

Especialização

Gestão de Eventos e Cerimonial Público e Privado

GESTÃO DA QUALIDADE EM EVENTOS

Mirna de Lima Medeiros



EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

UNIVERSIDADE
ABERTA DO BRASIL

UAB

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

ESPECIALIZAÇÃO EM

Gestão de Eventos e Cerimonial Público e Privado

Gestão da Qualidade em Eventos

Mirna de Lima Medeiros



CRÉDITOS

Universidade Estadual de Ponta Grossa

Carlos Luciano Sant'ana Vargas

Reitor

Gisele Alves de Sá Quimelli

Vice - Reitor

Pró-Reitoria de Assuntos Administrativos

Amaurý dos Martyres - Pró-Reitor

Pró-Reitoria de Graduação

Miguel Archanjo de Freitas Junior - Pró-Reitor

Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância

Eliane de Fátima Rauski - Coordenadora Geral

Marli de Fátima Rodrigues - Coordenadora Pedagógica

Sistema Universidade Aberta do Brasil

Eliane de Fátima Rauski - Coordenadora Geral

Marli de Fátima Rodrigues - Coordenadora Adjunta

Luiz Fernando de Souza - Coordenador de Curso

Colaboradores em EAD

Dênia Falcão de Bittencourt

Cláudia Cristina Muller

Projeto Gráfico

Eloise Guenther

Colaboradores de Publicação

Denise Galdino - Revisão

Eloise Guenther - Diagramação

Todos direitos reservados ao Ministério da Educação

Sistema Universidade Aberta do Brasil

Ficha catalográfica elaborada por Maria Luzia F. Bertholino dos Santos – CRB9/986

M488g Medeiros, Mirna de Lima
Gestão da qualidade em eventos/ Mirna de Lima Medeiros.
Ponta Grossa : UEPG/NUTEAD, 2017.
89p. ; il..

Curso de Especialização em Gestão de Eventos e Cerimonial
Público e Privado . modalidade a distância. Universidade Estadual
de Ponta Grossa.

1. Eventos – Gestão da qualidade. 2. Eventos – Avaliação.
I. T.

CDD : 395.5

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
Núcleo de Tecnologia e Educação Aberta e a Distância - NUTEAD
Av. Gal. Carlos Cavalcanti, 4748 - CEP 84030-900 - Ponta Grossa - PR
Tel.: (42) 3220-3163
www.nutead.org
2017

APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL

A Universidade Estadual de Ponta Grossa é uma instituição de ensino superior estadual, democrática, pública e gratuita, que tem por missão responder aos desafios contemporâneos, articulando o global com o local, a qualidade científica e tecnológica com a qualidade social e cumprindo, assim, o seu compromisso com a produção e difusão do conhecimento, com a educação dos cidadãos e com o progresso da coletividade.

No contexto do ensino superior brasileiro, a UEPG se destaca tanto nas atividades de ensino, como na pesquisa e na extensão. Seus cursos de graduação presenciais primam pela qualidade, como comprovam os resultados do ENADE, exame nacional que avalia o desempenho dos acadêmicos e a situa entre as melhores instituições do país.

A trajetória de sucesso, iniciada há mais de 40 anos, permitiu que a UEPG se aventurasse também na educação a distância, modalidade implantada na instituição no ano de 2000 e que, crescendo rapidamente, vem conquistando uma posição de destaque no cenário nacional.

Atualmente, a UEPG é parceira do MEC/CAPES/FNDE na execução dos programas de Pró-Licenciatura e do Sistema Universidade Aberta do Brasil e atua em 40 polos de apoio presencial, ofertando, diversos cursos de graduação, extensão e pós-graduação a distância nos estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

Desse modo, a UEPG se coloca numa posição de vanguarda, assumindo uma proposta educacional democratizante e qualitativamente diferenciada e se afirmando definitivamente no domínio e disseminação das tecnologias da informação e da comunicação.

Os nossos cursos e programas a distância apresentam a mesma carga horária e o mesmo currículo dos cursos presenciais, mas se utilizam de metodologias, mídias e materiais próprios da EaD que, além de serem mais flexíveis e facilitarem o aprendizado, permitem constante interação entre alunos, tutores, professores e coordenação.

Esperamos que você aproveite todos os recursos que oferecemos para promover a sua aprendizagem e que tenha muito sucesso no curso que está realizando.

A Coordenação

SUMÁRIO

■ PALAVRAS DA PROFESSORA	7
■ OBJETIVOS E EMENTA	9

O QUE É QUALIDADE? 11

■ SEÇÃO 1- CONCEITO DE QUALIDADE AO LONGO DO TEMPO	12
■ SEÇÃO 2- ERAS DA QUALIDADE	15
■ SEÇÃO 3- PREMISSAS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE	17
■ SEÇÃO 4- CUSTOS DA QUALIDADE	19

TÉCNICAS PARA GESTÃO DA QUALIDADE EM EVENTOS 25

■ SEÇÃO 1- APLICANDO AS CONCEPÇÕES DE QUALIDADE EM EVENTOS	26
■ SEÇÃO 2- O MÉTODO PDCA	28
■ SEÇÃO 3- FERRAMENTAS DA QUALIDADE	31
■ SEÇÃO 4- GARANTIA DA QUALIDADE	44

AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EM EVENTOS 49

■ SEÇÃO 1- IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO EM EVENTOS	50
■ SEÇÃO 2- VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE EM EVENTOS	52
■ SEÇÃO 3- ESTABELECENDO INDICADORES DE QUALIDADE	54
■ SEÇÃO 4- PESQUISA DE SATISFAÇÃO EM EVENTOS	58

■ PALAVRAS FINAIS	75
■ REFERÊNCIAS	77
■ ANEXOS	79
■ NOTAS SOBRE A AUTORA	89

PALAVRAS DA PROFESSORA

Caro aluno,

Seja bem-vindo à disciplina de Gestão da Qualidade em eventos! Cuidado! Essa disciplina te fará ser bem mais exigente para falar que algo é “de qualidade”! Nela você perceberá que esse conceito evoluiu ao longo do tempo e que os custos de não se ter qualidade podem ser mais elevados do que investir para ter qualidade.

Quer saber como? Assuma já o seu papel de protagonista, motive aqueles que estão ao seu redor, e aproveite as várias ferramentas que podem ser utilizadas antes, durante e depois dos seus eventos apresentadas nessa disciplina! Nesse material você encontrará a descrição de mais de vinte ferramentas que vão desde ferramentas básicas para gestão da qualidade até ferramentas para geração de ideias, para controle estatístico, para análise de causas e para auxiliar à sua tomada de decisões. Também conhecerá algumas normas e prêmios internacionais de qualidade. Por fim você aprenderá a importância da avaliação da qualidade em eventos e como verificá-la. A última unidade enfatiza o estabelecimento de indicadores de qualidade e destaca também a construção de pesquisas de satisfação em eventos.

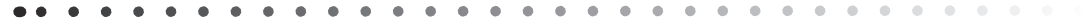
Esse material está dividido em três unidades: “Unidade I – O que é Qualidade”; “Unidade II – Técnicas para gestão da qualidade em eventos” e “Unidade III – Avaliação da Qualidade em Eventos”. Cada unidade é composta por quatro seções, uma síntese e uma atividade de aprendizagem. Aproveite também as indicações “Saiba Mais” existentes dentro das unidades que apontam artigos, livros ou sites onde pode encontrar detalhamento de algumas questões.

Quer mais um pouco? Aplique as premissas da qualidade em sua vida! Planeje suas ações, faça acontecer, se avalie e se corrija! Melhore sempre!

Bons estudos!

Profª Drª Mirna de Lima Medeiros

OBJETIVOS E EMENTA



OBJETIVOS

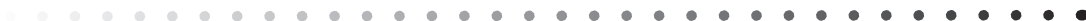
A disciplina de qualidade em eventos está organizada para que, ao final da mesma, você seja capaz de:

- Conhecer os principais conceitos e histórico da qualidade;
- Refletir quanto à importância da qualidade, de maneira geral e aplicada à a gestão de eventos e cerimonial público e privado;
- Compreender as premissas inerentes à gestão da qualidade;
- Distinguir método e ferramentas da qualidade e suas aplicações;
- Determinar indicadores de qualidade;
- Construir pesquisas de satisfação para eventos.

