



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CAMPUS I – CENTRO DE TECNOLOGIA  
COORDENAÇÃO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE  
NEGÓCIO (BPM) PARA UM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO E  
OPINIÃO**

SARITA DANTAS RAMALHO DE AMORIM

JOÃO PESSOA – PB

2022

SARITA DANTAS RAMALHO DE AMORIM

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE  
NEGÓCIO (BPM) PARA UM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO E  
OPINIÃO

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)  
apresentado à Coordenação do Curso  
de Engenharia de Produção da  
Universidade Federal da Paraíba como  
um dos requisitos para a obtenção do  
título de Bacharel em Engenharia de  
Produção. Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Lígia  
de Oliveira Franzosi Bessa

JOÃO PESSOA – PB

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

A524a Amorim, Sarita Dantas Ramalho de.

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) PARA UM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO E OPINIÃO / Sarita Dantas Ramalho de Amorim. - João Pessoa, 2022.

70 f. : il.

Orientação: Prof<sup>a</sup> Dra Lígia de Oliveira Franzosi Bessa.

TCC (Graduação) - UFPB/Tecnologia.

1. Metodologia gestão de processos de negócios (BPM). 2. Notação de gestão de processos de negócios (BPMN). 3. Instituto de pesquisa de mercado e opinião. I. Bessa, Prof<sup>a</sup> Dra Lígia de Oliveira Franzosi. II. Título.

UFPB/BSCT

CDU 658(043.2)

**SARITA DANTAS RAMALHO DE AMORIM**

**APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO  
(BPM) PARA UM INSTITUTO DE PESQUISA DE MERCADO E OPINIÃO**

**Trabalho de Conclusão de Curso** submetido à **Coordenação de Graduação do Curso de Engenharia de Produção** da UFPB, apresentado em sessão de defesa pública realizada em 13/12/2022, sob avaliação da banca examinadora a seguir:



Prof. Dr<sup>a</sup>. Ligia de Oliveira Franzosi Bessa - Orientadora - DEP/CT/UFPB



Prof. Dr<sup>a</sup>. Luzia Goes Camboim - Membro - DEP/CT/UFPB



Prof. Dr. Darlan Azevedo Pereira - Membro - DEP/CT/UFPB

**João Pessoa (PB)**

**DEZEMBRO/2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por todas bençãos em minha vida e o porto seguro em tempos difíceis. A minha mãe Francisca (*in memoriam*), que sempre foi um exemplo de mulher, justa e batalhadora. Ao meu marido Leonardo por todo apoio, sempre acreditando e me mostrando o melhor que posso ser. Aos demais familiares e amigos que contribuíram e torceram por mais essa conquista em minha vida. Agradeço a minha orientadora professora Ligia e ao professor Darlan que me acompanharam com muito carinho ao final do curso. Agradeço a todos professores e colegas que conheci no curso de engenharia de produção, ao qual convivi por todos estes anos e aprendi muito, ensinamentos que levarei para vida profissional e pessoal. Tenho extrema admiração e orgulho dos meus colegas e professores. Cada conquista de um é uma vitória para todos.

## RESUMO

A pesquisa de mercado e opinião é uma maneira de captar a expressão da população com relação aos serviços prestados e/ou um produto. A pesquisa atua como balizador do contentamento ou descontentamento sobre determinado tema ou problema a ser estudado. Para realização de uma pesquisa existem diversas metodologias, entre elas a pesquisa quantitativa e qualitativa, que foram trabalhadas na empresa estudada. Atualmente a empresa tem seu maior foco em atender clientes do setor público. Com objetivo de garantir confiabilidade dos resultados de pesquisa fornecidos aos seus clientes e, por consequência, qualidade dos serviços prestados, buscou-se implementar a gestão por processos através da metodologia BPM (*Business Process Management*), uso da notação BPMN (*Business Process Management Notation*) para representação em fluxogramas dos processos e, também, conhecimento das normas de qualidade voltadas para o mercado de pesquisa e opinião. Durante o processo de implementação da metodologia e acompanhamento, observou-se que seria possível propor melhorias no processo identificado, com auxílio das normas de qualidade e, por fim, sugerir a implantação em outros setores da empresa.

Palavras – Chave: Metodologia gestão de processos de negócios (BPM), Notação de gestão de processos de negócios (BPMN), Instituto de pesquisa de mercado e opinião.

## **ABSTRACT**

Market and opinion research is a way to capture the expression of the population regarding the services provided and/or a product. Research acts as a beacon of contentment or dissatisfaction on a given topic or problem to be studied. There are several methodologies for conducting research, including quantitative and qualitative research, which were used in the studied company. Currently, the company has its main focus on serving customers in the public sector. In order to guarantee the reliability of the research results provided to its customers and, consequently, the quality of the services provided, an attempt was made to implement management by processes through the BPM (Business Process Management Notation) methodology, use of the BPMN (Business Process Management Notation) for representing processes in flowcharts and also knowledge of quality standards aimed at the research and opinion market. During the methodology implementation and monitoring process, it was observed that it would be possible to propose improvements in the identified process, with the help of quality standards and, finally, suggest implementation in other sectors of the company.

Keywords: Business Process Management Methodology (BPM), Business Process Management Notation (BPMN), Market Research and Opinion Institute.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas de um grupo de foco .....	22
Figura 2 - Relação entre produto e usuário .....	24
Figura 3 - Notação BPMN para desenho de fluxogramas de processos .....	29
Figura 4 - Exemplo de processo modelado utilizando a notação BPMN .....	29
Figura 5 - Ciclo de vida BPM.....	33
Figura 6 - Gráfico Gantt.....	36
Figura 7 - Organograma empresa de pesquisa .....	37
Figura 8 - Fluxograma Macroprocesso da Pesquisa Qualitativa .....	41
Figura 9 - Hierarquia utilizada para representação gráfica.....	44
Figura 10 - Fluxograma Macroprocesso da Pesquisa Quantitativa .....	45
Figura 11 - Modelo de Formulário de pontos de verificação ISO 20252 .....	50
Figura 12 - Matriz GUT para análise de outros setores a serem trabalhados nas empresas do grupo ao qual pertence a empresa de pesquisa.....	58

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantitativos identificados para cada nível de desenho de processo da pesquisa qualitativa.....	44
Tabela 2 - Quantitativos identificados para cada nível de desenho de processo da pesquisa quantitativa.....	49
Tabela 3 - Levantamento de Requisitos das Normas de Qualidade .....	51
Tabela 4 - Acompanhamento da Metodologia Quantitativa.....	54
Tabela 5 - Acompanhamento da Metodologia Qualitativa.....	56

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Comparativo entre as metodologias: Qualitativa e Quantitativa .....	19
Quadro 2 - Os cinco tipos de entrevistas apontadas na literatura .....	20
Quadro 3 – Cargo e capacitação dos profissionais envolvidos na aplicação da metodologia.....	34
Quadro 4 - Descrição das etapas de execução da aplicação da metodologia BPM .....	34
Quadro 5 - Procedimentos adotados para entrega do relatório final e acompanhamento dos processos.....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEP	Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i>
CATI	<i>Computer Assisted Telephone Interviewing</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CSV	<i>Comma-separated values</i>
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
OS	Ordem de Serviço
POP	Procedimento Operacional Padrão

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	14
1.1	Justificativa .....	16
1.2	Objetivos.....	17
1.2.1	Objetivo Geral .....	17
1.2.2	Objetivo Específicos.....	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1	Pesquisa Qualitativa e Quantitativa.....	18
2.1.1	Tipos de entrevistas .....	19
2.1.2	Grupos de Foco .....	22
2.3	Normas de qualidade voltadas para pesquisa de mercado e opinião ...	25
2.3.1	ISO 9001 – Gestão da Qualidade .....	25
2.3.2	ISO 20252 – Pesquisa de mercado, pesquisa de opinião e pesquisa social	26
2.3.3	Selo de Qualidade ABEP .....	26
2.5	Gestão de Processos de Negócio (BPM) .....	27
2.5.1	Hierarquia de processos: macroprocesso, processo e subprocesso ..	28
2.5.2	Notação BPMN .....	28
3	MÉTODO DE PESQUISA .....	31
3.1	Classificação da Pesquisa.....	31
3.2	Coleta de Dados.....	32
3.3	Etapas da Pesquisa.....	33
4	RESULTADOS.....	37
4.1	Caracterização da Empresa .....	37
4.2	Aplicação da Metodologia BPM.....	39
4.2.1	Resultado do mapeamento e modelagem técnica dos processos quantitativos e qualitativos .....	40

4.2.1.1	Pesquisa Qualitativa .....	40
4.2.1.2	Pesquisa Quantitativa .....	45
4.2.1.3	Considerações da Modelagem dos processos quantitativos e qualitativos .....	50
4.2.2	Construção dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP).....	52
4.2.3	Treinamento dos colaboradores.....	53
4.2.4	Acompanhamento das Melhorias Implementadas .....	53
4.2.5	Entrega de resultado das avaliações para os gestores.....	56
4.2.6	Análise para aplicação do BPM em outros setores .....	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
5.1	Atendimento aos Objetivos.....	60
5.2	Limitações e Dificuldades .....	60
5.3	Sugestões para trabalhos futuros.....	60
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	62
	ANEXO A – MODELO DE ATA DE REUNIÃO.....	65
	ANEXO B – MODELO DE POP .....	66
	ANEXO C – MODELO DE FICHA DE ACOMPANHAMENTO (AUDITORIA) ..	67
	ANEXO D – MODELO DE RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADE .....	68
	ANEXO E – MODELO DE RELATÓRIO DE ANÁLISE CRÍTICA DE PROCESSO .....	69
	ANEXO F – MODELO DE RELATÓRIO GERAL .....	70

## 1 INTRODUÇÃO

A pesquisa de mercado e opinião é uma maneira de expressão da população com relação a serviços prestados e/ou produtos, atuando como balizador do contentamento ou descontentamento sobre determinado tema ou problema.

De acordo com a ABEP, empresas, grandes ou pequenas, fazem uso diário de pesquisa de mercado para descobrir o que os consumidores realmente querem. Governos e órgãos públicos confiam com frequência na pesquisa, que inclui pesquisa de mercado, pesquisas sociais e de opinião pública - para descobrir o que as pessoas pensam sobre assuntos específicos, que variam desde necessidades ligadas à moradia até programas de política externa. Segundo Bacha (1998, p. 36):

no Brasil seu desenvolvimento deve ser integrado à história da economia brasileira, em particular ao desenvolvimento da indústria e ao desenvolvimento da publicidade e da mídia, onde a necessidade de pesquisa foi primeiro sentida. Nesta primeira fase, a clientela de pesquisa se restringia quase que às empresas internacionais, que seguiam orientação de suas matrizes.

O IBGE, fundado em 1934, atualmente é responsável pela coleta e disponibilização de dados econômicos e sociais do Brasil, é um exemplo de uma grande instituição de pesquisa no país.

De acordo com Batista (2013), no desenvolvimento dos negócios de uma empresa é perceptível que existe uma evolução desde a formação de uma pequena empresa até a expansão para uma grande empresa. Mesmo em grandes empresas, é notável a existência de uma evolução em seu modelo de gestão para se adequar às novas realidades e necessidades. Essa evolução, normalmente, diz respeito à capacidade de a empresa dividir-se em especialidades (departamentos) e delegar responsabilidades para facilitar a gestão como um todo.

Ainda para Batista (2013), por mais que esses elementos possam ajudar no desenvolvimento da integração entre departamentos de uma empresa, a sua gestão somente pode ser considerada integrada se seus departamentos possuírem um fluxo transparente de dados e informações.

Em um mercado globalizado em rápida transformação, a tomada de decisão de forma exata poderá acarretar diminuição de custos e retrabalhos. De acordo com Kotler (2000), a pesquisa é o ponto de partida não só para o marketing como também para o planejamento estratégico da empresa. Por meio dela, as empresas são capazes de segmentar seus mercados, definir qual será seu público-alvo, posicionar seus produtos/serviços de forma a criar valor a esses clientes, desenvolver estratégias no nível tático relativo ao mix de marketing, programar e controlar todo o processo, acompanhando, avaliando resultados e melhorando sua estratégia.

A empresa onde se ambientou o estudo, trata-se de uma empresa de pesquisa de mercado e opinião, pertencente a uma holding que controla outras empresas que prestam serviços voltados para o setor público. Com objetivo de conhecer melhor as operações internas para alcançar mais agilidade e confiabilidade na entrega de resultados, segurança da informação, diminuição de custos operacionais e melhoria contínua dos serviços prestados e posicionar-se cada vez mais no mercado, preparando-se também para certificações de qualidade como a ISO 20252<sup>1</sup> e selo de qualidade ABEP, buscou-se conhecer melhor seus processos internos para melhor gerenciá-los.

Para isso, este estudo irá apresentar como ocorrem os processos de uma pesquisa quantitativa e qualitativa e diretrizes da metodologia BPM, buscando a melhoria contínua dos processos identificados.

