos clientes.

No entanto, a pesquisa centralizou-se em um único caso organizacional, limitando a amplitude dos resultados para outras empresas do setor. Além disso, por ser um estudo qualitativo com base em observação e vivência prática, as perspectivas podem ser induzidas por situações específicas e pelos períodos analisados. A ausência de dados quantitativos confiáveis também limitou a medição precisa de alguns indicadores que poderiam melhorar o diagnóstico.

Para pesquisas futuras, sugere-se progredir para análises quantitativas que possibilitem medir com maior precisão indicadores como produtividade, tempo médio de atendimento, taxa de retrabalho e aproveitamento de materiais. Além disso, pode-se avaliar a implementação das melhorias propostas neste estudo, acompanhando suas consequências ao decorrer do tempo e fiscalizando sua efetividade na melhoria dos processos.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. M. D. S.; SOUZA, L. G. M. D.; MELLO, C. H. P. **A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade:** estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 17, n. 1, p. 19-34, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/hSCDRg4fwzwTPTYhmjDyF8b/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 25 nov. 2025.
- ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana A.; MARTINES, Simone. *Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional*, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. E-book. p.24. ISBN 9788597010053. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010053/>>. Acesso em: 01 dez. 2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SEGURANÇA ELETRÔNICA. **Portarias remotas e a evolução da segurança nos condomínios brasileiros.** São Paulo, 2025. Disponível em: <<https://www.abese.org.br/conteudos/portarias-remotas-e-a-evolucao-da-seguranca-nos-condominios-brasileiros>>. Acesso em: 31 out. 2025.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SEGURANÇA ELETRÔNICA. **Setor de segurança eletrônica tem alta demanda de vagas.** São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://www.abese.org.br/conteudos/setor-de-seguranca-eletronica-tem-alta-demanda-de-vagas>>. Acesso em: 14 nov. 2025.
- BARBOSA, Priscila Pasti *et al.* *Ferramentas de qualidade no gerenciamento de processos.* EPCC, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Priscila-Barbosa-8/publication/369300087_FERRAMENTAS_DA_QUALIDADE_NO_GERENCIAMENTO_DE_PROCESSOS/links/6413ceda66f8522c38aea2c3/FERRAMENTAS-DA-QUALIDADE-NO-GERENCIAMENTO-DE-PROCESSOS.pdf>. Acesso em: 02 dez. 2025.
- BAZOTE, Mirian. **Introdução ao estudo da segurança privada.** Disponível em: <<https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2016/04/Introducao-ao-Estudo-da-Seguranca.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2025.
- BRASIL. Lei nº 1.034/1960, de 21 de outubro de 1969. Dispõe sobre medidas de segurança para Instituições Bancárias, Caixas Econômicas e Cooperativas de Créditos, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 21 out. 1969. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1965-1988/del1034.htm>. Acesso em: 16 out. 2014.
- BRASIL. Portal de Compras do Governo Federal. **O que é a terceirização na Administração Pública?.** Brasília, 20 ago. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/compras/pt-br/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/instrucao-norma>>.

[ativa-de-servicos-in-no-5-de-2017/1-aspectos-gerais-1/1-2-o-que-e>](#). Acesso em: 17 nov. 2025.

CAIÇARA JÚNIOR, Cícero. **Sistemas integrados de gestão: ERP - uma abordagem gerencial**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 nov 2025.

CAMILLIS, Patrícia Kinast De; FERRARI, Fernanda da L.; RICARTE, Marcos A C.; et al. **Gestão do desempenho organizacional**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.47. ISBN 9788595025257. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595025257/>. Acesso em: 03 dez. 2025.

CAUCHICK, Paulo. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. 3. ed. Rio de Janeiro: GEN LTC, 2018. E-book. p.i. ISBN 9788595153561. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595153561/>. Acesso em: 18 nov. 2025.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações: Manufatura e Serviços: Uma Abordagem Estratégica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.20. ISBN 9786559773268. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773268/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021. E-book. p.xii. ISBN 9786581334192. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786581334192/>. Acesso em: 21 nov. 2025.

CUBAS, Viviane de Oliveira. A expansão dos serviços de proteção e vigilância em São Paulo: novas tecnologias e velhos problemas. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, vol. 11, núm. 2, agosto-setembro, 2017, pp. 164-180. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=688876727010>. Acesso em: 20 out. 2025.