Para tal fim, a ementa da disciplina foi estabelecida do seguinte modo:

EMENTA

Descrever alguns conceitos e histórico da qualidade; Técnicas que auxiliam na gestão da qualidade dos eventos (premissas e ferramentas para gestão da qualidade) e Avaliação da qualidade em eventos dando ênfase à pesquisa de satisfação.



O que é Qualidade?

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

No final dessa unidade você deverá ser capaz de:

- Conhecer os principais conceitos de qualidade;
- Enunciar as “eras”, entendendo os contextos históricos, características e consequências na aplicação decorrentes do entendimento da qualidade ao longo do tempo;
- Refletir quanto os custos da qualidade e da não qualidade;
- Compreender as premissas inerentes à gestão da qualidade.

ROTEIRO DE ESTUDOS

Para que alcance esses objetivos, essa unidade introdutória está organizada em quatro seções:

- SEÇÃO 1 - Conceito de Qualidade ao longo do tempo - Seção com a qual irá desmistificar os termos muitas vezes utilizados como sinônimo de qualidade e compreender a complexidade desse conceito;
- SEÇÃO 2 - Eras da Qualidade – Seção que sintetiza a evolução histórica do conceito, características e consequências na aplicação decorrentes do entendimento da qualidade ao longo do tempo;
- SEÇÃO 3 - Premissas para a gestão da qualidade – Seção que aponta alguns requisitos para a gestão da qualidade no contexto contemporâneo segundo os principais autores e organizações internacionais;
- SEÇÃO 4 - Custos da Qualidade – Seção que destaca os custos da qualidade e da não qualidade, destacando ainda mais a importância dos conceitos apresentados na unidade.

SEÇÃO 1

CONCEITO DE QUALIDADE AO LONGO DO TEMPO

Se você respondeu sim à pergunta colocada na introdução da presente disciplina, saiba que você não está totalmente errado. Contudo veremos adiante que também não é só de alcance de conformidade e especificações que estão constituídos os conceitos mais atuais de qualidade, principalmente para o caso dos serviços (como é o caso da organização de eventos). Qualidade é uma palavra que utilizamos no nosso cotidiano para designar questões diferentes. Isso não ocorre só na atualidade. O termo é assunto “dos filósofos gregos aos chineses, dos artesãos renascentistas aos engenheiros e fabricantes da revolução industrial [...]” (MAXIMIANO, 2012, p.121). As principais ideias com relação a qualidade são expostas no quadro 1 que segue.

DEFINIÇÃO	DESCRIÇÃO	IMPLICAÇÕES
Excelência	O melhor que se pode fazer, o padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.	Busca por padrões superiores de desempenho
Valor	Qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.	Qualidade varia e divide-se em níveis e quanto mais alta a qualidade do produto, mais alto o seu preço. Ex: Classe econômica x executiva; pacote <i>standart</i> x <i>premium</i> ; produto genérico x especial etc.
Especificações	Qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.	Qualidade significa conjunto das características de um produto ou serviço e não implica em ser melhor ou pior que outro.
Conformidade	Grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.	Quanto mais próximas a qualidade planejada e a qualidade real (percebida pelo cliente), mais alta a qualidade do produto ou serviço. Busca-se ausência de defeitos.
Regularidade/ Confiabilidade	Uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.	Busca pela minimização ou redução da variação que ocorre nos processos de trabalho.
Adequação ao uso	Qualidade de projeto e ausência de deficiências	Foca a perspectiva do cliente na medida que a qualidade do projeto tem relação com as características do produto atenderem às necessidades ou desejos dos clientes e a ausência de deficiências refere-se ao cumprimento das especificações.

Quadro 01: Definições para a ideia da qualidade
Fonte: Adaptado de Maximiano (2012)

Como pode-se perceber no quadro anterior, dependendo da forma ou contexto em que o termo qualidade é empregado ele pode ser interpretado de diferentes formas e pode até levar a erros de comunicação entre os envolvidos em uma transação. Se colocado de uma forma genérica, por exemplo, pode expressar apenas as características de um produto. De outro lado, de forma mais abrangente, pode contemplar critérios relacionados aos indivíduos.

O conceito de qualidade, enquanto sistema administrativo, tem origem na relação das organizações com o mercado. Sua concepção começou a ser discutida na primeira metade do século XX, principalmente após a segunda guerra mundial, quando a necessidade de melhores produtos e a concorrência obrigaram as empresas a desenvolverem melhor seus bens e serviços (SELEME; STADLER, 2008). Nasce no âmbito industrial, quando a manufatura e a compra de bens duráveis era mais proeminente. Assim sendo, o termo era relacionado com longevidade ou durabilidade dos produtos e, portanto, aspectos mensuráveis com relação ao tamanho e resistência dos seus componentes eram os critérios considerados relevantes. Tendo essa concepção era de responsabilidade dos famosos "Departamentos de Controle de Qualidade" que inspecionavam os produtos antes de serem liberados para distribuição de forma a corrigir eventuais problemas antes de que chegassem até o cliente.

Com o passar do tempo, entretanto, o foco das empresas deixou de ser estritamente o produto. À medida que as economias evoluem, uma proporção cada vez maior de suas atividades se concentra na prestação de serviços (KOTLER; KELLER, 2006). O setor de serviços emerge como pilar de vários países já a partir da segunda metade do século. Os serviços se diferem dos bens por suas características essenciais, a saber: intangibilidade (não pode ser tocado), inseparabilidade (é produzido e consumido concomitantemente), variabilidade (não são entregues precisamente iguais) e perecibilidade (não podem ser armazenados). Além disso, muitos produtos passam a combinar bens e serviços. Tendo em vista essas mudanças a concepção anterior, focada nas especificações físicas dos produtos, passou a não ser completamente aplicável e houve a necessidade de novas conceituações para qualidade. Essas novas concepções buscam atender às expectativas dos clientes.



Para um aprofundamento na diferenciação de serviços, principalmente os de hospitalidade e turismo, sugere-se a leitura do capítulo 2 do livro “Marketing de Hospitalidade e Turismo” (MORRISON, 2012).

Segundo Reeves e Bednar (1994) a busca por uma definição universal de qualidade levou a resultados inconsistentes. Há diversas abordagens que podem ser apropriadas de acordo com cada circunstância. Essas abordagens podem ser agrupadas em quatro categorias expostas no quadro 2 adiante.

“Qualidade é conformidade a especificações”	Ao seguir essa afirmação para averiguar a qualidade pode-se comparar o que foi entregue com o projeto ou especificação acordada. Ou se atende às especificações (é de qualidade) ou não se atende (não é de qualidade). Crosby (1979) propôs, ainda dentro dessa premissa, uma pequena flexibilização ao com versus sem qualidade ao propor a alteração para “conformidade a requisitos”. Seguindo sua proposta as coisas precisam ser decompostas para que os seus componentes possam ser mensuráveis e se propõe uma comparação do que é mensurado com uma medida predeterminada aceitável.
“Qualidade é excelência”	Para ser considerado de qualidade, um bem ou serviço precisa ser excepcional. A concepção prega que se atinja o mais alto padrão do que se faz para que seja considerado de qualidade. Caso uma nova alternativa seja melhor então a anterior não pode mais ser considerada como de qualidade.
“Qualidade é valor”	Tem relação com a avaliação do desempenho com relação ao custo para o consumidor. Isso quer dizer que é uma equação na qual se compara os custos com aquilo que se oferta. É um processo dinâmico de criação de valor. Aqueles que pagam mais, querem mais de retorno.
“Qualidade é o atendimento e/ou superação das expectativas do consumidor”	Para saber se algo é de qualidade é preciso averiguar se o cliente ficou satisfeito ou encantado com o que recebeu.