Com caráter quantitativo, seus procedimentos são enquadrados na pesquisa-ação, como direcionador, integrado a aplicabilidade da metodologia BPM de gestão por processos. Toda coleta de dados ocorreu diretamente com os colaboradores da empresa e por meio de observações. Desta forma, pretende-se responder ao seguinte questionamento: Como aplicar o BPM para auxiliar na gestão e busca de melhoria contínua e qualidade dos serviços prestados por empresas de pesquisa de mercado e opinião?

---

<sup>1</sup> A Norma Internacional ISO 20252: 2019, *Mercado, pesquisa de opinião e social, incluindo insights e análise de dados – Requisitos de serviço e vocabulário*, estabelece diretrizes e requisitos do modo como os estudos de mercado são planejados, executados, supervisionados e reportados aos clientes.

## 1.1 Justificativa

Uma empresa de pesquisa de mercado e opinião pode operar em praticamente todas as áreas de negócios e serviços públicos, ao qual se utiliza de diversos métodos fundamentados em princípios científicos com várias e diferentes técnicas para executar a pesquisa.

No momento em que adquirem um produto físico, os clientes não levam em conta a fábrica nem as pessoas que trabalham nessa fábrica. Quando compram serviços, entretanto, os clientes estão “dentro da fábrica” e observam todo o processo. Cada experiência gera uma impressão acerca do serviço, conhecida como o “momento da verdade”, O prestador de serviço precisa controlar adequadamente cada momento da verdade, para veicular uma mensagem coerente sobre a qualidade do serviço (KOTLER; HAYE; BLOOM 2002, p. 17)

Para entregar serviços de qualidade aos seus clientes, um dos passos que as empresas devem seguir é conhecer profundamente seu negócio no âmbito operacional, assim será possível buscar melhoria contínua de seus serviços e entrega de qualidade aos seus clientes. Para isso, o primeiro passo é mapear e/ou modelar seus processos, assim será possível visualizar como toda tarefa é executada.

A ABEP, preconiza que para ofertar serviços de qualidade, a empresa de pesquisa deve fornecer as informações sobre: a) procedimentos de controle de qualidade que serão aplicados b) a fração da amostra a ser verificada e os procedimentos de verificação da entrevista para os estudos quantitativos; c) procedimentos de verificação do recrutamento para os estudos qualitativos; d) os critérios de consistência e crítica a serem utilizados na verificação dos dados.

A principal característica observada em muitas organizações é a quebra das vias de comunicação entre departamentos com a criação de barreiras funcionais que isolam áreas multidisciplinares que atuam nos mesmos processos (SORDI, 2017).

Como metodologia para execução deste presente trabalho, escolheu-se o BPM, significa alcançar os objetivos organizacionais através da melhoria, gestão e controle de processos essenciais (JESTON; NELIS, 2006). Neste aspecto, esta metodologia poderá contribuir para entender melhor a operação, e

posteriormente buscar melhoria contínua dos processos, entrega de qualidade e confiabilidade nos serviços prestados aos clientes.

## **1.2 Objetivos**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os Processos de um Instituto de Pesquisa de Mercado e Opinião.

### 1.2.2 Objetivo Específicos

- I. Empreender uma revisão bibliográfica acerca dos temas centrais do presente trabalho;
- II. Estudar as normas de qualidade e regulamentos previstos para empresas do ramo de pesquisa;
- III. Identificar os processos existentes no Instituto de Pesquisa de Mercado e Opinião estudado;
- IV. Modelar os processos do Instituto de Pesquisa de Mercado e Opinião estudado de acordo com o verificado no objetivo específico II;
- V. Realizar a modelagem dos processos buscando adequá-lo as normas de qualidade e regulamentos previstos para empresas do ramo de pesquisa;
- VI. Elaborar os Procedimentos Operacionais Padrão dos processos definidos;
- VII. Elaborar material instrucional para fins de treinamento de colaboradores a partir da modelagem estabelecida;
- VIII. Elaborar instrumento para acompanhamento dos processos para fins de melhoramento contínuo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

O aporte teórico e os conceitos sobre o tema apresentados neste capítulo, faz-se necessário para sustentação e embasamento do objetivo proposto. Inicialmente, será apresentado um breve conhecimento sobre pesquisa quantitativa e qualitativa e como organizam-se seus processos para execução do serviço; Entendimento do conceito de qualidade e normas que orientam empresas de pesquisa na melhoria dos seus serviços; Conhecimento da metodologia BPM de gestão de processos de negócio para desenvolvimento deste presente estudo.

### **2.1 Pesquisa Qualitativa e Quantitativa**

Dentre as diversas metodologias de pesquisa, duas serão estudadas para o desenvolvimento deste presente trabalho, a metodologia quantitativa e a qualitativa.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Virgilito (2017), tem como objetivo a identificação das opiniões dos indivíduos, entender as associações que os entrevistados fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar. É usada para auxiliar na identificação de atributos importantes para produtos e serviços, de ideias relacionadas à divulgação de marcas e campanhas publicitárias, além de características comportamentais dos consumidores.

Por sua vez, ainda de acordo com Virgilito (2017), a pesquisa quantitativa estuda as sequências numéricas utilizadas para representar os fenômenos naturais. Estudos que envolvem a detecção e gradação dos sentimentos latentes dos indivíduos em relação a marcas, imagens e outros objetos sob análise também utilizam números para medir sua intensidade.

No Quadro 1 a seguir, é possível visualizar um comparativo entre as metodologias de pesquisa quantitativa e qualitativa.

Quadro 1- Comparativo entre as metodologias: Qualitativa e Quantitativa

<b>Dimensão de comparação</b>	<b>Pesquisa Qualitativa</b>	<b>Pesquisa Quantitativa</b>
Tipo de pergunta	Perguntas com grande profundidade	Perguntas com profundidade limitada
Tamanho da amostra	Pequena	Grande
Informações por entrevistado	Muitas	Varia
Administração	Requer entrevistadores com habilidades especiais	Menos habilidades especiais requeridas
Tipo de análise	Subjetiva, interpretativa	Estatística, sumarização
Hardware	Gravadores, projetores, vídeo, fotos, guias de discussão	Questionários, computadores, documentos impressos
Capacidade para replicar	Baixa	Alta
Treinamento do pesquisador	Psicologia, sociologia, psicologia social, comportamento do consumidor, marketing, pesquisa de marketing	Estatística, modelos de decisões, sistemas de apoio a decisões, programação de computador, marketing, pesquisa de marketing.
Tipos de pesquisa	Exploratória	Descritiva ou causal

Fonte: Adaptado de Carl Mc Daniel, Roger Gates (2003:121) *apud* Branco (2007)

É correto afirmar, de acordo com a análise de Bauer (2021), que através da visualização e entendimento das diferenças do quadro anterior, que a pesquisa quantitativa se baseia em outras pesquisas e em estudos prévios, enquanto a qualitativa se fundamenta em si mesma. A primeira é utilizada para consolidar crenças e estabelecer padrões de comportamento em uma população, e a segunda, para construir conceitos próprios sobre o fenômeno estudado.

### 2.1.1 Tipos de entrevistas

Virgilito (2017), destaca que é preciso ficar claro que, independentemente do tipo de entrevista escolhida para levantamento de dados, ela deve estar alinhada aos objetivos da pesquisa com o propósito de responder à questão elaborada para entendimento do fenômeno; e, para isso, é fundamental a presença de um entrevistador capacitado.

O entrevistador de acordo com a ISO 20252:2021, é a pessoa envolvida com a coleta de dados para pesquisa de mercado, de opinião e social. E por sua vez, para melhor entendimento e diferenciação, o pesquisador é aquele que desenvolve a pesquisa através do uso de uma metodologia.

Virgilito (2017), relata que basicamente existem cinco os tipos de entrevistas - estruturada, semiestruturada, aberta ou livre, com grupos de foco e projetiva. Como pode ser visto no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Os cinco tipos de entrevistas apontadas na literatura

<b>Tipos de entrevista</b>	
I - Entrevista estruturada	Tem como suporte um roteiro com perguntas previamente formuladas que seguem uma sequência padronizada. É comum esse tipo de entrevista ser aplicado nas pesquisas de opinião e nas pesquisas mercadológicas.
II - Entrevista semiestruturada	Combina perguntas de forma a permitir que os participantes discorram e verbalizem sobre seus pensamentos, tendências e reflexões acerca do fenômeno estudado.
III - Entrevista aberta ou livre	Tem por objetivo atingir uma maior profundidade, e é utilizada para o detalhamento de questões e formulações mais precisas dos conceitos relacionados. A condução é livre, propiciando liberdade ao entrevistado para discorrer sobre o tema sugerido.
IV - Entrevista com grupos de foco	É uma técnica de coleta de dados cujo objetivo é estimular participantes de um grupo convidado para debater determinado assunto, procurando investigar pontos comuns e

	divergentes acerca do fenômeno estudado.
V- Entrevista projetiva	Tem como principal característica a apresentação de uma tarefa relativamente não estruturada, que permite variedade quase ilimitada de respostas possíveis. Para possibilitar o livre jogo da imaginação do entrevistado, são apresentadas ilustrações, técnicas visuais cujos resultados permitem o entendimento de aspectos emocionais, sociais, interesses, atitudes e, ainda, aspectos intelectuais e comportamentais.

Fonte: Adaptado de Virgilito (2017)

De acordo com Gorden (1975) apud Virgilito (2017), para o entendimento sobre entrevistas, elas são melhor organizadas como exemplificado abaixo:

- elementos internos - perfazem a combinação entre o entrevistador, o entrevistado e o tema em questão;
- elementos externos - consideram a sociedade, a comunidade e a cultura;
- microssituação - relaciona-se à contextualização local, social e cultural;
- microssituação - considera os fatores psicológicos e sociais que afetam positiva ou negativamente o processo comunicativo.

Outro ponto importante para entendimento sobre entrevistas, é o conceito de entrevista de profundidade (EP), que de acordo com a ISO 20252: 2021, trata-se de um tipo de entrevista semiestruturada ou não estruturada, conduzida para entender as motivações, crenças, atitudes e comportamentos e sentimentos subjacentes de um participante. Uma entrevista CATI<sup>2</sup> é um tipo de entrevista CAI, no qual as respostas são digitadas diretamente em um computador e gerenciada por um programa específico desenvolvido para a atividade.

---

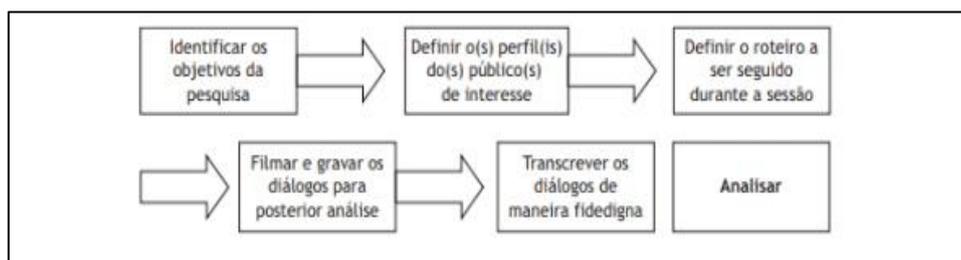
<sup>2</sup> CATI é o acrônimo para *Computer Assisted Telephone Interviewing* que significa Entrevista Telefônica Assistida por Computador. O CATI é a técnica de inquérito estatístico realizada através do telefone.

### 2.1.2 Grupos de Foco

Um grupo de foco ou *focus groups* de acordo com a ISO 20252:2021, são grupos de discussão realizados com um pequeno número de participantes selecionados e conduzidos por um moderador. O moderador, por sua vez, é o indivíduo responsável por facilitar as interações entre os participantes de um grupo de foco ou outro fórum qualitativo. Os grupos podem ser realizados pessoalmente, por telefone, online ou pela combinação destes.

Virgilito (2017), relata que esta técnica é comumente utilizada para: geração de ideias para o desenvolvimento de um novo produto ou serviço; criação de uma nova marca ou logotipo; desenvolvimento de uma nova campanha publicitária e de diferentes formas de distribuição e vendas, como para gerar ideias e discutir diversos aspectos referentes às estratégias mercadológicas de serviços ou produtos. O uso desta técnica deve ser avaliado devido ao seu alto custo de execução, pois haverá gastos com a sala no caso de presencial, recepção dos participantes, brindes aos participantes, transportes, moderadores e, em alguns casos transcritores e analistas. A seguir, a Figura 01, as etapas de trabalho de um grupo de foco:

Figura 1 - Etapas de um grupo de foco



Fonte: Virgilito (2017)

Após a coleta realizada, ainda de acordo com Virgilito (2017), parte-se para análise de dados. As gravações de cada grupo, como suas filmagens, são então analisadas. As falas são transcritas e procede-se à análise de conteúdo, separando-se as ideias em categorias diferentes e analisando-as de forma comparativa. Na análise também se utilizam as imagens para um estudo das reações fisionômicas quando determinado assunto passa a ser abordado.