CURVELLO, José Henrique Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília, DF: Casa das Musas, 2012. E-book. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=wyUagp3GBUUC&oi=fnd&pg=PA7&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+interna&ots=hkLQr4nxWY&sig=zPB48fOok3qkFbAjJXDD_zZ2wG8#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 26 nov 2025.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014. E-book. p.21. ISBN 9788580553291. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788580553291/>. Acesso em: 01 dez. 2025.

FERREIRA, Eberenice Paula. **Implementação do protocolo operacional padrão da central do SAMU Amapá - operacionalizando o serviço**. Macapá: Universidade Federal de Santa Catarina, 2014. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/173412/EBERENICE%20PAULA%20FERREIRA%20-%20EMG%20-%20TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 04 jan. 2026.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. 19º Anuário Brasileiro de Segurança Pública. São Paulo: **Fórum Brasileiro de Segurança Pública**, 2025. Disponível em:

<<https://publicacoes.forumseguranca.org.br/handle/123456789/279>>. Acesso em: 02 nov. 2025.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022. E-book. p.46. ISBN 9786559771653. Disponível em:

<<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/>>. Acesso em 18 nov. 2025.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.10. ISBN 9788597020991. Disponível em:

<<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>>. Acesso em: 21 nov. 2025.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, janeiro-março, 2000, pp. 06-19. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 01 dez. 2025.

HAMMER, Michael. **O que é Gestão de Processos de Negócios?**. Porto Alegre: bookman, 2013. Disponível em:

<https://konektacommerce.nyc3.cdn.digitaloceanspaces.com/TEXT_SAMPLE_CONTENT/m anual-de-bpm-53724-1.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2025.

KNIHS, Karla Kariny. **Terceirização da mão de obra**. 1. ed. São Paulo: Contentus, 2020.

E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 26 nov 2025.

LAUDON, Kenneth Craig; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed.

São Paulo: Pearson, 2011. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>.

Acesso em: 23 dez 2025.

LOBO, Renato N. **Gestão da Qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Érica, 2020. E-book. p.66.

ISBN 9788536532615. Disponível em:

<<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536532615/>>. Acesso em: 03 dez. 2025.

MARCELINO, Paula; CAVALCANTE, Sávio. Por uma definição de terceirização. **Caderno CRH**, Salvador, v. 25, n. 65, p. 331-346, Maio/Ago. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ccrh/a/fhfJskqTQhv5T5Zd8PRwT3D/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 01 out. 2025.

MARCONDES, José Sergio. Estatísticas das Empresas de Segurança no Brasil (2011-2024). **IBRASEP**, 2024. Disponível em: <https://ibrasep.com.br/estatisticas-das-empresas-de-seguranca-no-brasil/>>. Acesso em: 01 out. 2025.

MARTELLI, Leandro Lopez; DANDARO, Fernando. Planejamento e Controle de Estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, Paraná. 2015. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/2733/2172>>. Acesso em: 03 dez. 2025.

PEGORARO, Paulo Roberto; NUNES, Tatiane. **Balanced Scorecard**: Aplicação em um escritório contábil. Paraná. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/ecap/article/view/11170/6751>>. Acesso em 02 nov. 2025.

OLIVEIRA, Evandro Luiz de; OLIVEIRA, E. A. Q.; CARNIELLO, Monica Franchi. **Comunicação nas organizações**: um estudo exploratório das tecnologias de comunicação utilizadas em empresas do Vale do Paraíba. Disponível em: [https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/download/32/33#:~:text=Segundo%20Robbins%20\(2002%2C%20p.,forma%20de%20id%C3%A9ias%20ou%20informa%C3%A7%C3%A3o%E2%80%9D](https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/download/32/33#:~:text=Segundo%20Robbins%20(2002%2C%20p.,forma%20de%20id%C3%A9ias%20ou%20informa%C3%A7%C3%A3o%E2%80%9D)>. Acesso em 28 nov. 2025.

PARANHOS, Isadora Rodovalho *et al.* Aplicativo de gestão de Ordens de Serviço de manutenção corretiva. **Contemporânea**, Goiás. 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/4633/3617>>. Acesso em: 01 dez. 2025.