Quadro 2: Síntese das categorias de Reeves e Bednar (1994)

SEÇÃO 2

ERAS DA QUALIDADE

Como pode-se perceber, as concepções foram evoluindo a partir da adição de novas demandas e, conseqüentemente, teorias. Aglutinando as diversas "escolas" David Garvin propôs a divisão dessa evolução em quatro períodos principais, aos quais denomina de "Eras". São elas: "Era da Inspeção"; "Era do Controle Estatístico"; "Era da Garantia da Qualidade"; e "Era do Gerenciamento Estratégico da Qualidade". Essas eras são sintetizadas no quadro 3. Há que se considerar que o contexto histórico e produtivo levou a certo foco, visão, ênfase, métodos e responsáveis pela qualidade dentro das organizações. Além disso todas as linhas de pensamento, por mais que possam ser antigas, ainda podem ser aplicadas na contemporaneidade de acordo com a realidade de cada negócio e todas também possuem limitações a serem consideradas (e que foram razões para o desenvolvimento da era subsequente).

	ERA DA INSPEÇÃO	ERA DO CONTROLE ESTATÍSTICO	ERA DA GARANTIA DA QUALIDADE	ERA DO GERENCIAMENTO ESTRATÉGICO DA QUALIDADE
PERÍODO / CONTEXTO	Final do século XVIII / Princípio do século XIX - produção preponderantemente artesanal. Destaque para a necessidade de padronização e conformidade	Década de 1930 – Emergência da Administração como ciência. Pesquisas levam ao surgimento do controle estatístico de processos	Entre 1950 e 1960 – abordagem humanística da organização destaque para implicações dos conceitos, habilidades e técnicas gerenciais para a qualidade	A partir da década de 1970 – gestão estratégica propõe uma visão holística da organização.
FOCO	Verificação – Inspeccionar a qualidade	Controle – controlar a qualidade	Coordenação – construir a qualidade	Impacto Estratégico – gerenciar a qualidade
VISÃO	Problema a ser resolvido	Problema a ser resolvido	Problema que se deve encarar proativamente	Oportunidade de diferenciação da concorrência
ÊNFASE	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto com menos inspeção (amostragem)	Articulação de todos os grupos para que não ocorram falhas de qualidade. Inclusão dos clientes e fornecedores no processo de melhorias.	Necessidades do consumidor
MÉTODOS	Instrumento de medição (Ex: trenas; paquímetros e calibres)	Ferramentas estatísticas	Programas e sistemas da qualidade (TQC – Total Quality Control; GQT – gestão da qualidade total)	Planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização da organização. Uso de pesquisas de mercado, análise dos produtos dos concorrentes, ciclo de vida dos produtos, e da satisfação dos clientes
RESPONSÁVEL	Departamento de inspeção	Departamento de engenharia de produção	Todos os departamentos com baixo envolvimento da alta gerência no planejamento e execução da política de qualidade	Todos os indivíduos da empresa sendo a alta gerência líder do processo
LIMITAÇÃO	Aplicável ao produto acabado, não produzindo qualidade, mas sim encontrando produtos defeituosos	Aplicável a processos de produção em massa	Ênfase na prevenção de defeitos	Ampliação da complexidade a ser gerida pela alta administração e necessidade de educação e treinamento em todos os níveis.

Quadro 3: Caracterização das etapas do movimento da qualidade

Fonte: Elaborado com base em Garvin (1992)

Ainda que hajam várias concepções que evoluíram ao longo do tempo, há pragmaticamente a necessidade de uma conceituação para a adequação da gestão. Entende-se que a proposta mais abrangente é a mais adequada ao contexto atual, principalmente quando se trata de serviços como a organização de eventos. A Organização Internacional de Normalização (ISO, 2015) propõe então uma norma internacional (ISO 9000: 2015) que descreve os conceitos fundamentais, os princípios e vocabulário para gestão da qualidade que são adotados internacionalmente e, segundo a organização, são aplicáveis a todas as organizações (independentemente do seu tamanho, complexidade ou modelo de negócios). Segundo essa normativa, a qualidade dos produtos e serviços de uma organização é determinada pela capacidade de satisfazer aos clientes, e pelo impacto previsto e imprevisto sobre as partes interessadas pertinentes. Assim a qualidade inclui não só a função ou desempenho previsto do bem ou serviço, mas também o valor percebido e os benefícios para o cliente. Além disso há que se destacar que o entendimento com relação às “partes interessadas” enfoca não apenas o cliente, mas também outros atores relevantes à sustentabilidade da empresa, como, por exemplo, os fornecedores.

SEÇÃO 3

PREMISSAS PARA A GESTÃO DA QUALIDADE



Vale destacar que vários “gurus” da qualidade como Deming, Juran, Feigenbaum, Crosby, Taguchi e Ishikawa contribuíram para a teoria e técnicas específicas nem sempre concordantes entre si. Contudo, todos destacam um conjunto de elementos chave que se tornaram os pilares da teoria de qualidade e que se encontram inseridos na ISO 9000:2015 como fundamentais para a gestão da qualidade: Liderança da alta gestão; envolvimento e autonomia dos colaboradores; gestão baseada nas evidências; ênfase no cliente; e busca da melhoria continuamente (GOMES, 2004; ISO, 2015).

- Ênfase no cliente: Entender as demandas dos clientes e exceder suas expectativas deve ser o objetivo da gestão da qualidade. Cada momento de interação (transações) são oportunidades de criar valor para o cliente e para tal fim é necessário entender as necessidades atuais e futuras dos clientes e de outras partes interessadas. Isso pode auxiliar a atrair e manter a confiança dos clientes e de outros stakeholders. A mensuração da satisfação e realização de ações adequadas para sua manutenção e ampliação também são ações possíveis tendo foco no cliente;
- Liderança da alta gestão: Diz respeito a assegurar que todas as pessoas da organização (dos diversos níveis) possuam uma unidade de propósito e direção. Isso permite um alinhamento das estratégias, processos e recursos para o alcance dos objetivos.
- Envolvimento e autonomia dos colaboradores: diz respeito a criação de um ambiente favorável, com pessoas competentes, empoderadas e comprometidas para gerar valor. Para tal fim é necessário que haja uma comunicação adequada; treinamento e empoderamento das pessoas para que elas possam saber quais são as suas restrições e tomar iniciativas sem medo; reconhecer contribuições e dar feedbacks positivos; bem como verificar a satisfação desses clientes internos.
- Gestão baseada nas evidências: As decisões devem ser tomadas com base nos fatos. A análise e avaliação de dados e informações gera maior objetividade e confiança nas decisões tomadas e tende a produzir resultados melhores,
- Busca da melhoria continuamente: A estagnação impede que as organizações se adaptem às mudanças internas e externas criando novas oportunidades. Para esse fim a aprendizagem; a promoção da inovação; o reconhecimento de riscos e oportunidades; entre outras ações podem ser úteis.

Essas premissas fazem com que um olhar sistêmico da organização seja interessante, pois entende-se que as partes são interagentes e interdependentes e trabalham em prol de um objetivo comum. Além disso, o contexto interno impacta e é impactado pelo externo sendo importante, portanto, o conhecimento de ambos e adaptações. A qualidade exige

integração das pessoas, das informações e dos recursos utilizados para que se atendam as demandas dos clientes e também os interesses da empresa. Esses interesses em geral passam pela questão monetária, seja para obtenção de lucro (no caso de empresas privadas), seja para o emprego racional dos recursos públicos (no caso de organizações públicas ou de organizações privadas que recebem verbas específicas), seja para a manutenção da organização (no caso do terceiro setor). Assim mencionar os custos referentes à qualidade pode ser um fator relevante para a adoção da gestão da qualidade.

SEÇÃO 4

CUSTOS DA QUALIDADE

.....

Como pode-se imaginar essas questões requerem investimentos. A fim de se destacar a importância da qualidade a seguir se apresenta um quadro no qual se podem comparar os custos da qualidade (investimentos necessários para manter funcionando o sistema da qualidade) e evitar os custos da não-qualidade (custos de prevenção e de avaliação). Quando se utiliza o termo “não-qualidade” quer dizer que falta ao produto adequação ao uso do cliente. Agrupam-se em custos internos (identificados antes da entrega) e externos (identificados após a entrega) dos defeitos. Ao analisar o quadro pode-se erroneamente pensar que eles são aplicáveis apenas à bens e não a serviços pelo uso de termos como “matéria-prima” e “inspeção”. Entretanto há que se pensar que esses elementos também estão presentes na prestação de serviços, de forma tangível ou não.