## 2.2 Qualidade e Gestão da Qualidade

A ABNT, de acordo com Gozzi (2015), define qualidade como um aglomerado de características ou propriedades que constituem diferença e que atendam às necessidades, requisitos ou expectativas que são solicitadas ou impostas.

Ramos e Falconi (2017) afirmam que um produto ou serviço de qualidade é aquele em que irá atender de uma forma que o cliente possa ter confiança, acessibilidade, segurança e possa ter no tempo certo, suas necessidades atendidas.

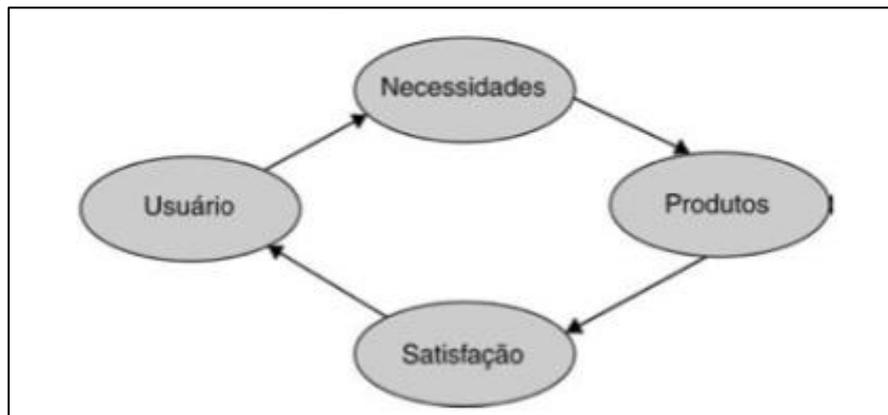
Para Toledo (2012), a qualidade, em seu sentido genérico, é definida, nos dicionários (por exemplo: Aurélio, Houaiss etc.), como “propriedade, atributo ou condição das coisas ou das pessoas capaz de distingui-las das outras e de lhes determinar a natureza”. A partir dessa definição, podemos destacar três pontos:

- a qualidade é um atributo das coisas ou pessoas;
- a qualidade possibilita a distinção ou diferenciação das coisas ou pessoas;
- a qualidade determina a natureza das coisas ou pessoas.

Ainda para Toledo (2012), a noção da qualidade, ao contrário da ideia de perfeição técnica, torna-a mais assimilável pela alta administração das organizações, na medida em que esta passa a relacioná-la com o desempenho de mercado e econômico-financeiro da empresa. Ou seja, a qualidade passa a ter sentido e valor comercial e competitivo. Portanto, torna-se um conceito operacional e que permite a sua incorporação ao nível estratégico das empresas.

Na Figura 2, podemos observar um esquema que mostra o relacionamento entre o produto e o usuário com relação a qualidade dos serviços prestados ou produto entregue ao cliente final, onde o atendimento das necessidades pode levar a satisfação do usuário.

Figura 2 - Relação entre produto e usuário



Fonte: Toledo (2012)

Para os autores Andreoli e Barros (2017), os objetivos de uma gestão de qualidade são: possibilitar e assegurar conformidade de acordo com o padrão e especificações requeridas; aprimorar os processos organizacionais, através da identificação e minimização de falhas; reduzir o retrabalho e desperdícios, resultando na diminuição de custos relacionados a eles; apoiar e incentivar treinamento e capacitação dos funcionários em busca de uma melhoria contínua; controlar e avaliar frequentemente o desempenho organizacional, visando possíveis ações da manutenção; possibilitar ajustes e adaptações constantes, mantendo a flexibilidade da organização.

Para CARPINETTI, Luiz Cesar R.; GEROLAMO, Mateus C (2016), a melhoria contínua depende fortemente da cultura organizacional estabelecida pela liderança, mas depende também de práticas como abordagem por processo e decisão baseada em fatos e dados.

De acordo com a ISO 9001:2015, entender e gerenciar processos, com uma visão sistemática, contribui para a eficácia e a eficiência da organização em atingir seus resultados pretendidos. Essa abordagem habilita a organização a controlar as interrelações e interdependências entre processos do sistema, de modo que o desempenho global da organização possa ser elevado.

## 2.3 Normas de qualidade voltadas para pesquisa de mercado e opinião

Brito (2015), descreve que a preocupação com a padronização no Brasil revela-se em 1940 com a fundação no dia 28 de setembro da Associação Brasileira de Normas Técnicas, ABNT, entidade privada sem fins lucrativos e representativa da primeira via pela qual devem fluir os processos de padronização.

Ainda para Brito (2015), a adesão aos processos de normalização é espontânea e parte do desejo dos empresários de qualificar os processos de suas empresas, de acordo com o disposto nas normas de suas áreas de interesse.

O órgão internacional de normatização é o *International Organization for Standardization* (ISO) e no Brasil a ISO é representada pela ABNT através das Normas Brasileiras Regulamentadoras (NBRs).

Por sua vez, para o mercado de pesquisa de mercado e opinião, no Brasil temos a ABEP, que reúne as maiores empresas de pesquisa do país. Para garantir a qualidade dos serviços prestados, a ABEP também oferta as empresas credenciadas o Selo de Qualidade ABEP.

### 2.3.1 ISO 9001 – Gestão da Qualidade

A norma ISO 9001 é um padrão de qualidade que busca obter processos eficazes e clientes satisfeitos. Este padrão é aplicável a todas as organizações, independentemente do tipo, tamanho ou produto/serviço oferecido e pode ser considerado um elemento básico e introdutório para estabelecer processos estruturados e organizados, tornando-se a base fundamental para o avanço da qualidade e, conseqüentemente, da gestão empresarial (DOUGLAS; COLEMAN; ODDY, 2003).

O modelo proposto na norma ISO 9001 baseia-se nos princípios da gestão da qualidade total, que envolvem: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem de processo, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, tomada de decisão baseada em fatos e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores (VITORELI; CARPINETTI, 2013).

### 2.3.2 ISO 20252 – Pesquisa de mercado, pesquisa de opinião e pesquisa social

De acordo com a QMS Brasil, empresa certificadora ISO no país, a Norma ISO 20252 estabelece requisitos específicos e técnicos sobre controles de qualidade e gestão de pesquisas, desde controles para emissão de propostas comerciais, passando pela coleta de dados, amostragem, controle de fornecedores e terceiros e até mesmo requisitos para apresentação de resultados. Quais são os passos para uma certificação?

1. Buscar capacitação e conhecimento sobre a Norma ISO 20252;
2. Implantação do sistema de gestão com força interna de trabalho e/ou consultoria especializada;
3. Auditoria Interna do sistema de gestão com base na Norma;
4. Auditoria Externa de um organismo de certificação especializado na Norma;
5. Certificação do sistema de gestão em conformidade com a ISO 20252;
6. Divulgação da certificação para partes interessadas;
7. Manutenção do sistema de gestão e auditorias anuais.

### 2.3.3 Selo de Qualidade ABEP

De acordo com a ABEP, as pesquisas de mercado servem para gerar informações que vão embasar ações e indicadores de monitoramento de um produto ou negócio. O custo desse levantamento, porém, pode inibir os empresários a optar por escolhas alternativas mais em conta.

Luis Pilli, diretor da ABEP, diz que a decisão de qual serviço vale a pena levando em consideração os resultados que o empreendedor deseja atingir. Para isso, criou-se o Selo ABEP, que garante que os serviços prestados por uma determinada empresa de pesquisa entrega resultados de qualidade aos seus clientes. O selo de qualidade ABEP tem como base pontos da ISO 20252, que por sua vez, tem como base a ISO 9001.

## 2.4 Gestão de Processos

De acordo com Sordi (2017), a base da abordagem administrativa da gestão por processos está na teoria geral dos sistemas, na qual de acordo com o autor, os principais aspectos a serem considerados quando da definição das partes de um sistema estão na continuidade da operação e a facilidade de substituição de partes defeituosas ou problemáticas. Sendo assim, um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interconectados cuja transformação em uma de suas partes influencia todas as demais. No âmbito da integração entre sistemas ele subdivide as empresas em três estágios:

- O primeiro é formado por aquelas que estão percebendo e questionando a importância de ter um ambiente de integração;
- o segundo, composto pelas que já reconhecem a importância e a necessidade de um ambiente de integração e estão procurando definir um caminho para montar esse ambiente;
- e o terceiro, formado pelas que já utilizam esse ambiente.

Ainda para Sordi (2017), na década de 1990, observou-se que não bastava ter funcionários qualificados, era fundamental ter indivíduos com atitude para colocar em prática seus conhecimentos e habilidades nas diversas situações vivenciadas, muitas não estruturadas e imprevistas.

## 2.5 Gestão de Processos de Negócio (BPM)

Harrington (1993) o define processo como sendo um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da Organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos.

O Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, e controlar processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização (SMITH; FINGAR, 2003).

Segundo Valle e Oliveira (2013) um dos pontos fortes do BPM é permitir a ligação entre a modelagem dos processos à implementação deles em um ambiente operacional, viabilizando a automação e execução, por meio da criação de uma “ponte” de integração padronizada, facilitando a comunicação entre ambos.

### 2.5.1 Hierarquia de processos: macroprocesso, processo e subprocesso

De acordo com a FNQ, a hierarquia de processos é uma abordagem que permite à organização visualizar como seus processos desdobram-se desde uma “visão do todo” – normalmente representada pela cadeia de processos – até uma “visão operacional” – em geral representada por fluxogramas e procedimentos.

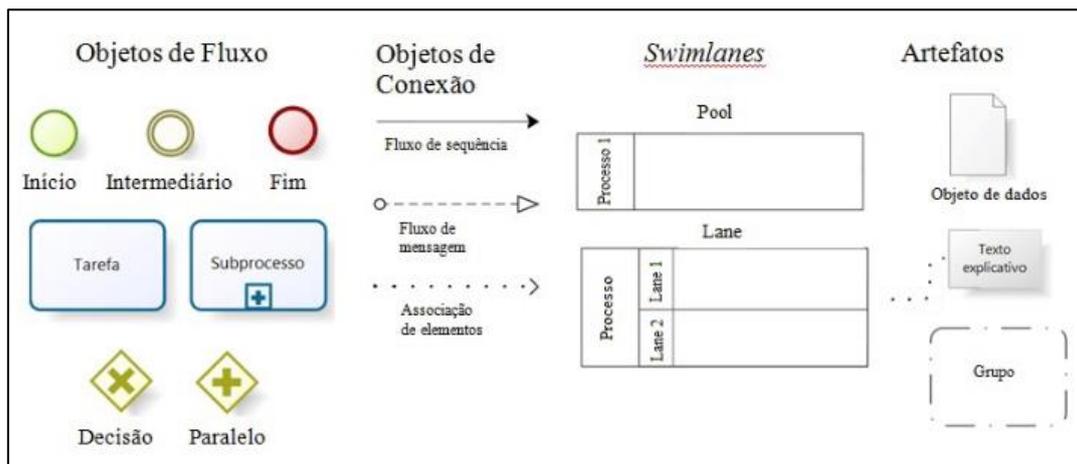
Ainda para o FNQ, O **macroprocesso** corresponde ao conjunto dos diversos **processos**, que por sua vez é a sequência de atividades que produz uma saída ou resultado para o negócio e **subprocesso** é a sua subdivisão.

### 2.5.2 Notação BPMN

A notação para representar graficamente os processos da metodologia BPM é a BPMN, que foi criada pela *Business Process Management Initiative* (BPMI) em 2004, uma organização sem fins lucrativos que promove a padronização de processos de negócios.

O BPMN tem como objetivo fornecer uma notação gráfica para representar um processo de negócios (CHINOSI; TROMBETTA, 2012). Na figura 03, estão representados alguns dos elementos que são mais utilizados no desenho de um fluxograma de acordo com a notação BPMN.

Figura 3 - Notação BPMN para desenho de fluxogramas de processos

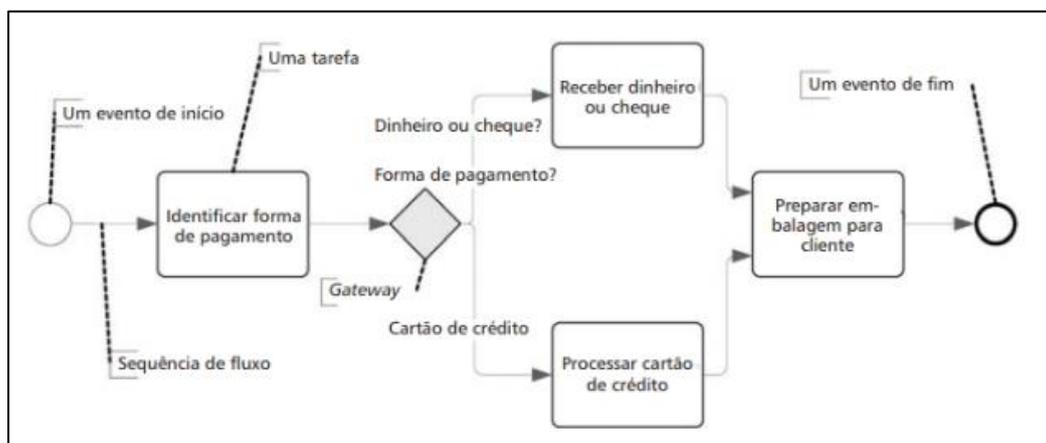


Fonte: Adaptado de Mendoza *et al.* (2012).