PINHEIRO, Daíse Cristina de Sá. **O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização**. 2005. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Comunicação Social) - Universidade Federal de Goiás, 2005. Disponível em: <https://repositorio.bc.ufg.br/riserver/api/core/bitstreams/6427094f-536e-4728-9b74-2708ff4bf9af/content>>. Acesso em: 25 nov. 2025.

ROCHA, Henrique M.; BARRETO, Jeanine S.; AFFONSO, Ligia M F. **Mapeamento e modelagem de processos**. Porto Alegre: SAGAH, 2017. E-book. p.108. ISBN 9788595021471. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595021471/>>. Acesso em: 03 dez. 2025.

SANCHES, Severino. Segurança eletrônica em 2025: como a IA está redefinindo a proteção de ambientes. **Revista Segurança Eletrônica**. 2025. Disponível em:

<<https://revistasegurancaeletronica.com.br/seguranca-eletronica-em-2025-como-a-ia-esta-rede-finindo-a-protecao-de-ambientes/>>. Acesso em: 23 dez. 2025.

SEBRAE. **Gestão por indicadores**. São Paulo: Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-por-indicadores,51b350b562d95810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 03 dez. 2025.

SEBRAE. **Mão de obra terceirizada: entenda por onde começar**. São Paulo: Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/mao-de-obra-terceirizada-entenda-por-onde-comecar_dc7abd12e3f04810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 01 out. 2025.

SEBRAE. **O design dos serviços**. São Paulo: Sebrae. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/O%20Design%20nos%20Segmentos%20-%20Servicos%20-%20PDF.pdf>>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SEBRAE. **Terceirizar atividades garante o foco em seu negócio**. São Paulo: Sebrae, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/terceirizar-atividades-garante-o-foco-em-seu-negocio_f1bfbbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 17 nov. 2025.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; SCARPIM, João Augusto. **Terceirização em serviços de manutenção industrial**. Rio de Janeiro, RJ: Interciência, 2013. E-book. Disponível em: <<https://plataforma.bvirtual.com.br>>. Acesso em: 26 nov 2025.

SILVA JÚNIOR, Raimundo Florêncio; ZACARON, Sabrina Silva; OLIVEIRA, Hilderline Câmara. Procedimento Operacional Padrão (POP): uma proposta para a normatização na Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte (PMRN). **Revista Do Instituto Brasileiro De Segurança Pública (RIBSP)**, 4(9), 127–142. Disponível em: <<http://3.93.192.120/index.php/RIBSP/article/view/100/100>>. Acesso em 03 dez. 2025.

SILVA, Alessandra Lara; PAIVA, Adriana Pontes. Metodologia da pesquisa científica no Brasil: natureza da pesquisa, métodos e processos da investigação. *Research, Society and Development*, v. 11, n. 10, e479111032264, 2022. Acesso em: 04 jan. 2025.

SINDICATO DAS EMPRESAS DE SEGURANÇA PRIVADA, SEGURANÇA ELETRÔNICA E CURSOS DE FORMAÇÃO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **O que são clandestinas?**. São Paulo, 2025. Disponível em: <<https://sesvesp.com.br/servicos/clandestinas/>>. Acesso em: 20 out. 2025.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert; et al. Gerenciamento de operações e de processos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. E-book. p.45. ISBN 9788565837934. Disponível em: <<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565837934/>>. Acesso em: 01 dez. 2025.

SOUSA, Jairo. Aumento da Criminalidade e Privatização da Segurança – Quais os efeitos desta relação?. **Jusbrasil**, 2020. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/aumento-da-criminalidade-e-privatizacao-da-seguranca-quais-os-efeitos-desta-relacao/820981420>>. Acesso em: 02 out. 2025.

TABOSA, Luciana Soares. **A aplicação da Matriz SWOT como ferramenta estratégica: estudo de caso da empresa de distribuição em segurança eletrônica - PPA em Valparaíso-GO.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual de Goiás, Luziânia, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ueg.br/jspui/bitstream/riueg/4073/2/MG658_0027_2023_Luciana.pdf>. Acesso em: 11 out. 2025.

VALENÇA, Miryan Constantino de Almeida; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. A Terceirização e seus Impactos: Um Estudo em Grandes Organizações de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 6, núm. 1, janeiro-abril, 2002, pp. 163-185. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84060110>>. Acesso em: 01 out. 2025.