CUSTOS DA QUALIDADE	Custos de Prevenção (custos de evitar a ocorrência de erros e defeitos)	- Planejamento do processo de controle da qualidade - Treinamento para a qualidade - Desenvolvimento de fornecedores - Desenvolvimento de produtos com qualidade - Desenvolvimento do sistema de produção - Manutenção preventiva - Implantação e manutenção de outros componentes do sistema da qualidade
	Custos de Avaliação (custos de aferição da qualidade do sistema de produção de bens e serviços)	- Mensuração e teste de matérias-primas e insumos da produção - Aquisição de equipamentos especiais para avaliação de produtos - Realização de atividades de controle estatístico de processo - Inspeção - Elaboração de relatórios
CUSTOS DA NÃO-QUALIDADE	Custos internos dos defeitos (custos dos defeitos que são identificados antes de os produtos e serviços serem expedidos para os clientes)	- Matérias-primas e produtos refugados - Produtos que precisam ser retrabalhados - Modificações nos processos produtivos - Perda de receita - Tempo de espera dos equipamentos parados para correções - Pressa e tensão para entrega dos produtos corrigidos ou consertados
	Custos externos dos defeitos (custos dos defeitos que ocorrem depois que o produto ou serviço chega ao cliente)	- Cumprimento das garantias oferecidas ao cliente - Perda de encomendas - Processamento de devoluções - Custos de processos nos organismos de defesa do consumidor - Comprometimento a imagem - Perda de clientes e de mercado

Quadro 4: Custos associados à qualidade e à falta de qualidade
Fonte: Adaptado de Maximiano (2012)

Para que fique mais claro vamos exemplificar os custos da qualidade e da não qualidade no caso específico de eventos. Com relação aos custos da qualidade pode-se elencar, dentro dos custos de prevenção, o treinamento de recepcionistas para um congresso internacional ou ainda o desenvolvimento de um *check-list* para a conferência da chegada

dos alimentos em um casamento, por exemplo. Dentro dos custos de avaliação pode-se ter a contratação de uma plataforma de aplicação de questionários on-line para que os participantes do congresso avaliem seus diversos aspectos ou ainda a elaboração de relatórios para instituições de fomento à pesquisa que financiam eventos, entre outros.

No caso dos custos da não-qualidade, pode-se citar também algumas situações hipotéticas. Com relação as custos internos dos defeitos: A- Em um evento acadêmico são preparadas placas com nomes para a mesa diretiva e após já as ter impresso o gestor do evento percebe que terá que as refazer pela inobservância de algum aspecto do protocolo estabelecido pelo cerimonial da ocasião; B- Em um evento social se contratar um fornecedor de toalhas de mesa que traz toalhas manchadas, sujas ou com furos de cigarro e na entrega é preciso rejeita-las e buscar com pressa uma alternativa que se adeque à decoração contratada. No caso externo: Situação A - Após a realização de um evento corporativo que não atende ao contratado, a empresa retira o prestador de serviço do seu cadastro e/ou ainda influencia outras empresas que pedem indicações; Situação B – Após uma festa de quinze anos onde o organizador segue apenas os desejos dos pais do adolescente, esse coloca críticas e ridiculariza a empresa em redes sociais e o “textão viraliza”. Aumentar a adequação ao uso significa reduzir ou eliminar esses custos, o que implica maior eficiência dos recursos.

O uso de indicadores de desempenho permite à identificação e mensuração do quanto custa monetariamente a má-qualidade (não-qualidade) para a empresa. Em geral esses custos são mais elevados do que os relativos à produção de bens ou serviços de qualidade devido aos índices de retrabalho, descarte, insatisfação e perda de clientes e até ressarcimentos ou gastos com processos jurídicos (MIKOS et al., 2012). Em contrapartida, a qualidade pode trazer benefícios como satisfação dos clientes; satisfação dos clientes internos; melhoria continua; eliminação de desperdícios; comunicação efetiva e até atitudes positivas.



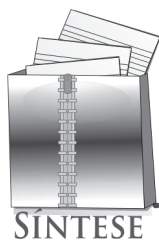
ATIVIDADES

William Edwards Deming foi um dos grandes mestres da qualidade. Seu livro “*Out of Crisis*” (Superando a Crise), publicado em 1986, é considerado o principal recurso que influenciou pesquisas e mudanças organizacionais em termos de gestão da qualidade no pós-guerra. Sua “filosofia da qualidade” resultou de conhecimentos técnicos com sua experiência na implementação de técnicas de qualidade nos Estados Unidos e no Japão e é expressa em 14 princípios direcionada aos gestores das organizações:

1. Estabeleça constância de propósitos para a melhoria do produto e do serviço.
2. Adote a nova filosofia. Estamos numa nova era econômica. A administração ocidental deve acordar para o desafio, conscientizar-se de suas responsabilidades e assumir a liderança no processo de transformação.
3. Deixar de depender da inspeção para atingir a qualidade. Elimine a necessidade de inspeção em massa, a qualidade no produto deve existir em todos os estágios.
4. Cesse a prática de aprovar orçamentos com base no preço. Ao invés disto, minimize o custo total.
5. Melhore constantemente o sistema de produção e de prestação de serviços, de modo a melhorar a qualidade e a produtividade e, conseqüentemente, reduzir os custos.
6. Institua treinamento no local de trabalho.
7. Adotar e estabelecer liderança. O objetivo é ajudar as pessoas a realizarem um trabalho melhor.
8. Elimine o medo.
9. Elimine as barreiras entre os departamentos.
10. Eliminar slogans, exortações, e metas dirigidas aos empregados.
11. Elimine padrões de trabalho (quotas) na linha de produção. Substitua-os pela liderança.
12. Remova as barreiras que privam o operário de seu direito de orgulhar-se de seu desempenho. A responsabilidade dos chefes deve ser mudada de números absolutos para a qualidade.
13. Institua um forte programa de educação e auto aprimoramento.
14. Engaje todos da empresa no processo de realizar a transformação, pois ela é da competência de todos.

Você acredita que esses princípios ainda são válidos? Quais adaptações seriam necessárias? Pesquise, reflita e disserte sobre o assunto tendo como base a gestão de eventos e o cerimonial público e privado.

.....



SÍNTESE

Essa primeira unidade da disciplina teve como função principal apresentar os conceitos de qualidade e gestão da qualidade desmistificando os termos muitas vezes utilizados como sinônimo de qualidade e compreender a complexidade e importância desse conceito

Você viu que vários termos são associados ao termo qualidade, sendo as principais citadas na literatura: “excelência”; “valor”; “especificações”; “conformidade”; “regularidade” e “adequação ao uso”. Esses termos levaram à adoção de diversas concepções de qualidade dentro das organizações: “Qualidade é conformidade a especificações”; “Qualidade é excelência”; “Qualidade é valor” e “Qualidade é o atendimento e/ou superação das expectativas do consumidor”.

Essas concepções levam a diferentes formas de organização e aplicação de ferramentas dentro das empresas e foram desenvolvidas ao longo do tempo como você viu nas “Eras da Qualidade”. Segundo a literatura foram quatro períodos principais: “Era da Inspeção”; “Era do Controle Estatístico”; “Era da Garantia da Qualidade”; e “Era do Gerenciamento Estratégico da Qualidade”.

O entendimento contemporâneo entende a qualidade como fundamental e até estratégica para o sucesso das organizações. Para sua gestão você viu que existem algumas “Premissas para a gestão da qualidade”: Liderança da alta gestão; envolvimento e autonomia dos colaboradores; gestão baseada nas evidências; ênfase no cliente; e busca da melhoria continuamente.

Por fim, a unidade se encerrou com os “Custos da Qualidade” destacando os custos da qualidade e da não qualidade e demonstrando ainda mais a importância dos conceitos apresentados na unidade. Tendo sido destacados o histórico, conceitos e importância da qualidade, nos capítulos seguintes trataremos de ferramentas e construção de indicadores adequados à aferição da qualidade em eventos.

.....



ANOTAÇÕES

Técnicas para gestão da qualidade em eventos

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Você já conheceu os principais conceitos da disciplina, então, nessa unidade irá refletir quanto ao seu uso na gestão de eventos e cerimonial público e privado bem como conhecer alguns meios para colocar essa reflexão em prática. Desse modo, ao final dessa unidade, você deverá ser capaz de:

- Relacionar os conceitos de qualidade com a gestão de eventos e cerimonial público e privado;
- Entender o método PDCA;
- Distinguir as diversas ferramentas da qualidade e suas aplicações;
- Listar algumas normas e prêmios internacionais de qualidade.