Dentre os *softwares* mais utilizados para fazer a modelagem de processos estão: *Bizagi*, *Visio Professional/Microsoft*, *ARIS Toolset (Architecture of Integrated Information Systems)*, *YAWL (Yet Another Workflow Language)* e *WoPed (Workflow Petri Net Designer)*.

Para Valle (2013), a notação possui diversos elementos, sendo que os básicos são apenas quatro: atividades, eventos, *gateways* (símbolo de decisões) e conectores. Com apenas esses quatro elementos, é possível construir modelos bastante expressivos de processos, fazendo com que o BPMN seja relativamente fácil de entender, aprender e de usar. Na figura 4, é possível visualizar um esquema de um processo modelado envolvendo a notação BPMN.

Figura 4 - Exemplo de processo modelado utilizando a notação BPMN



Fonte: Valle (2013)

De acordo com Palmberg (2010), os motivos que levam uma organização a buscar o BPM são particulares a cada organização. Entretanto, é possível identificar os motivos mais comuns (JESTON; NELIS, 2006):

- A organização apresenta crescimento acentuado levando a dificuldades em atingir seus objetivos e perda de controle e agilidade para aproveitar oportunidades;
- Há dificuldades no gerenciamento, com informações imprecisas e/ou conflitantes e necessidade de cortar custos e aumentar produtividade;
- Ocorre alta rotatividade, falta de preparo e insatisfação dos colaboradores;
- Há aumento no número de clientes, fornecedores ou parceiros e elevam-se as exigências em atendê-los através de um relacionamento de proximidade;
- Os produtos e serviços oferecidos são complexos e há duplicação de tarefas;
- Não há visão dos processos ponta a ponta, gerando lacunas e falta de padronização e clareza quanto a responsabilidades; e
- Ocorrem introdução ou eliminação de sistemas de informação.

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Este capítulo apresenta a classificação da pesquisa, além do método utilizado para alcançar os objetivos que foram determinados para a realização do trabalho, descrevendo as etapas e procedimentos.

#### **3.1 Classificação da Pesquisa**

O método de abordagem do trabalho, quanto a sua natureza, é classificado como qualitativo e a pesquisa é considerada aplicada, pois, tem como proposta apresentar alternativas que auxiliem e/ou transformem a gestão de empresas de pesquisa de mercado e opinião. Por sua vez, este trabalho está enquadrado nas estratégias de pesquisa-ação, pois, o autor deste trabalho que conduziu toda a implantação da pesquisa na empresa.

Segundo Thiollent (1985,1992:26), no desenvolvimento da pesquisa - ação, os pesquisadores recorrem a métodos e técnicas de grupos para lidar com a dimensão coletiva e interativa da investigação o e de registro, de processamento o e de exposição dos resultados. Em certos casos, os questionários convencionais e as técnicas de entrevista individuais são utilizados como meio de informação complementar. Em certos momentos da investigação recorre-se igualmente a outros tipos de técnicas: diagnósticos de situação, resolução de problemas, mapeamento de representações, técnicas didáticas e recursos audiovisuais.

Na pesquisa-ação participativa, de acordo com Lakatos (2021), considera-se que o sujeito da investigação tem capacidade de ação e poder transformador. Para ela, a importância do conhecimento é a condição de ele poder orientar e transformar o grupo, a comunidade ou a organização, melhorando a qualidade de vida de seus integrantes.

Ainda para Lakatos (2021), o esquema metodológico da pesquisa-ação participativa é um processo complexo pela especificidade de cada estudo. Para ele, podemos enquadrar em três fases, como visto a seguir:

a) Fase inicial: refere-se ao contato com a comunidade. Os pesquisadores começam a motivar a comunidade a interessar-se pela investigação da sua

realidade, para dar solução a algum problema, ou satisfazer a suas necessidades, possibilitando melhoria contínua.

b) Fase intermediária: trata-se da estrutura administrativa da investigação. Começa por definir as responsabilidades do grupo, os objetivos que se pretende alcançar e o procedimento a seguir, para, no final, analisar o problema e encontrar uma solução.

c) Fase de execução e avaliação: diz respeito ao envolvimento da comunidade ou grupo no projeto de investigação. Visa, de modo sistemático, encontrar solução para o objeto de estudo, a fim de modificar a realidade e melhorar as condições de vida da população estudada.

### **3.2 Coleta de Dados**

O processo de coleta de dados para posterior análise, teve início em maio de 2021 até dezembro de 2021, totalizando 8 meses, para as metodologias qualitativa e quantitativa. Com objetivo de melhorar a gestão dos processos, documentar procedimentos e preparar a empresa posteriormente para certificações voltadas para qualidade de seus serviços, buscou-se levantar conhecimentos com relação as metodologias aplicáveis de gestão, qualidade, normas e regulamentos voltados para empresas de pesquisa de mercado e opinião.

Durante certa fase da coleta, foram realizadas reuniões inicialmente com os diretores e gestores da empresa, no qual foi explicada a metodologia de trabalho que seria utilizada e os objetivos de entrega ao fim de cada etapa. Cada etapa de levantamento concluída era documentada e seu conteúdo validado com o responsável pelo setor. Posteriormente, para construção dos *checklists*, os demais colaboradores envolvidos no processo foram consultados, sendo a validação do material final construído a cargo dos gestores. Foram solicitados também documentos já utilizados para execução dos serviços como: planilhas, ofícios, contratos etc.; e acesso de modo de visualização aos sistemas disponibilizados e utilizados pelos colaboradores para execução de suas atividades.

### 3.3 Etapas da Pesquisa

Durante a sequência da pesquisa, foi obedecido o ciclo de vida do BPM, como pode ser visto na Figura 5. Para isso, foram elencados os objetivos com o desenvolvimento das atividades necessárias para cada etapa da metodologia.

Figura 5 - Ciclo de vida BPM



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

De acordo com o FNQ, as partes envolvidas em um processo devem manter-se constantemente em interação a fim de promover um maior alinhamento e garantir que nenhuma expectativa seja desapontada. Ao promover o diálogo entre as partes, todos saberão o que esperar e o que deverão fazer para alcançar o objetivo proposto. A equipe de trabalho que auxiliou na aplicação da metodologia e validação das etapas está indicada no Quadro 3.

Quadro 3 – Cargo e capacitação dos profissionais envolvidos na aplicação da metodologia

Cargo	Capacitação
Analista de Processos e Qualidade	Ex-estagiária de Processos, Graduada de Engenharia de Produção e Graduada em sistemas para Internet.
Head de Pesquisa	Formação em Administração de empresas, pós-graduada em Pesquisa de Mercado e Opinião com mais de 15 anos de atuação na área.
CEO	Formação em Administração de empresas e pós-graduação em <i>Marketing</i> . Atua há 14 anos como pesquisador e consultor com a fundação da empresa em estudo.
Diretora Administrativa e Financeira	Formação em Administração de empresas. Atua há 8 anos na empresa.
Consultor Qualidade	Formação em Engenharia de Produção.
Consultor Estratégico	Doutor em Administração de empresas.
Consultor de Pesquisa	Formação na área de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Partindo da aplicação da metodologia BPM, foram definidas as etapas e atividades do projeto, como mostrado no Quadro 4.

Quadro 4 - Descrição das etapas de execução da aplicação da metodologia BPM

Etapas	Descrição da atividade	Pessoas envolvidas no processo
Mapeamento	Reuniões para identificação dos processos executados inicialmente na empresa com a representação gráfica por meio da notação BPMN e utilização do software BIZAGI.	Analista de Processos e qualidade, Head de pesquisa, gestores, consultores e CEO <sup>3</sup> .

<sup>3</sup> CEO — *Chief Executive Officer*. É essencialmente o executivo de mais alto escalão da empresa.

Modelagem Técnica	Com entendimento do processo executado na empresa, iniciou-se discursões técnicas e observações para estabelecer o processo ótimo. Buscou-se agregar melhorias que fossem de encontro também com as ISO's de Qualidade e Regulamentos da ABEP. A representação gráfica com notação BPMN e software BIZAGI.	Analista de Processos e qualidade, Head de pesquisa, gestores, consultores e CEO.
Construção de POP'S	A partir dos processos definidos e aprovados pela alta gerência, foram construídos os procedimentos operacionais padrão em documento word.	Aprovação da Alta Gerência e construção pelo Analista de processos qualidade.
Treinamento	O treinamento tem por objetivo apresentar todo material desenvolvido aos colaboradores envolvidos no processo, sanar dúvidas das melhorias propostas e disponibilizar acesso ao material para consulta.	Analista de processos qualidade e colaboradores.
Acompanhamento	Um mês após o treinamento, realizou-se um acompanhamento com uso de fichas elaboradas em Excel para observar se os processos estão em conformidade como o estabelecido e apresentados no treinamento.	Analista de processos qualidade e colaboradores
Melhoria Contínua	Com acompanhamento foi possível observar pontos de melhoria e se os processos propostos necessitam de ajustes. Um relatório geral é entregue ao fim da atividade.	Analista de processos qualidade

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

A execução das atividades descritas no Quadro 4, foram associadas as etapas do método BPM, os objetivos de cada atividade foram definidos, respeitando a essência do método aplicado.

O projeto para execução de todas as etapas, serão apresentados no escopo de um ano, iniciado no mês de maio de 2021 e sendo concluído no mês de abril de 2022. De modo a apresentar o período de execução e a duração de

cada etapa do projeto, foi elaborado o Gráfico de *Gantt*<sup>4</sup>, que será mostrado na figura 6.

Figura 6 - Gráfico Gantt

GRÁFICO GANTT	ANO 2021				ANO 2021				ANO 2022			
	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
MAPEAMENTO	■											
MODELAGEM TÉCNICA					■							
CONSTRUÇÃO DE POP'S							■					
TREINAMENTO									■			
ACOMPANHAMENTO										■		
MELHORIA CONTÍNUA										■		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Os pontos de acompanhamento e melhoria contínua seguem paralelo no Gráfico de *Gantt*, pois, deve-se buscar melhoria de forma continuada, como o nome já remete.

<sup>4</sup> O diagrama de *Gantt* é um gráfico usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto.

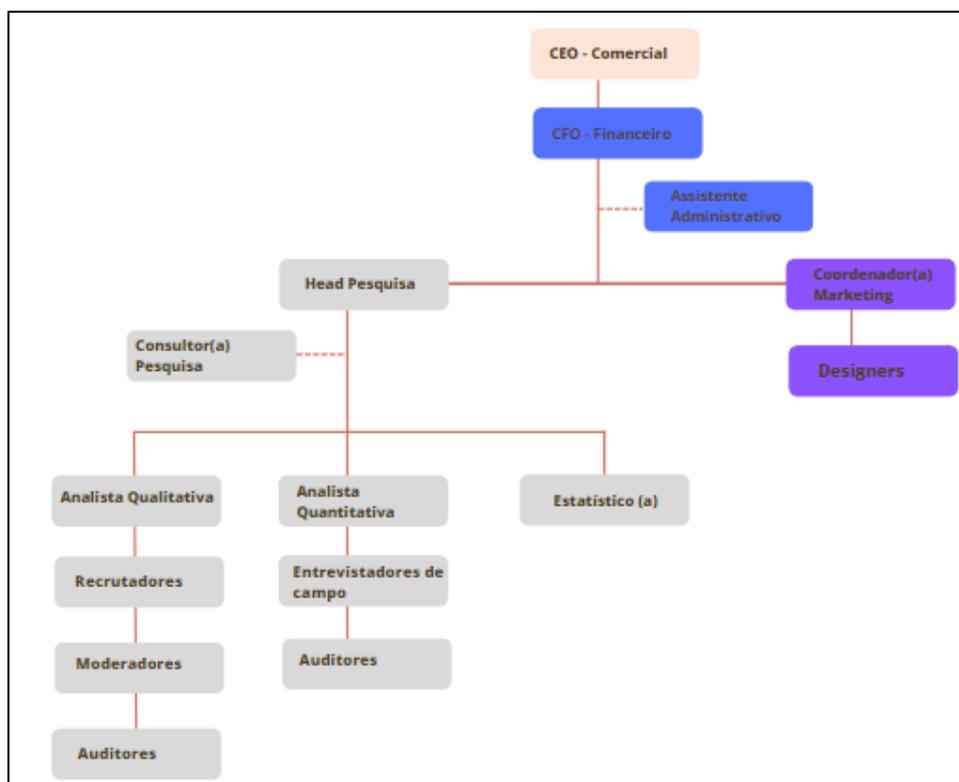
## 4 RESULTADOS

Com o objetivo de descrever os resultados obtidos com pesquisa realizada, o presente capítulo apresenta a caracterização da empresa objeto de estudo e as respectivas fases do desenvolvimento da pesquisa aplicada.