ROTEIRO DE ESTUDOS

Para tal fim, seus estudos devem ser organizados nas seguintes seções:

- SEÇÃO 1 - Aplicando as concepções de qualidade em eventos – Traz uma reflexão com relação à aplicabilidade das concepções da qualidade apresentados na Unidade I às particularidades da gestão de eventos e cerimonial público e privados;
- SEÇÃO 2 - O método PDCA – Explica um dos métodos mais aplicados à gestão que propõe um ciclo de melhoria contínua;
- SEÇÃO 3 - Ferramentas da Qualidade – Lista e descreve brevemente diversas ferramentas que podem ser utilizadas na gestão da qualidade antes, durante e depois dos processos de sua organização;
- SEÇÃO 4 - Garantia da Qualidade – Comenta algumas normas e prêmios internacionais que podem te motivar e orientar a buscar a qualidade no âmbito de seus negócios.

SEÇÃO 1

APLICANDO AS CONCEPÇÕES DE QUALIDADE EM EVENTOS

Refletindo sobre a gestão de eventos e o cerimonial público e privados (foco da presente disciplina) pode-se analisar se as categorias para definição da qualidade são aplicáveis e suficientes. Seguiremos a ordem descrita no quadro anteriormente mencionado (REEVES; BEDNAR, 1994) para essa reflexão.

Com relação à qualidade como "conformidade a especificações" entende-se que diversas questões podem ser bem descritas em contratos, principalmente com relação à iluminação, cenário, equipamento e podem ser averiguadas. Contudo algumas questões não são facilmente "especificáveis" ou ainda possuem um componente subjetivo muito elevado. Por exemplo, qual a resposta correta que uma recepcionista deve dar à uma pergunta inesperada de um convidado? Alguns podem considerar a ausência de resposta como despreparo, outros podem interpretar certo tom de voz ou palavras de maneiras diferentes. Outra situação é quanto tempo pode levar para que os participantes entrem na sala de palestra? Alguns podem considerar necessária a averiguação do pagamento de inscrição, credenciamento, outros podem considerar inconveniente caso existam filas. Sempre existem detalhes que não são descritos no papel e cujas especificações podem ser percebidas de maneiras diferentes pelos diversos *stakeholders* do evento.

Referindo-se à qualidade em eventos como "excelência" entende-se que o evento deve ser melhor que os demais já realizados. Contudo o gestor de eventos pode não possuir o mesmo orçamento, recursos e até condições climáticas para que o evento se torne o melhor possível. Existem diversas variáveis que não estão sob controle do gestor e que demandam ajustes. Assim sendo é difícil definir ou não o alcance a determinado padrão.

Tendo em mente a concepção como "valor" a premissa seria o pagamento para participação ou realização do evento para que esse custo possa ser comparado com o que se recebe. Essa noção é facilmente aplicável quando há, por exemplo, a cobrança de ingressos com valores diferenciados para locais com diferentes visões do palco ou ainda com a inclusão de "open-bar" e/ou "open-food" ou ainda quando há cobrança de inscrição em eventos acadêmicos com valores diferentes de acordo com o "pacote" de palestras e participação de workshops e/ou visitas-técnicas. Entretanto o valor que cada um considera "bem gasto" pode variar de acordo, por exemplo, com a renda de cada um ou ainda com as experiências prévias. Além disso existem os eventos que são gratuitos ou ainda financiados por terceiros no qual o julgamento preço-qualidade é dificultado.

Ao considerar "qualidade é o atendimento e/ou superação das expectativas do consumidor" deve-se considerar que as expectativas dos *stakeholders* muitas vezes são diferentes, podem haver expectativas elevadas e até irreais. Por exemplo um expectador de um concerto pode considerar imprescindível conhecer o artista e receber seu autógrafo enquanto esse artista pode considerar inconveniente o acesso de muitas pessoas a sua pessoa. Em outro exemplo, uma noiva pode sonhar com uma cerimônia não compatível com o seu orçamento ou ainda um autor famoso pode não possuir boa oratória etc. Certamente a avaliação de valor do consumidor levará em consideração outros custos envolvidos como tempo; deslocamento; esforço psicológico para decisão em participar ou realizar certo evento; experiência prévia; entre outros. Satisfazer as expectativas de qualidade com base nessa avaliação individual é complexo e exige conhecimento com relação aos diversos clientes.

Verifica-se então que essas categorias não são suficientes a todos os tipos de evento, mas também não são descartáveis aos gestores de eventos. Apontam diversos aspectos a serem observados e fornecem algumas bases para que os gestores de evento possam definir qualidade especificamente para suas funções e tarefas. Para tal fim pode-se criar declarações/definições de qualidade particulares e exclusivas concentrando-se principalmente nos aspectos controláveis da gestão de eventos e cerimonial. Essa declaração irá nortear seu trabalho e deve

estar disponível para que seja possível avalia-lo durante e após o evento. “Em virtude de cada evento ter componentes singulares, os gerentes devem definir qualidade de modo que faça sentido para cada situação em particular” (HYATT, 2013, p.195).



Sugestão de site para visualização de algumas declarações de empresas de eventos:
http://www.missionstatements.com/event_planner_mission_statements.html

Alguns métodos e ferramentas podem ser utilizados no processo de gestão da qualidade. Um dos métodos mais utilizados para uma melhoria continua e controle da qualidade é o ciclo PDCA que será abordado na seção seguinte. Após sua exposição, na seção seguinte, serão listadas algumas ferramentas que podem ser utilizadas nesse ou em outros métodos.

SEÇÃO 2

O MÉTODO PDCA

PDCA é um acrônimo para os termos “*Plan*” (planejamento), “*Do*” (execução ou desenvolvimento), “*Check*” (Verificação ou controle) e “*Act*” (ação ou ajustes). Esses termos refletem uma sequência cíclica para a gestão dividida em quatro passos principais. O ciclo PDCA, também chamado de ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, foi criado no Japão após a guerra (década de 20) por Shewhart e divulgado e aplicado por Deming na década de 50. Na figura 1 esse ciclo é ilustrado.

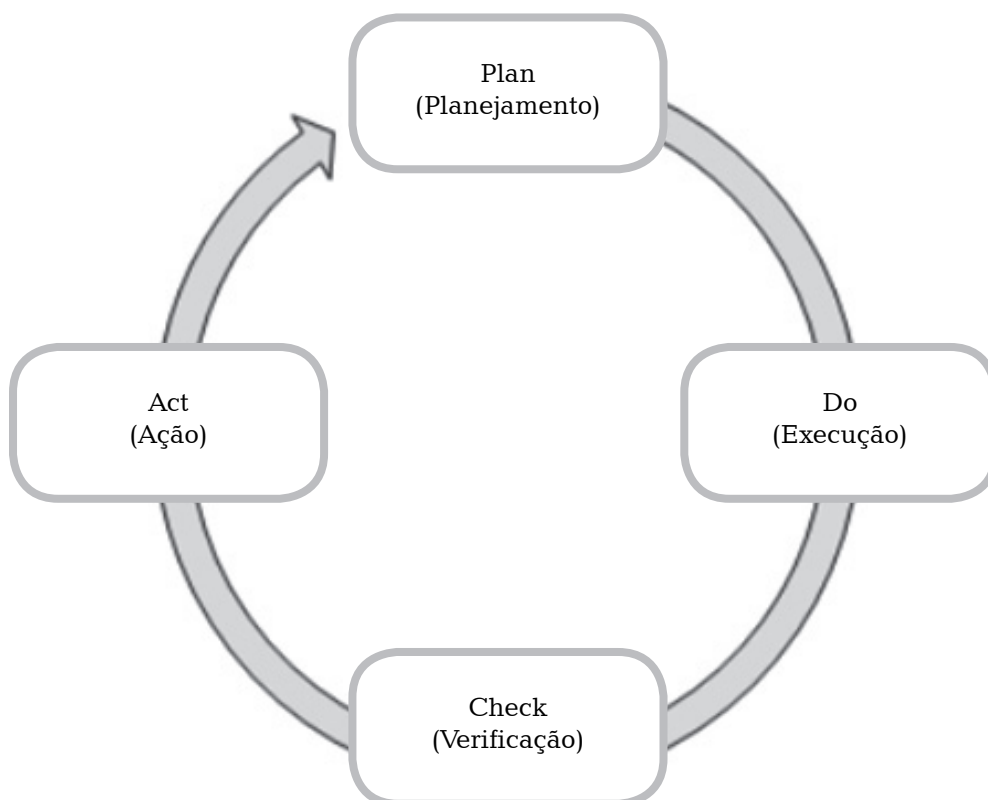


Figura 1: Ciclo PDCA

A proposta começa pelo planejamento. Nessa fase são estabelecidos os objetivos a serem alcançados, procedimentos e processos (metodologias) necessárias para atingir os resultados. A segunda etapa refere-se ao “fazer” propriamente dito e engloba a execução das atividades planejadas. A terceira é a fase de checagem na qual se averigua os resultados confrontando-os com o planejado, consolidando as informações e eventualmente redigindo também relatórios. Por fim, o quarto passo trata-se da ação em função da análise anterior, corrigindo eventuais falhas e problemas.

O PDCA pode ser aplicado nas diversas áreas e projetos da organização. A melhoria contínua é proposta pela execução contínua do ciclo. Sendo que a base de início do seguinte ciclo será o final da anterior (figura 2). Assim o ciclo propõe a otimização na execução dos processos, redução de custos e aumento da produtividade, pois essas diversas questões vão sendo analisadas e corrigidas ao longo do tempo.

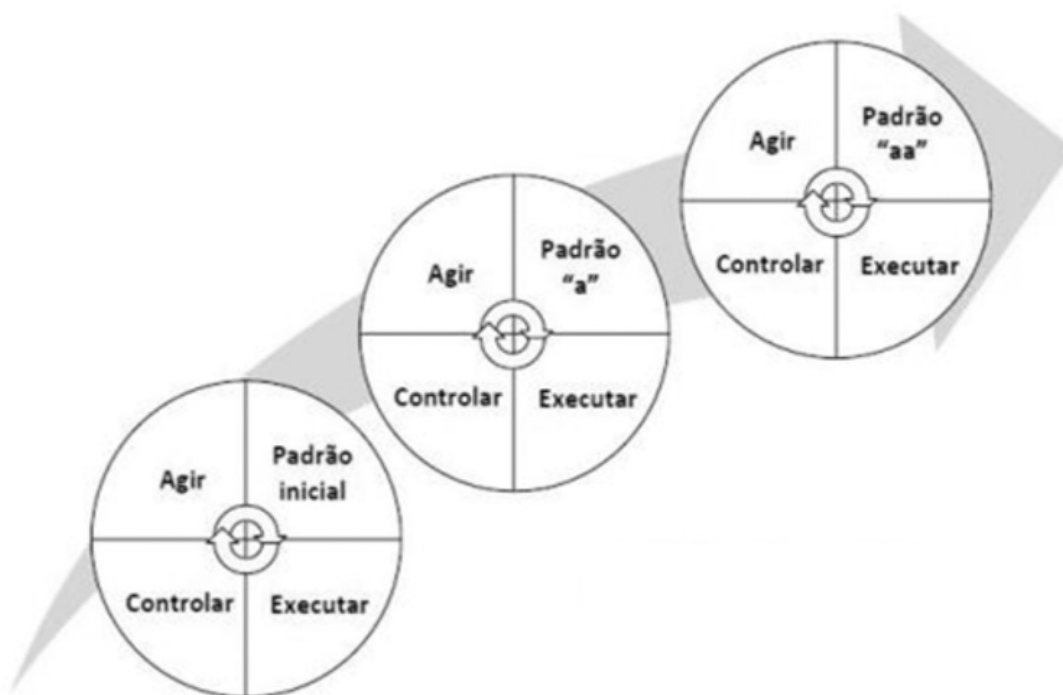


Figura 2: Melhoria contínua com PDCA

Fonte: <https://andreitegastronomia.files.wordpress.com/2012/07/pdca.jpg?w=570>

Já existem algumas adaptações do ciclo PDCA como a MASP (metodologia de análise e solução de problemas de Falconi), mas entende-se que a sua versão simplificada é mais didática e atinge nossos objetivos no momento. Na seção seguinte serão abordadas algumas ferramentas da qualidade.

SEÇÃO 3

FERRAMENTAS DA QUALIDADE

O uso de ferramentas para aplicação da qualidade pode contribuir para competitividade das organizações uma vez que podem ampliar a aceitação dos produtos pelos consumidores e reduzir custos (SELEME; STADLER, 2008). Diferentes entre si podem servir para aperfeiçoar etapas, reduzir problemas, melhorar estratégias, tomar decisões, entre outras questões. Nessa seção serão apresentados alguns desses instrumentos que podem auxiliar o gestor de eventos. Primeiramente apresenta-se um quadro síntese das principais ferramentas e sua finalidade (Quadro 05) e em seguida realizaremos um pouco mais de explicações sobre algumas delas.

Utilização	Ferramentas
Ferramentas básicas	• Cinco sentidos – 5 S's • 5W2H • Técnica dos 5 porquês • Fluxograma • Harmonograma
Geração de ideias	• <i>Brainstorming</i> • <i>Brainwriting</i> • Diagrama de afinidades • <i>Benchmarking</i>
Gerenciamento estatístico	• Folhas de verificação • Histogramas • Gráficos de controle
Análise de Causas	• Diagrama de Pareto • Diagrama de Causa e Efeito • Gráfico de Dispersão
Análise e Tomada de Decisão	• Matriz de decisão ou matriz GUT • Avaliação de processos
Outros	• <i>Design of experiments</i> • 6 Sigma • Gráfico de linha • Pesquisa • Símbolos, gráficos e diagramas

Quadro 5: Ferramentas da qualidade

Fonte: Elaborado com base em Seleme e Stadler (2008) e Stadler (2006)

As ferramentas básicas da qualidade servem para o enraizamento do "espírito" da qualidade dentro das organizações de forma que os funcionários vivenciem e utilizem a qualidade em seu cotidiano. Nesse grupo de ferramentas estão: os cinco sentidos, mais conhecidos com "5 S's"; os 5 W's e 2 H's ou 5W+2H; os cinco "porquês"; o Fluxograma e o Harmonograma.

- Os cinco sentidos, 5S, é uma ferramenta que surgiu no Japão em 1950 que implementa ordem na organização e amplia a capacidade de discernimento dos seus indivíduos a partir da noção de cinco princípios: *Seiri*; *Seiton*; *Seisou*; *Seiketsu* e *Shitsuke*.
 - *Seiri* – Senso de Utilização: discernimento quanto ao que é útil ao seu trabalho e o que não é. Descarte de utensílios e liberação de áreas podem promover clareza de pensamentos e ações e evitar desperdícios e desgastes desnecessários;
 - *Seiton* – Senso de Organização: designação de locais apropriados para os elementos que foram considerados úteis na primeira avaliação. Também otimiza as atividades uma vez que não é necessário procurar o que se necessita e não há ações paralelas em decorrência disso;
 - *Seisou* – Senso de Limpeza: Refere-se ao ambiente físico, mas também ao estado espírito (limpar a mente dos problemas para trabalhar bem);
 - *Seiketsu* – Senso de Saúde: Inclui além da organização e limpeza, a higiene, arrumação, padrão;
 - *Shitsuke*) – Senso de Ordem ou disciplina: transposição dos S's para o cotidiano, inclusive fora da empresa, de forma que os ganhos sejam mantidos.
- A 5W2H é uma ferramenta que traduz o acrônimo composto por sete perguntas, que se iniciam com as letras W e H (em inglês), utilizadas para ajudar a planejar as ações. As perguntas são:
 - *What?* (O quê?) – O que deve ser feito é delimitado;
 - *Who?* (Quem?) – Quem é o responsável por cada ação é definido;

- *Where?* (Onde?) – O local onde a ação deve ser realizada é estabelecido;
 - *When?* (Quando?) – definição do tempo para o desenvolvimento das atividades;
 - *Why?* (Por quê?) - descrição das razões ou justificativas para as ações;
 - *How?* (Como?) – método e ferramentas que serão necessárias são listados;
 - *How much?* (Quanto custa?) – Custo das ações e insumos necessários para as mesmas é estabelecido.
- A técnicas dos cinco porquês também se baseia em perguntas, mas seu foco é a análise de problemas para descoberta de suas causas. A ideia é perguntar sucessivamente “por quê?” até que se encontre a razão. Não necessariamente serão necessárias cinco perguntas, mas a ideia é descobrir a verdadeira causa dos problemas para que esses possam ser solucionados.
Abaixo apresenta-se um exemplo hipotético de problema em evento social:
 - Por que a decoração da festa não está pronta? → Por que não tinha a flor especificada
 - Por que não tinha a flor especificada? → Por que o fornecedor não entregou
 - Por que o fornecedor não entregou? → Por que está fora da época dessa flor
 - Por que se escolheu uma flor “fora de época” → Por que a noiva solicitou e não foi informada de que seria difícil encontra-la no período do casamento.