### 4.1 Caracterização da Empresa

O objeto de estudo trata-se de uma empresa de pesquisa de mercado e opinião localizada em João Pessoa – PB e com escritório também em São Paulo – SP. Fundada em 2008, ela reúne expertise multidisciplinar capaz de executar os mais diversos trabalhos em pesquisa de mercado e opinião em todo território nacional. Atualmente, a empresa trabalha com seu maior foco em clientes do setor público, entretanto, está se organizando para entrar no mercado privado. O organograma da empresa pode ser visto na Figura 7.

Figura 7 - Organograma empresa de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Na figura 7, a equipe da pesquisa está indicada em cinza, a equipe de marketing em lilás, o financeiro que é comum a holding que controla diversas outras empresas a de pesquisa faz parte, em azul, e por fim, CEO que atua fortemente no comercial em laranja. Esse mesmo padrão de cores foi utilizado na diferenciação dos setores nos fluxogramas construídos.

O setor comercial desempenha a função de captação, para prospecção de clientes. A empresa trabalha com três modalidades para prospecção: participação de pregões (online e presenciais), venda direta (o *lead*<sup>5</sup> entra em contato ou busca-se o *lead*) e via agências de publicidade.

O setor financeiro está dividido em contas a pagar, contas a receber e compras. O setor de Marketing atua em toda parte de diagramação de relatórios e publicidade da empresa, e por fim, a pesquisa em seu operacional está dividida em qualitativa e quantitativa.

A pesquisa quantitativa utiliza uma metodologia baseada em números, métricas e cálculos matemáticos. A pesquisa qualitativa, por sua vez, baseia-se no caráter subjetivo.

A equipe para uma pesquisa quantitativa, possui um analista que coordena os entrevistadores de campo e auditores quantitativos; e pesquisa qualitativa possui um analista que é responsável pelos recrutadores, moderadores e auditores qualitativos. O estatístico atua diretamente com a equipe do setor quantitativo. O consultor de pesquisa atua diretamente a equipe qualitativa, atuando como analista, moderador em grupos e, por vezes, entrega dos relatórios e apresentação ao cliente final. A Head de pesquisa<sup>6</sup> atua coordenando os dois setores de pesquisa.

A empresa utiliza de sistemas próprios de software para auxiliar na análise dos dados com uso de técnicas de *machine learning*<sup>7</sup> e inteligência artificial.

---

<sup>5</sup> Um Lead é uma oportunidade de negócio para a empresa.

<sup>6</sup> A Head de pesquisa é um profissional que lidera uma área, um departamento ou um projeto

<sup>7</sup> *Machine learning* ou em português, aprendizado de máquina é um método de análise de dados que automatiza a construção de modelos analíticos.

## 4.2 Aplicação da Metodologia BPM

Após identificar os processos, inicia-se a fase de Mapeamento. Um mapa de processos é uma representação por meio de diagramas que exibem uma série de etapas que ocorrem em determinados processos. A noção de sucesso da melhoria de um processo aparece em termos como: reengenharia de processos, melhoria contínua, gerenciamento de processos de negócios, dentre outros (AL-FEDAGHI & MOHAMAD, 2019). Todas as organizações possuem processos, entretanto nem todos estão mapeados e padronizados.

Com a finalização da etapa de mapeamento, o próximo passo consiste em realizar a modelagem do processo considerado ótimo para organização. A modelagem é uma das etapas do BPM, sendo uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Modelar é uma forma de padronizar os processos e, ao fazer isso, é possível:

- Automatizar o processo;
- Corrigir falhas pontuais;
- Estipular métricas para acompanhamento e controle;
- Simular soluções mais complexas;
- Prever os possíveis impactos que decisões podem causar;
- Designar pessoas para executar as tarefas e colocar metas ao trabalho;
- Dentre outras vantagens.

Após a modelagem, iniciou-se a fase de construção do procedimento operacional padrão para ambas as metodologias (quantitativa e qualitativa). De acordo com a ISO 9001: 2015, o POP consiste numa descrição das principais atividades de um processo. Portanto, são rotinas padronizadas que facilitam a execução de uma operação.

O POP é um documento que expressa o planejamento do trabalho repetitivo que deve ser executado para o alcance de uma meta padrão. Tem como objetivo padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais para o bom funcionamento do processo. Os POPs são a base do gerenciamento de rotina.

Com material pronto, e treinamento realizado, inicia-se a fase de acompanhamento das atividades estabelecidas. De acordo com Toledo (2012), a formalização é considerada a última etapa do gerenciamento de processos. Nessa etapa, elaboram-se as normas, fluxogramas, bem como a documentação de apoio (formulários de análise de atividades, indicadores da qualidade, procedimentos operacionais, ações de melhoria etc.), formando o manual do processo. O manual do processo propiciará a operacionalidade do processo. E este material que deverá ser entregue no treinamento para consulta dos colaboradores sempre que necessário.

#### 4.2.1 Resultado do mapeamento e modelagem técnica dos processos quantitativos e qualitativos

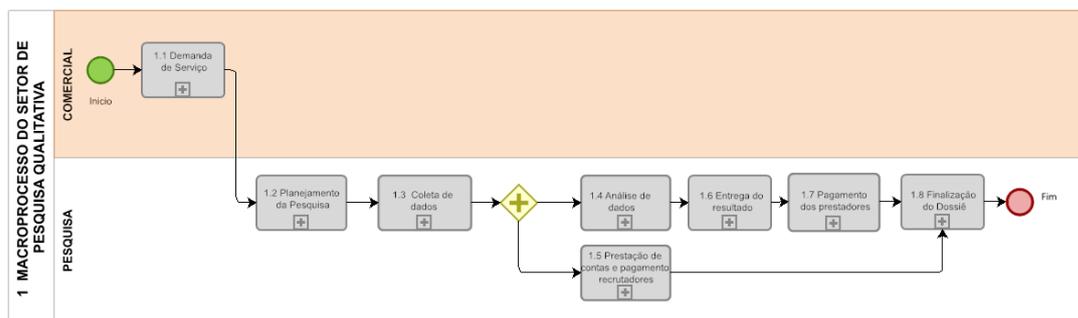
O mapeamento e modelagem dos processos foram executados no *Bizagi*, trata-se de um software de mapeamento de processos gratuito e colaborativo. Ele possibilita ao usuário e à sua equipe colaborar através de recursos para modelar, documentar, simular, publicar e compartilhar processos de negócios. Os ícones propostos no *Bizagi* obedecem a metodologia BPMN (*Business Process Model and Notation*).

O processo de mapeamento iniciou-se com a participação da alta gerência, consultores e analista de processo e qualidade. O objetivo principal era identificar os processos de maneira fiel ao que ocorriam, como uma imagem/registro os representando graficamente. Optou-se por tratar cada metodologia de pesquisa trabalhada na empresa separadamente como setores.

##### 4.2.1.1 Pesquisa Qualitativa

O macroprocesso identificado para o setor de pesquisa qualitativa encontra-se na Figura 8.

Figura 8 - Fluxograma Macroprocesso da Pesquisa Qualitativa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

A seguir o descritivo com os oito processos identificados no macroprocesso da pesquisa qualitativa:

1- Demanda de Serviço: inicia-se no setor comercial com a prospecção dos leads que poderá ocorrer por três vias: diretamente com cliente, por participação em pregões e via agência de publicidade. Os processos identificados para demanda de serviço foram:

- a) Prospectar Clientes;
- b) Enviar Edital para Comissão de Técnica (modalidade pregão);
- c) Entrar em contato com o *lead* (potencial cliente);
- d) Elaborar orçamento (venda direta ao cliente);
- e) Elaborar proposta (venda direta ao cliente);
- f) Apresentar a proposta (venda direta ao cliente);
- g) Formalizar contrato /Ordem de serviço.

Os processos de demanda de serviço vindo do setor comercial obedecem aos mesmos fluxos tanto para quantitativa, como também para qualitativa. Podendo um cliente contratar ao mesmo tempo uma pesquisa qualitativa e quantitativa.

2- Planejamento da Pesquisa: após o fechamento do contrato ou ordem de serviço pelo setor comercial, o *briefing*<sup>8</sup> é passado para a equipe de pesquisa iniciar todo planejamento que envolve: equipe, recrutamento de participantes, cronograma, recursos financeiros e roteiro de pesquisa. Os processos identificados para o planejamento da pesquisa foram:

- a) Receber demanda do comercial e verificar conformidade das informações;
- b) Criar pasta compartilhada do projeto na nuvem;
- c) Realizar o Detalhamento do projeto de pesquisa;
- d) Realizar o planejamento financeiro;
- e) Caso seja necessário contratação de terceiros, o financeiro fica responsável por providenciar a contratação;
- f) A pesquisa deve treinar recrutamento e auditoria (reunião *kick-off*<sup>9</sup>).

3 - Coleta de Dados: corresponde a toda realização de coleta que pode ser online ou presencial e por grupos focais ou entrevista de profundidade. Os processos identificados para coleta de dados foram:

- a) Preparar para coleta online, no caso de grupo focal ou entrevista de profundidade;
- b) Realizar Reunião de coleta online, no caso de grupo focal ou entrevista de profundidade;
- c) Realizar pagamento dos participantes (Brindes<sup>10</sup>), no caso de grupo focal ou entrevista de profundidade realizados de forma online;
- d) Refazer coleta, caso seja encontrada alguma não-conformidade.

4 - Análise de dados: consiste em todo detalhamento necessário para desenvolvimento do relatório e a diagramação com auxílio do marketing para entrega do resultado ao cliente. Os processos identificados para análise de dados foram:

---

<sup>8</sup> Briefing é um conjunto de informações ou uma coleta de dados passados em uma reunião para o desenvolvimento de um trabalho ou documento.

<sup>9</sup> A reunião de kick-off é um encontro entre os envolvidos no projeto com o objetivo de apresentar e alinhar os detalhes importantes e relevantes para todos.

<sup>10</sup> Os brindes são valores dados aos participantes de um grupo focal como bonificação pela participação.

- a) Avaliar coletas;
- b) Realizar análise.

5 - Prestação de contas e pagamento dos recrutadores: este processo ocorre em paralelo com a análise de dados. Após a coleta de dados é possível solicitar aos recrutadores que prestem contas dos valores recebidos para execução da pesquisa e os quantitativos para pagamento de seus serviços. Os processos identificados para prestação de contas foram:

- a) Prestação de contas;
- b) Pagamento dos recrutadores.

6 - Entrega do resultado: após a análise realizada e o material diagramado pelo marketing, o material deverá ser apresentado ao cliente e um relatório entregue. Os processos identificados para entrega de trabalho foram:

- a) Agendar apresentação;
- b) Realizar apresentação;
- c) O financeiro é responsável por emitir nota fiscal.

7- Pagamento dos prestadores: além dos recrutadores, outros prestadores podem ser necessários para execução da pesquisa, como: moderadores e analistas. Os processos identificados para pagamento de prestadores foram:

- a) A pesquisa deve preparar relatório para financeiro;
- b) A pesquisa deve informar valores aos prestadores;
- c) A pesquisa deve organizar as notas fiscais recebidas;
- d) O financeiro recebe as notas da pesquisa e deve realizar repasses aos prestadores.

8 - Finalização do Dossiê<sup>11</sup>: a finalização do dossiê tem o objetivo de garantir que todos documentos e arquivos gerados ao decorrer da pesquisa

---

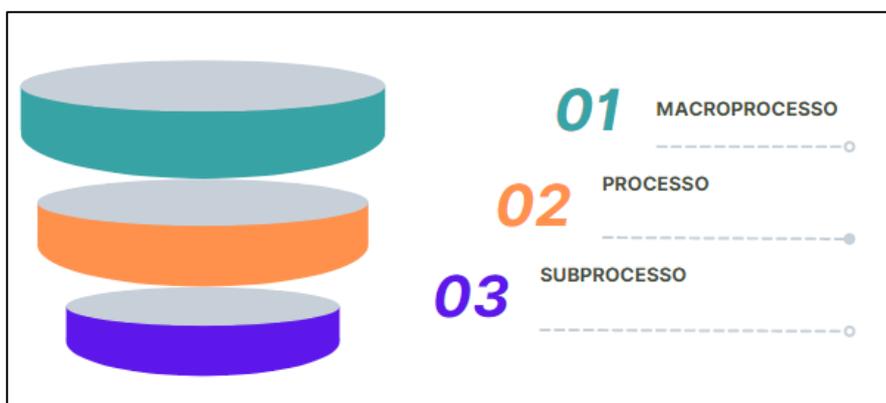
<sup>11</sup> Dossiê é a reunião dessas informações, que trata de diversos arquivos sobre um assunto específico, processo, pessoa ou empresa, reunido por um profissional para ser analisado

estejam corretamente inseridos em suas respectivas subpastas da pasta do projeto. Os processos identificados para finalização do dossiê foram:

- a) Subir todos os documentos na pasta do projeto (Entrega);
- b) Revisar documentos.