Nesse exemplo percebe-se que a causa da não entrega foi a ausência de informação com relação ao período de disponibilidade da flor especificada. Em um evento futuro o organizador pode questionar o decorador com relação às épocas ou ainda pode formatar uma lista de flores por época ou ainda determinar com a noiva alternativas para o caso de indisponibilidade de cada flor.

- Fluxograma: ilustra as atividades de processos apresentando uma sequência visual do que será realizado (fluxo). Existem símbolos estabelecidos na gestão de processos para a elaboração de fluxogramas. Esse padrão permite que seu significado seja facilmente compreensível e haja maior rapidez na descrição dos métodos e localização de informações. Veja no link um exemplo bem detalhado aplicado a eventos: http://ambienteaprendiz.bvs.br/processos/GA_-_Eventos/Guia_Eventos_200310.pdf
- Harmonograma: Também é uma representação gráfica de processos que pode indicar o fluxo de trabalho, mas também as atividades, os instrumentos e executores das mesmas. Seu bom uso depende de uma combinação harmônica dos símbolos que representam pessoas, objetos e operações.

As ferramentas para geração de ideias são utilizadas para resolução de problemas (específicos ou gerais), bem como para inovação. Se baseiam em estímulos à criatividade. Segundo Seleme e Stadler (2008) são: *Brainstorming*; *Brainwriting*; Diagrama de afinidades e *Benchmarking*.

- *Brainstorming*: Também conhecida como "tempestade de ideias", nela os participantes expõem oralmente todas as suas ideias com relação a uma questão e à medida que há suas fases elas vão se aperfeiçoando. Essa ferramenta é utilizada para que um maior número de ideias seja considerado para chegar a soluções. É composta por três fases:
 1. Exposição de todas ideias que passam à mente dos participantes (ainda que possam parecer absurdas);
 2. Revisão das ideias e formulação revisada;
 3. Avaliação das ideias propostas e seleção da mais viável. As remanescentes podem ser guardadas em bancos de ideias.



Na utilização do *Brainstorming* o facilitador deve conduzir, organizar, estimular e facilitar o processo de exposição das ideias. Na figura ao lado algumas dicas para a atividade são propostas.

Figura 3: Dicas para realização de brainstorming
Fonte: <https://criscarvalhodotme.files.wordpress.com/2013/01/regras-brainstorming.jpg>

- *Brainwriting*: Semelhante ao brainstorming, mas realizada por meio de documentos próprios para tal fim. O registro escrito permite que todos participem sem possíveis constrangimentos decorrentes da interação oral do grupo. Suas etapas contemplam:
 1. Identificação do tema central pelo facilitador da sessão;
 2. Escrita das ideias por cada participante;
 3. Troca da folha de papel com a pessoa ao lado que deve acrescentar ideias;
 4. Os papéis são entregues ao facilitador que lê ou escreve no quadro;
 5. Definição conjunta da opção adequada ao problema.



Figura 4: Ilustração de reunião com uso de brainwriting

Fonte: <http://www.ideenfindung.de/system/html/08-d4bac7b3.jpg>

- Diagrama de afinidades: Propõe a organização de dados a respeito de um problema por meio das afinidades mutuas entre esses dados. Permite a organização e identificação de tarefas similares para proposta de ações próximas
- *Benchmarking*: Comparação de processos de uma organização com as melhores práticas de mercado ou com empresas bem-sucedidas na questão pela qual a sua empresa está passando. A ideia é ver os bons exemplos e adaptá-los à sua realidade, entretanto nem sempre é fácil ter acesso às informações quanto às boas práticas, pois podem ser estratégicas ou diferenciais competitivos das empresas.

As ferramentas de controle estatístico da qualidade valem-se de dados quantitativos, obtidos por meio de uma base amostral, para análise. O uso das técnicas requer conhecimento estatístico e não serão detalhadas na presente disciplina, havendo apenas uma breve definição do que são sem a exposição dos seus cálculos.

- Folhas de verificação: documento no formato de planilha ou tabela para auxiliar na coleta de dados. Pode ser utilizado para determinação da frequência de eventos (como distribuição do processo de produção ou itens defeituosos).
- Histogramas: Gráfico que permite a visualização da distribuição de uma atividade ou processo em determinado período.
- Gráficos de controle: são gráficos utilizados para controle da tendência dos resultados de uma atividade ou processo. Buscam separar causas assinaláveis (passíveis de acompanhamento) das causas aleatórias (imprevistas).

As ferramentas de análise das causas são úteis para a identificação das razões de problemas, mas também podem ser utilizadas antes dos mesmos acontecerem como ferramenta de planejamento/prevenção. As ferramentas desse tipo mais utilizadas, e que serão comentadas, são: Gráfico de Dispersão; Diagrama de Pareto e Diagrama de causa e efeito (também conhecido como Diagrama de Ishikawa).

- Gráficos de Dispersão: é uma ferramenta que permite o estudo da relação entre duas ou mais variáveis dentro de um gráfico.
- Diagrama de Pareto: técnica em que os problemas são separados em partes e divididos segundo sua importância em poucos vitais e muitos triviais. Para a elaboração do diagrama normalmente se utiliza um gráfico de barras verticais para verificação visual.
- Diagrama de causa-efeito: Também chamado de Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe, é utilizado para investigação de causas e efeitos de determinadas questões. A figura que segue ilustra de forma básica o diagrama. A cabeça do peixe seria o efeito (problema, resultado ou objetivo), já nas espinhas são listadas as causas dentro de cada um dos 6M's (aspectos que caracterizam as causas).

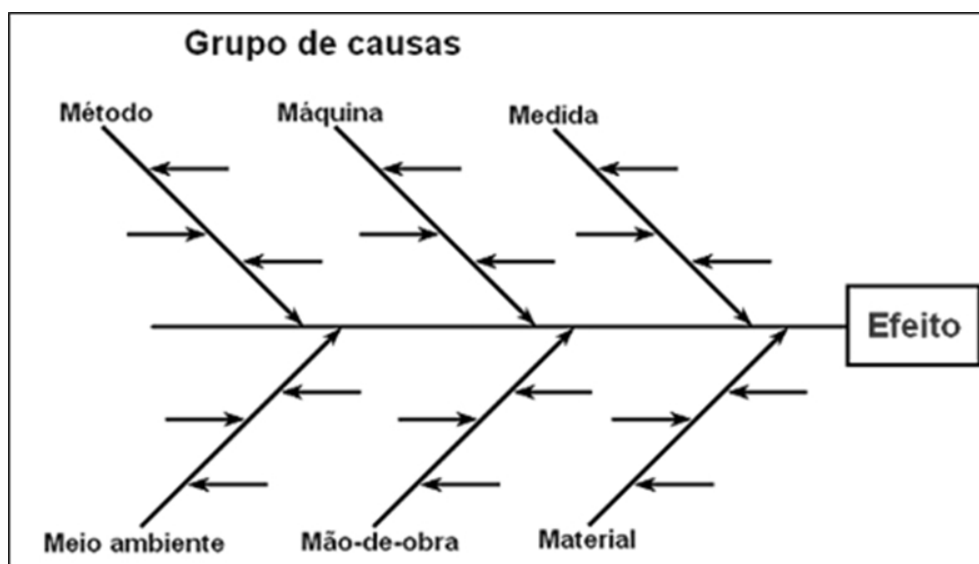


Figura 5: Diagrama Espinha de Peixe
 Fonte: <https://somentequalidade.files.wordpress.com/2012/04/diagrama01.png?w=>

As ferramentas para análise e tomada de decisão que auxiliam na definição dos caminhos tendo as escolhas justificadas. Nesse grupo encontram-se a matriz de decisão (GUT); a MASP e a Técnica nominal de Grupo (NGT).