Além do macroprocesso e seus respectivos processos listados anteriormente, foram identificados e/ou propostos de forma mais detalhada para cada processo seus subprocessos e *checklists*<sup>12</sup>. Na figura 9, pode-se observar a hierarquia considerada para o macroprocesso, processo e subprocesso:

Figura 9 - Hierarquia utilizada para representação gráfica



Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

A figura 9, é utilizada no treinamento para indicar que dentro dos macroprocessos existem processos e dentro dos processos existem subprocessos. Na Tabela 1, observa-se o macroprocesso, o quantitativo de processos e o quantitativo de subprocessos identificados no mapeamento para pesquisa qualitativa.

Tabela 1 - Quantitativos identificados para cada nível de desenho de processo da pesquisa qualitativa

Metodologia Qualitativa		
Nível de Macroprocesso	Nível de Processo	Nível de Subprocesso
1.1 Demanda de serviço	7	50

<sup>12</sup> O checklist pode ter traduzido como lista de tarefas, sendo uma lista de verificação é um tipo de auxílio ao trabalho usado para reduzir falhas.

1.2 Planejamento da pesquisa	6	46
1.3 Coleta de Dados	4	48
1.4 Análise de Dados	2	9
1.5 Prestação de contas/ pagamento recrutadores	2	20
1.6 Entrega do resultado	3	13
1.7 Pagamento dos prestadores	4	19
1.8 Finalização do dossiê	2	10
Total	30	215

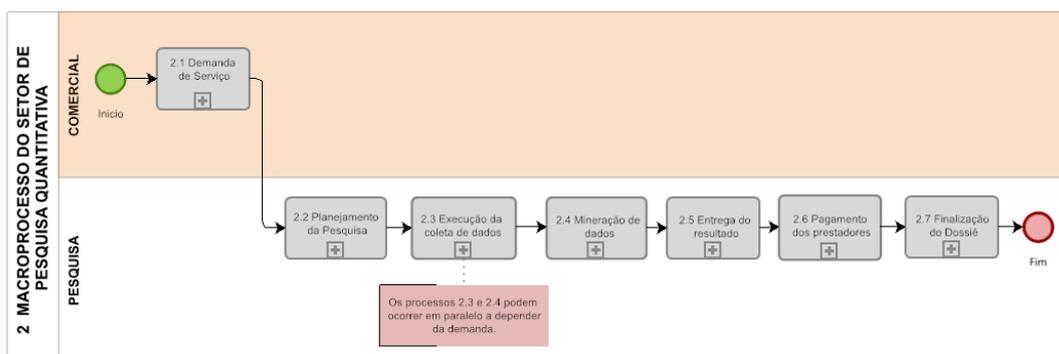
Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Com relação aos *checklists*, utilizá-los em processos é considerado uma das boas práticas a serem adotadas em um ambiente corporativo. A partir dele a empresa alcança uma melhor organização interna e consegue garantir um maior controle em sua operação. Ele basicamente auxilia na documentação de práticas da instituição e é orientado pela ISO 9001.

#### 4.2.1.2 Pesquisa Quantitativa

O macroprocesso identificado para o setor de pesquisa quantitativa encontra-se na Figura 10. Deve-se considerar, assim como orientado para pesquisa qualitativa que a representação foi realizada em três níveis, sendo a Figura 10, a representação a nível de macroprocesso.

Figura 10 - Fluxograma Macroprocesso da Pesquisa Quantitativa



Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Elaborado pelo autor, 2021

A seguir o descritivo com os sete processos identificados no macroprocesso da pesquisa quantitativa:

1- Demanda de serviço: inicia-se no setor comercial com a prospecção dos leads que poderá ocorrer por três vias: diretamente com cliente, por participação em pregões e via agência de publicidade. Segue o mesmo padrão para quantitativa, apenas havendo algumas mudanças de contrato. A demanda de serviço possui as seguintes atividades:

- a) Prospectar clientes;
- b) Enviar edital para comissão de técnica (modalidade pregão);
- c) Contato com o *lead* (potencial cliente);
- d) Elaborar orçamento (venda direta ao cliente);
- e) Elaborar proposta (venda direta ao cliente);
- f) Apresentar a proposta (venda direta ao cliente);
- g) Formalizar contrato /OS (Ordem de serviço).

Como observado para pesquisa qualitativa, a demanda de serviço segue o mesmo processo no setor comercial. As mudanças ocorrem a nível de subprocesso, com mudanças de contrato/ Ordem de serviço e orientações de como elaborar o briefing que é enviado para o setor de pesquisa planejar a pesquisa a ser realizada.

2 - Planejamento da pesquisa: o planejamento obedece a um formato diferente da pesquisa qualitativa. Como a maioria das coletas são realizadas de forma presencial (*Face to Face*<sup>13</sup>), deve-se planejar todos os recursos, além da elaboração do questionário que será utilizado. O planejamento da pesquisa possui os seguintes processos:

- a) Receber demanda do comercial e verificar conformidade das informações;
- b) Convocar equipe para reunião inicial (*Kick-off*);
- c) Realizar reunião de *Kick-off* pesquisa;
- d) Criar pasta de dossiê da pesquisa;

---

<sup>13</sup> O *face to face* são entrevistas frente a frente com o entrevistado.

- e) Acrescentar projeto no Target<sup>14</sup>;
- f) Caso seja cliente de pregão ou via agência de publicidade, deve-se verificar se a amostra foi definida no edital;
- g) Caso a mostra não tenha sido bem definida no edital, ou seja, venda direta, deve-se planejar a amostra da pesquisa;
- h) Fazer o plano amostral;
- i) Pré-dimensionar equipe de pesquisa;
- j) Elaborar questionário de pesquisa;
- k) Elaborar Plano de cotas;
- l) Pré-dimensionar estrutura necessária;
- m) Enviar para aprovação do cliente;
- n) Caso o cliente aprove realizar o pré-teste;
- o) Ajustar questionário de pesquisa caso não esteja conforme o planejado;
- p) Revisar o cronograma de pesquisa caso esteja tudo conforme o planejado após o pré-teste;
- q) O financeiro deve verificar orçamento;
- r) Caso não seja viável a pesquisa deve realizar ajustes orçamento;
- s) Dividir cotas para cada pesquisador.

3 - Execução da coleta de dados: a execução de fato com aplicação dos questionários na modalidade definida (cati ou *face to face*). A execução da pesquisa obedece aos seguintes processos:

- a) Definir equipe de pesquisa;
- b) Treinar equipe;
- c) O financeiro deve repassar recursos para execução;
- d) A pesquisa deve cadastrar questionário;
- e) A equipe que executa a pesquisa deve enviar dados de pesquisa;
- f) Checar previsto x realizado;
- g) Avaliar falhas;

---

<sup>14</sup> Target é um software de gerenciamento utilizado pela empresa.

- h) O comercial deve solicitar mudanças ao cliente em caso de não-conformidade;
- i) O cliente deve ser comunicado das mudanças de cronograma;
- j) Realocar equipe de pesquisa caso necessite refazer a pesquisa;
- k) A pesquisa deve verificar custos de pesquisa caso precise refazê-la;
- l) O financeiro deve avaliar custos e fazer repasse;
- m) Refazer a pesquisa em caso de não conformidade encontrada.

4 - Mineração de Dados: tem por objetivo receber os dados coletados, tratá-los e divulgar a pesquisa ao cliente. A mineração de dados possui as seguintes atividades:

- a) Enviar dados para sistema (SIAP<sup>15</sup>);
- b) Fazer auditoria;
- c) Correção das abertas;
- d) Exportar dados trabalhados (SIAP);
- e) Tratar os dados (CSV<sup>16</sup>);
- f) Importar para sistema de análise.

5 - Entrega do Resultado: deve preparar o arquivo para apresentação final, realizar a apresentação ao cliente e os possíveis ajustes pós apresentação, e por fim, enviar o relatório administrativo para o financeiro emitir a nota fiscal.

- a) A pesquisa gera o relatório no software de análise próprio;
- b) Agendar a apresentação com cliente;
- c) Enviar para diagramação caso necessite de mais uma análise;
- d) Organizar a apresentação;
- e) Realizar a apresentação;
- f) O Financeiro emite nota fiscal.

6 - Pagamento dos Prestadores: tem por objetivo realizar um levantamento do que foi produzido por cada entrevistador de campo, solicitar

---

<sup>15</sup> O SIAP é um software voltado para realização de pesquisas de qualquer cunho, seja, eleitoral, mercado, de preços etc.

<sup>16</sup> O arquivo CSV (valores separados por vírgulas) é um arquivo de texto com formato específico para possibilitar o salvamento dos dados em um formato estruturado de tabela

notas fiscais e posteriormente enviar ao financeiro para que possa ser realizado os pagamentos.

- a) A pesquisa deve gerar relatório (prestadores)
- b) Preparar relatório para financeiro;
- c) Informar para pesquisadores valores;
- d) A pesquisa deve organizar notas fiscais recebidas dos prestadores;
- e) O financeiro deve realizar repasses aos prestadores.

7 - Finalização do Dossiê: A finalização do dossiê tem o objetivo de garantir que todos documentos e arquivos gerados ao decorrer da pesquisa estejam corretamente inseridos em suas respectivas subpastas da pasta do projeto.

- a) Salvar todos os documentos nas pastas (entrega);
- b) Revisar documentos.

Da mesma forma que foi realizado o levantamento dos quantitativos dos processos e subprocessos para pesquisa qualitativa, temos na Tabela 2 para a pesquisa quantitativa.

Tabela 2 - Quantitativos identificados para cada nível de desenho de processo da pesquisa quantitativa

Metodologia Quantitativa		
Nível de Macroprocesso	Nível de Processo	Nível de Subprocesso
2.1 Demanda de serviço	7	50
2.2 Planejamento da pesquisa	19	89
2.3 Execução de coleta de dados	13	67
2.4 Mineração de Dados	6	34
2.5 Entrega do resultado	6	29
2.6 Pagamento dos prestadores	5	25
2.7 Finalização do Dossiê	2	10
Total	58	304

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Comparando as duas metodologias trabalhadas pela empresa, a metodologia quantitativa apresentou mais processos que a qualitativa. Em

especial, por trabalhar uma coleta em formato *Face to Face*, que demanda todo um trabalho de campo e preparo mais extenso.

#### 4.2.1.3 Considerações da Modelagem dos processos quantitativos e qualitativos

Para fazer a modelagem (ou o BPMN mapeamento), utilizou-se diagramas e, dentro deles, os elementos gráficos da notação. As modelagens ocorreram em reuniões com os gestores, CEO e especialistas em gestão de processos e qualidade contratados pela empresa para auxiliar na primeira modelagem do processo ótimo.

Além disso, conhecimentos das exigências das normas de qualidade específicas para o setor foram fundamentais para o desenvolvimento de propostas de melhorias nos processos atuais da empresa. Foram trabalhadas duas normas de qualidade, a ISO 20252, que tem por base a ISO 9001. E o selo de qualidade ABEP.

Para isso, foram elaboradas fichas separando cada norma em requisitos, posteriormente, realizou-se um levantamento junto aos colaboradores dos requisitos que eram atendidos: completamente, parcialmente ou que não estavam sendo atendidos pela empresa.

A ISO 20252 é um documento composto por 88 páginas. O formulário elaborado ao final compôs um documento com 30 páginas e um total de 384 requisitos. Na figura 11, observa-se o padrão do formulário utilizado.

Figura 11 - Modelo de Formulário de pontos de verificação ISO 20252

FORMULÁRIO PONTOS VERIFICAÇÃO – ISO 20252		
NÚMERO	REQUISITO	STATUS
4.0	PRINCIPAIS REQUISITOS PARA PESQUISA DE MERCADO, OPINIÃO E SOCIAL	
4.1	ESTRUTURA PRINCIPAL	
4.1.1	Declaração de aplicabilidade (ver exigências no documento original)	Escolher um item.
4.1.2	Confidencialidade da pesquisa	
4.1.2.1	Geral: As informações fornecidas pelos clientes para fins de projeto <b>devem</b> ser usadas apenas pelos prestadores de serviços no contexto para o qual foram fornecidas	Completo
4.1.2.2	Garantias do entrevistado (ver exigências no documento original)	Não Possui
4.1.2.3	Convites para participar de projetos de pesquisa (ver itens a ao h no documento original)	Não Possui
4.1.2.4	Coleta de dados de crianças ou pessoas vulneráveis (ver exigências no documento original)	Escolher um item.
4.1.3	Gerenciamento de documentação e registros	
4.1.3.1	Documentando os sistemas e práticas	

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Da mesma forma que foi preparado um formulário para ISO 20252, também se preparou um para ABEP. Sendo levantados junto aos colaboradores a situação atual de cada requisito. Os resultados do levantamento realizado podem ser visualizados na tabela 3, a seguir:

Tabela 3 - Levantamento de Requisitos das Normas de Qualidade

ABEP – Selo de Qualidade	
Requisitos identificados	67
Requisitos atendidos totalmente	45
Requisitos atendidos parcialmente	18
Requisitos que a empresa não atende	4
Total de Requisitos atendidos (%)	67
ISO 20252 – Pesquisa de mercado, pesquisa de opinião e pesquisa social	
Requisitos identificados	384
Requisitos atendidos totalmente	99
Requisitos atendidos parcialmente	44
Requisitos que a empresa não atende	31
Requisitos que não se aplicam aos serviços prestados	114
Total de Requisitos atendidos (%)	26

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

As reuniões de para levantamento da conformidade dos requisitos foram realizadas junto aos colaboradores que possuíam conhecimento técnico para auxiliar no entendimento da norma. As reuniões eram realizadas sempre com três integrantes: o analista de processos e qualidade; o colaborador com conhecimento técnico e o gestor. Por exemplo, ao se tratar dos tópicos referentes ao trabalho de campo com entrevistas do tipo *face to face*, o colaborador mais indicado é o(a) analista quantitativa. A partir desta lógica, montou-se um cronograma para realização das reuniões. Ao final de cada reunião, uma ata com os pontos trabalhados, participantes e dúvidas era redigida e enviada a todos participantes. O modelo de ata está no Anexo A.

Com relação a modelagem, o macroprocesso não apresentou grandes modificações, apenas observou-se pequenas diferenças para os alguns processos e subprocessos identificados no mapeamento. A proposta das lideranças foi realizar aos poucos novas mudanças para que a equipe assimilasse e fosse sendo preparada para a adequação com objetivo de certificar para as normas de qualidade.

Ao final do levantamento de requisitos, foi elaborado um relatório técnico apresentando o diagnóstico dos requisitos encontrados, este documento serviu como roteiro para planejar as melhorias a serem implementadas.

#### 4.2.2 Construção dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP)

Definida a Modelagem, iniciou-se a fase de documentação e elaboração do Processo Operacional Padrão. A padronização consiste em uma ferramenta gerencial fundamental para as organizações, sendo a base para o estabelecimento da rotina no trabalho diário.

O **procedimento operacional padrão** é definido como um conjunto de instruções e métodos que descrevem como um determinado processo deve ser realizado para atingir efetivamente um objetivo (CARSON & DENT, 2007). Segundo Campos (2014), o POP deve conter todas as informações necessárias ao bom desenvolvimento do processo, sendo a forma segura e eficiente de alcançar os requisitos da qualidade.

O POP atua como um registro para conhecimento dos colaboradores a respeito das tarefas realizadas, descrevendo todas as etapas identificadas para o processo, as ferramentas necessárias, cuidados especiais para desenvolvimento da tarefa e observações pertinentes ao processo. No anexo B, o modelo de POP utilizado pela empresa. Para o POP da pesquisa quantitativa gerou-se um documento de 168 páginas, constando: capa, apresentação, sumário e todos os processos identificados padronizados utilizando o modelo do anexo B. Da mesma forma gerou-se um documento para pesquisa qualitativa, com 100 páginas.

#### 4.2.3 Treinamento dos colaboradores

Com a conclusão da definição do processo ótimo e sua respectiva documentação construída, iniciou-se a fase de implementação dos processos estabelecidos. Treinamentos são necessários para sanar dúvidas dos colaboradores e apresentar os processos definidos. Após implementados os processos passam a ser acompanhados e podem ser reavaliados de maneira contínua. O treinamento obedeceu aos seguintes passos:

- a) Apresentou-se a importância da gestão por processos, explicando a metodologia utilizada e o papel na qualidade de entrega dos serviços;
- b) Orientou-se os colaboradores sobre a leitura do fluxograma com a apresentação do macroprocesso;
- c) Indicou-se quando se deve consultar os checklists;
- d) Orientou-se na leitura dos procedimentos operacionais padrão;
- e) Orientou-se como serão realizados os acompanhamentos e a importância da colaboração de todos nesta etapa;
- f) Tirou-se possíveis dúvidas dos colaboradores;
- g) Orientou-se da localização do material de consulta;
- h) Disponibilizou-se contato para futuras dúvidas.

#### 4.2.4 Acompanhamento das Melhorias Implementadas

Após o treinamento dos colaboradores envolvidos, e a disponibilização de toda documentação preparada para que possam ser consultadas em caso de dúvidas, foi possível dar início ao acompanhamento dos processos.

Para auxiliar nos acompanhamentos foram desenvolvidas fichas (ver anexo C) para cada processo identificado, posteriormente, com resultado foi possível construir relatórios. São construídos três tipos de relatórios como vistos a seguir:

- **Relatórios de não-conformidade:** também conhecidos como RNC's, são relatórios onde são realizados registros dos desvios que ocorrem na execução de qualquer processo dentro de uma empresa, desde os serviços oferecidos ao desenvolvimento de um produto, ou ainda

processos internos administrativos. No relatório de não conformidade também é possível trabalhar um plano de ação para corrigir a não conformidade identificada. Ver anexo D, com o modelo de RNC desenvolvido para a empresa;

- **Relatório de análise crítica de processo:** quando identificada uma oportunidade de mudança de processo na etapa de acompanhamento, elabora-se um relatório de análise crítica. O modelo desenvolvido para a empresa e pode ser visto no anexo E;
- **Relatório Geral:** o relatório geral indica os processos que foram encontradas não-conformidades e possíveis melhorias indicadas pelo relatório de análise crítica de processo. O modelo desenvolvido para empresa pode ser visto no anexo F.

As etapas e levantamento geraram registros utilizados para acompanhamento. Nos dados apresentados a seguir, estão expostos apenas quantitativos do primeiro acompanhamento realizado 30 dias após treinamento da equipe, que podem ser vistos na tabela 4, a seguir para a metodologia quantitativa:

Tabela 4 - Acompanhamento da Metodologia Quantitativa

Metodologia Quantitativa			
Processos	Pontos checados	RNC's emitidas	Relatório de análise crítica de mudança indicados
2.1 Demanda de serviço	4	0	0
2.2 Planejamento da pesquisa	10	1	0
2.3 Execução de coleta de dados	14	0	1
2.4 Mineração de Dados	11	0	0
2.5 Entrega do resultado	5	0	0
2.6 Pagamento dos prestadores	4	0	1
2.7 Finalização do Dossiê	1	0	0
Total	49	1	2

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

O primeiro acompanhamento foi observado ao total de 49 pontos para cada um dos dois projetos escolhidos, sendo emitida uma não conformidade e duas análises críticas de mudança de processo, assim obtendo-se 95,9% de conformidade (1) dos processos executados para os projetos analisados. O cálculo para chegar ao resultado de 95,9% citado está descrito a seguir:

$$\text{Conformidade} = 1 - \left( \frac{A + \left(\frac{C}{2}\right)}{B} \right) \quad (1)$$

A - Quantidade de RNC's emitidas;

B - Quantidade de pontos checados com auxílio dos formulários elaborados;

C - Quantidade de pontos de melhoria identificados na avaliação.

O cálculo de conformidade é realizado ao fim da avaliação geral e está presente no formulário de relatório geral como pode ser visto no Anexo F. Este cálculo presente no formulário foi desenvolvido junto com o consultor de qualidade contratado pela empresa, assim como todos os outros documentos citados e estão em anexo.

O critério de escolha dos projetos a serem acompanhados vai de acordo com o tamanho da amostra a ser trabalhada, dando preferência a pelo menos um projeto considerado mais extenso e outro de menor porte para fazer um comparativo. O relatório final entregue para alta gestão continha 12 páginas.

Da mesma forma procedeu-se para os projetos da metodologia qualitativa. Em sua primeira avaliação, observou-se 96,2% de conformidade (1), com apenas uma RNC emitida e entregue um relatório final de 7 páginas para alta gestão. Na tabela 5, o acompanhamento realizado para metodologia qualitativa:

Tabela 5 - Acompanhamento da Metodologia Qualitativa

Metodologia Qualitativa			
Processos	Pontos Checados	RNC emitidas	Relatório de análise crítica de mudança indicados
1.1 Demanda de serviço	-	-	-
1.2 Planejamento da pesquisa	5	1	0
1.3 Coleta de Dados	5	0	0
1.4 Análise de Dados	6	0	0
1.5 Prestação de contas e pagamento dos recrutadores	5	0	0
1.6 Entrega do resultado	5	0	0
1.7 Pagamento dos prestadores	2	0	0
1.8 Finalização do dossiê	1	0	0
Total	29	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

A partir da Tabela 5, podemos observar que o processo: 1.1 Demanda de serviço não foi avaliado neste primeiro momento para qualitativa. Isto ocorreu por indisponibilidade de contato com equipe do comercial no momento do acompanhamento e autorizado pela alta gestão o prosseguimento da avaliação.

#### 4.2.5 Entrega de resultado das avaliações para os gestores

Todos envolvidos no processo aplicação da metodologia sempre foram muito solícitos, desde os profissionais de alta gestão responsáveis pelas validações, até os profissionais envolvidos na operação quando avaliados.

A seguir no Quadro 5, observa-se as ações com relação a entrega dos resultados dos acompanhamentos realizados junto aos colaboradores.

Quadro 5 - Procedimentos adotados para entrega do relatório final e acompanhamento dos processos

Atividade do processo de entrega do relatório	Procedimento
1- Emissão de uma RNC	A emissão de uma RNC deve ser detalhada no formulário do anexo D. O responsável pelo processo deve ser comunicado e negocia-se um prazo para correção da não conformidade encontrada. A depender do grau de complexidade da não conformidade identificada elabora-se um MASP <sup>17</sup> . Caso na avaliação seguinte a não conformidade persista na próxima avaliação, o gestor do setor é formalmente comunicado para auxiliar na correção do processo.
2- Análise crítica de mudança de processo	Quando avaliado que algum processo não está funcionando adequadamente, o formulário de análise crítica (ver anexo E) é utilizado para relatar a situação encontrada e propor uma ação de melhoria. Este documento é entregue ao gestor do setor para avaliação.
3- Construção do relatório geral	Com os resultados constrói-se um relatório geral (ver anexo F) que mostrará em que nível de conformidade o processo está para avaliação realizada. Ele será anexado ao relatório final.
4- Construção do relatório final	Com todos resultados obtidos na avaliação, é realizado a construção de um relatório final que é apresentado ao gestor do setor de pesquisa e a diretora administrativa e financeira que é a atual responsável pelo acompanhamento do setor de processos e qualidade. Todas as não-conformidades são reportadas a estas duas gestoras.
5- Acompanhamentos das propostas deliberadas pelos gestores	Seguir gerenciando e acompanhando as deliberações propostas pelos gestores após a entrega do relatório final.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

Como pode ser visto no Quadro 5, temos todas as ações a serem tomadas pelo analista de processos e qualidade durante a elaboração e após a entrega

<sup>17</sup> A Metodologia de Análise e Solução de Problemas, mais conhecida como **MASP**, é um método para a realização de análises e proposição de soluções para falhas e não conformidades detectadas nos processos de trabalho.

do relatório final do acompanhamento realizado junto aos colaboradores que executam a operação.

#### 4.2.6 Análise para aplicação do BPM em outros setores

A matriz GUT é usada para priorizar quais decisões devem ser tomadas considerando a gravidade do problema, a urgência das tomadas de decisões e os fatores de análise (SELEME E STADLER, 2010). Assim como a análise SWOT<sup>18</sup>, existem outras metodologias que auxiliam na análise dos pontos fortes e fracos, favorecendo a tomada de decisões. A matriz GUT avalia os aspectos de risco para o negócio e o impacto que cada um deles pode ter ao longo do tempo.

Através de uma análise com auxílio de uma Matriz GUT, observou-se outros e setores podem ser contemplados com a aplicação da metodologia BPM e que impactam diretamente no bom funcionamento dos setores das empresas do grupo. Na figura 11, é possível observar problemas identificados em diversos setores em reuniões de planejamento.

Figura 12 - Matriz GUT para análise de outros setores a serem trabalhados nas empresas do grupo ao qual pertence a empresa de pesquisa.

Matriz de Prioridade (GUT)				
Descrição do problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade Final (Soma G+U+T)
1- Plano de carreira (promoção, salários, etc)	Muito Grave	Resolver com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64
2- Capacitação dos profissionais	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	27
3- Perda de talentos (equipe enxuta, atividades muito especializadas...)	Gravíssimo	Resolver com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	80
4- Troca de informações entre os setores	Gravíssimo	Resolver com alguma urgência	Vai piorar rapidamente	100
5- Balanceamento de carga de trabalho	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai Piorar em médio prazo	27
6- Falta de definição de políticas	Pouco Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai piorar em pouco tempo	30
7- Falta de definição de processos	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai piorar rapidamente	45
8- Documentação dos processos	Grave	Resolver o mais cedo possível	Vai piorar rapidamente	45
9- Organização do material (registro, comprovantes, etc)	Muito Grave	Resolver com alguma urgência	Vai piorar em pouco tempo	64

Fonte: Elaborado pelo autor, 2022

<sup>18</sup> Análise SWOT ou Análise FOFA é uma técnica de planejamento estratégico utilizada para auxiliar pessoas ou organizações a identificar forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à competição em negócios ou planejamento de projeto

Como podemos observar na figura 11, a matriz GUT foi preparada com algumas considerações e reclamações recorrentes dos gestores em reuniões de planejamento das empresas do grupo. Com isso, observou-se a necessidade de priorizar os setores: comercial, gente e gestão e marketing buscando melhorar a comunicação entre os outros setores do grupo, balancear cargas de trabalho e posicionar a empresa cada vez mais no mercado.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Atendimento aos Objetivos**

Após o estudo da metodologia BPM, foi possível aplicá-la e atingir os objetivos propostos no início desta pesquisa: analisar os processos de um Instituto de Pesquisa de Mercado e Opinião e buscar melhoria contínua dos seus processos, utilizando como base a metodologia de Gestão de Processos de Negócios (BPM).

Inicialmente, foi necessário entender sobre o negócio de empresas de pesquisa do país. Compreender os serviços prestados, desde ponto de entrada na empresa e o que é entregue ao cliente. Entender as metodologias qualitativa e quantitativa de pesquisa, neste momento percebeu-se que tratar como setores distintos seria uma alternativa viável de trabalho, principalmente para realizar uma análise mais detalhada e documentar o processo de forma mais organizada.

### **5.2 Limitações e Dificuldades**

Iniciar o setor de processos e qualidade para o grupo ao qual o instituto de pesquisa pertence, aplicando toda metodologia proposta do zero, com auxílio apenas de um consultor de qualidade orientador. Com isso, além do instituto, outros setores de outras empresas pertencentes ao grupo também estavam em processo de aplicação da metodologia pelo autor deste trabalho.

As reuniões de validações com os gestores era um pouco difícil de obter, mas era necessário esperá-los para ter o melhor direcionamento e *feedback* do trabalho que estava sendo executado.

### **5.3 Sugestões para trabalhos futuros**

Para viabilizar e de certa forma engajar os colaboradores desde o início da aplicação da metodologia, deve-se buscar na elaboração dos *checklists* a participação dos colaboradores envolvidos. A centralização da fase de

levantamento e informações concentradas apenas nos supervisores ou gestores dificulta o andamento da aplicação da metodologia. Com a análise realizada através de uma matriz GUT, como discutido nos resultados apresentados para esta pesquisa, indica-se a aplicação nos setores comercial, gente e gestão e marketing da empresa estudada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABEP - **Pesquisa de mercado, opinião e mídia – O que é? Para Que serve?**  
Disponível em: <https://www.abep.org/codigos-e-guias-da-abep> - Acessado em 31/10/2022.

ABNT - **NBR ISO 20252:2021: Pesquisa de mercado, pesquisa de opinião e social.** Rio de Janeiro, 2015. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.

ABNT - **NBR ISO 9001:2015: Sistemas de gestão da qualidade - requisitos.** Rio de Janeiro, 2015. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.

Al-Fedaghi, S., & Mohamad, Y. **Business Process Mapping: A Case Study. IEEE/ACS 16th International Conference on Computer Systems nad Applications (AICCSA), 2019.**

ANDREOLI, T. P.; BARROS, L. T. **Gestão da Qualidade: melhoria contínua e busca pela excelência.** Curitiba: Intersaberes, 2017.

BACHA, Maria de Lourdes. **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: CenaUn, 1998.

BATISTA, Emerson de O. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para gerenciamento - 2ª edição.** Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502197565. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502197565/>>. Acesso em: 01 nov. 2022

BAUER, Caroline S.; FREITAS, Eduardo P.; LIMA, Jeferson C.; et all. **Metodologia da Pesquisa em História.** Grupo A, 2021. E-book. ISBN 9786556902470. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556902470/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

BRANCO, Fernanda Paccola. **Pesquisa de Mercado: Controle de Qualidade e o ISO 20252.** São Paulo: USP Universidade de São Paulo, 2007. 52p.

BRITO, Eduardo. **Qualidade Total.** Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522123551. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522123551/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

CARPINETTI, Luiz Cesar R.; GEROLAMO, Mateus C. **Gestão da Qualidade ISO 9001: 2015.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597007046. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007046/>. Acesso em: 29 nov. 2022.

CHINOSI, M; TROMBETTA, A. **BPMN An Introduction to the Standard. Computer Standards & Interfaces**, 2012.

DANIEL, C; GATES R; **Pesquisa de Marketing**. Rio de Janeiro: Thonsom, 2003 *apud* BRANCO (2007).

DOUGLAS, A.; COLEMAN, S.; ODDY, R. **The case for ISO 9000**. The TQM Magazine, v. 15, n. 5, p. 316- 324, 2003.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Gestão por processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade. [s.d.]. E-book.

GORDEN, R. **Interviewing: strategy, techniques and tactics**. Illinois: Dorsey Press, 1975 *apud* VIRGILITO (2017).

GOZZI, Marcelo Pupim. **Gestão da qualidade em bens e serviços**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** – Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/> - Acessado em 31/10/2022.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. Oxford: Elsevier, 2006.

KOTLER, Philip – **Administração de Marketing** – 10ª Edição, 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; HAYE, Thomas; BLOOM, Paul N.. **Marketing de Serviços Profissionais**. 3. ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2002.

LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026610. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026610/>. Acesso em: 21 nov. 2022.

MENDONZA, L.E, CAPEL, M.I., & PEREZ, M.A. **Conceptual framework for business and Software Tecnology**, 2012

PALMBERG, K. **Experiences of implementing process management: a multiple-case study**. Business Process Management Journal, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010.

RAMOS, Rogério; FALCONI, Vicente. **Definições de Qualidade**. 2017. Disponível em: <[https://www.infoescola.com/administracao\\_/definicoes-de-qualidade/](https://www.infoescola.com/administracao_/definicoes-de-qualidade/)>. Acesso em: 20/11/2022.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais** / Robson Seleme, Humberto Stadler. – Curitiba: Ibpex, 2012.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2007

SORDI, José Osvaldo D. **Gestão de Processos**. Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547223090. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

THIOLLENT. Michel. **Metodologia da Pesquisa - ação: Coleção "Temas básicos de ... ,T** . Cortez Editora. São Paulo. i 985 . Metodologia Da Pesquisa - ação. 5;i ed.. São Paulo. Cortez Editora. 1992.

TOLEDO, José Carlos D.; BORRÁS, Miguel Ángel A.; MERGULHÃO, Ricardo C.; et ai. **Qualidade - Gestão e Métodos**. Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 978-85-216-2195-9. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2195-9/>. Acesso em: 11 nov. 2022.

VALLE, Rogerio, OLIVEIRA a, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. Atlas, 2013.

VIRGILITO, Salvatore B. **Pesquisa de marketing: uma abordagem técnica e qualitativa**. Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788547220952. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547220952/>. Acesso em: 03 nov. 2022.

VITORELI, G. A., CARPINETTI, L. C. R. **Análise da integração dos sistemas de gestão normalizados ISO 9001 e OHSAS 18001: estudo de casos múltiplos. Gestão & Produção**, v. 20, n. 1, p. 204-217, 2013.



## ANEXO B – MODELO DE POP

**PROCESSO 1.0**

	EMPRESA – Exemplo	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO	POP N° 1.0
TAREFA	TAREFA X		Estabelecido em:
Local de Execução: Setor de X			__/__/__
Executantes:			Revisão N°
<b>OBJETIVO DA TAREFA:</b>			
<b>MATERIAIS NECESSÁRIOS:</b>			
<b>PROCESSO:</b>			
<b>CUIDADOS ESPECIAIS:</b>			
<b>AÇÕES EM CASO DE NÃO-CONFORMIDADE:</b>			
<b>OBSERVAÇÕES:</b>			
Elaborador por:	Aprovação por:	Revisado por:	
Date: __/__/__	Date: __/__/__	Date: __/__/__	

**ANEXO C – MODELO DE FICHA DE ACOMPANHAMENTO (AUDITORIA)**

<b>LISTA DE CHECAGEM DE AUDITORIA</b>			
Nº:		Data:	Pág.
1.DADOS GERAIS			
1.1 Setor:	1.2 Auditor:	1.3 Auditado:	
1.4 Dono do processo:		1.5 Informação documentada:	
2. VERIFICAÇÕES			
Elaborado:	Revisado:	Aprovado:	
Data:	Data:	Data:	

## ANEXO D – MODELO DE RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADE

RELATÓRIO DE NÃO CONFORMIDADE (RNC)		
Nº:	Data:	Pág.
<b>1.DADOS GERAIS</b>		
1.1 Setor notificante:		
1.2 Responsável pelo setor (Nome e DRT):		
1.3 Notificante (Nome e DRT):		
1.4 Setor notificado:		
1.5 Responsável pelo setor (Nome e DRT):		
1.6 Dono do processo (Nome e DRT):		
1.7 Informação documentada:		
<b>2.DADOS DA NÃO CONFORMIDADE</b>		
2.1 Tipo:	Processo <input checked="" type="checkbox"/>	Produto <input type="checkbox"/> Segurança do trabalho <input type="checkbox"/>
2.2 Descrição:		
<b>3.ANALISE DE CRITICIDADE</b>		
3.1 Criticidade:	A <input type="checkbox"/>	B <input checked="" type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/>
3.2 Necessário elaborar MASP:	SIM <input checked="" type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
<b>4.AÇÃO CORRETIVA</b>		
4.1 Descrição:		
Quem	O quê	Quando
<b>5.AÇÃO PREVENTIVA</b>		
5.1 Descrição:		
Quem	O quê	Quando
Necessidade de reanálise: SIM <input type="checkbox"/> NÃO <input type="checkbox"/>		
Elaborado:	Revisado:	Aprovado:
Data:	Data:	Data:

## ANEXO E – MODELO DE RELATÓRIO DE ANÁLISE CRÍTICA DE PROCESSO

ANÁLISE CRÍTICA DE MUDANÇA DE PROCESSO		
NR: <input type="checkbox"/>	Data:	Pág.1/1
<b>1.DADOS GERAIS</b>		
1.1 Analista de Engenharia (None/DRT):		
1.2 Setor alvo:		
1.3 Informação documentada:		
<b>2.DECISÃO</b>		
2.1 Implementação:	SIM <input checked="" type="checkbox"/>	NÃO <input type="checkbox"/>
2.2 Justificativa:		
2.3 Observações: <input type="checkbox"/>		
<b>3.TREINAMENTO</b>		
3.1 Necessidade de treinamento:	SIM	NÃO <input checked="" type="checkbox"/>
3.2 Justificativa:		
3.3 Data do treinamento:		
3.4 Informação documentada:		
3.5 Observações:		
<b>4.ACOMPANHAMENTO (30 DIAS)</b>		
4.1 Data de início:		
4.2 Data da auditoria final:		
4.3 Ocorrências e observações:		
4.4 Necessidade de reanálise:	SIM	NÃO <input checked="" type="checkbox"/>
4.5 Justificativa: <input type="checkbox"/>		
Elaborado:	Revisado:	Aprovado:
Data:	Data:	Data:

## ANEXO F – MODELO DE RELATÓRIO GERAL

RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA			
Nº:		Data:	
Pág.			
1. DADOS GERAIS			
1.1 Setor:	1.2 Auditor:	1.3 Auditado:	
1.4 Dono do processo:		1.5 Informação documentada:	
2. LISTAS DE CHECAGEM			
Foi utilizada para a auditoria a lista de checagem de registro:			
3. REQUISITOS NÃO CONFORMES			
Foram descumpridos na totalidade os seguintes processos:			
4. NÃO CONFORMIDADES EMITIDAS			
Foram emitidas as não conformidades de registros:			
5. RESULTADO			
Quantidade de pontos verificados nas listas de checagem:	100	00% - 19% : PRECÁRIO	<b>98,5%</b>
Quantidade de não conformidades verificadas:	1	20% - 39% : DEFICIENTE	
Quantidade de pontos de melhoria verificados:	1	40% - 59% : REGULAR	
		60% - 79% : BOM	
		80% - 100% : ÓTIMO	
Elaborado:	Revisado:	Aprovado:	
Data:	Data:	Data:	