- Matriz de decisão (GUT): Propõe a avaliação da gravidade, urgência e tendência dos problemas e o relacionamento entre esses três fatores atribuindo fatores e pesos à avaliação. Após o cálculo das pontuações totais (multiplicação dos valores GUT) deve-se priorizar as de maior valor final. A tabela 1 apresenta o modelo conceitual para a matriz GUT e a tabela 2 um exemplo.

Valor	Gravidade	Urgência	Tendência	G.U.T
5	Extremamente Grave	Ação imediata	Piorar rapidamente	125
4	Muito Grave	Ação rápida	Piorar em curto prazo	64
3	Grave	Ação normal	Piorar em médio prazo	27
2	Pouco Grave	Ação Lenta	Piorar em longo prazo	8
1	Sem Gravidade	Pode esperar	Acomodar	1

Tabela 1: Modelo conceitual para a matriz GUT

O exemplo a seguir diz respeito a reclamações de participantes de um congresso internacional da terceira idade realizado em uma universidade do interior do Paraná. É um caso hipotético abrangendo o evento como um todo, mas pode-se realizar identificação de problemas com relação a questões específicas. Utilizando o mesmo evento como base se poderia analisar problemas por categoria (Ex: atendimento, decoração, alimentação etc.).

Problema	G	U	T	G.U.T	Prioridade
Demora na entrega do material do evento (credenciamento)	3	4	4	32	3º
Ausência de recepcionistas bilíngues	4	4	4	64	1º
Informações contraditórias fornecidas pelos recepcionistas	5	4	2	40	2º
Acesso para pessoas com mobilidade reduzida	3	1	3	9	4º
Opções light ou diet no coffee break	1	2	2	4	5º

Tabela 2: Matriz GUT aplicada a problema da gestão de eventos

- A MASP ou avaliação de processos utiliza perguntas com relação a três elementos básicos para tomada de decisão: o cliente, o produto e o processo de fabricação ou fornecimento do serviço. Culmina em uma análise estatística que resulta em índices numéricos para o controle.
- Técnica nominal de Grupo (NGT): Também chamada de votação múltipla pois as decisões são tomadas com base em uma série de votações e se ordenam os votos em grau de importância.

O último grupo de ferramentas a ser descrito na presente seção refere-se outras ferramentas utilizadas na gestão e controle da qualidade, principalmente para a melhoria de processos.

- *Design of experiments* (DOE) ou projeto de experimentos é uma técnica de análise que ajuda a identificar quais são os fatores que tem maior impacto no resultado geral. Para tal fim são realizados diversos testes com diferentes combinações das variáveis até que se chega à melhor combinação.
- Seis Sigma: é um conjunto de práticas desenvolvido pela empresa Motorola e aperfeiçoado ao longo do tempo dentro e também fora da empresa com sua adoção pela GE, por exemplo. Inicialmente desenvolvida para melhorar os processos e eliminar defeitos, mas atualmente tornou-se mais robusta e visa a melhoria empresarial direcionando a organização às necessidades dos clientes. Utiliza para tal fim rigor estatístico e teórico. Sua execução possui duas principais maneiras de ser realizadas, ambas compostas por cinco fases: a "DMAIC" e a "DMADV".
 - DMAIC: utilizada para melhoria de processos de negócios já existentes. Suas etapas são:
 - 1) *Define the problem*: definição do problema ou oportunidade;
 - 2) *Measure key aspects*: mensurar os principais aspectos (desempenho, causas e efeitos);
 - 3) *Analyse*: análise das oportunidades de melhoria;
 - 4) *Improve the process*: melhorar e otimizar o desempenho, com base na análise dos dados;
 - 5) *Control*: monitorar o desempenho continuamente.
 - DMADV: utilizada para criar novos desenhos de produtos e processos
 - 1) *Define goals*: definição de objetivos;
 - 2) *Measure and identify*: mensurar e identificar características críticas para a qualidade, capacidades do produto, capacidade do processo de produção e riscos;
 - 3) *Analyse*: analisar as alternativas para selecionar o melhor projeto;
 - 4) *Design details*: desenhar detalhes;
 - 5) *Verify the design*: verificar o projeto.

- Gráfico de linha: utilizada para analisar a tendência de uma série de dados, pode servir de apoio à tomada de decisões. Para que seja utilizado é necessário: a) coletar dados em determinado período; b) resumir os dados e coloca-los em uma tabela; c) construir gráfico com os dados para análise. Nas figuras a seguir apresenta-se um exemplo.
 - A equipe de cerimonial de uma determinada faculdade recebe solicitações de cerimonial durante todo o ano e para melhor atender as mesmas resolve analisar quando e quantas foram as solicitações no ano que passou para que possa fazer uma previsão e analisar os padrões anteriores. Assim primeiramente elabora a distribuição das solicitações por departamento em uma tabela (tabela 3) e em seguida elabora o gráfico de linha (figura 6). Com base no gráfico o gestor pode ter uma noção de qual departamento tem solicitado mais, quando há maior demanda etc. Após essa análise dos dados em si pode se aprofundar em busca de explicações do por quê dessas diferenças.

Solicitação de cerimonial por departamento – ano 2016				
	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Turismo	1	6	8	10
Ciências Contábeis	2	3	5	5
Economia	3	2	1	0
Administração	1	5	6	3

Tabela 3: Dados do caso do cerimonial

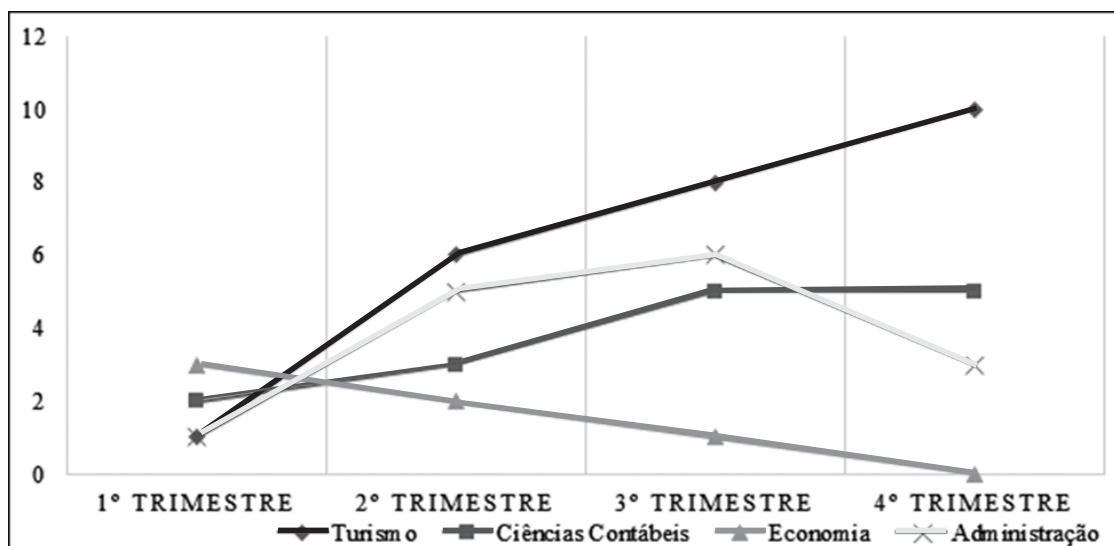


Figura 6: Gráfico de linha para caso de atendimentos do cerimonial

- Pesquisa: refere-se à coleta de dados sobre determinada questão por meio de uma série de perguntas. Em geral é realizada por meio de questionários ou entrevistas. A formulação desse tipo de instrumento será aprofundada na próxima unidade devido à importância da pesquisa de satisfação em eventos.
- Símbolos, gráficos e diagramas: representações gráficas utilizadas para avaliar ou expor o resultado de algum critério estabelecido. Alguns exemplos são expostos nas figuras abaixo:
 - Podem-se utilizar representações pictóricas de expressões faciais que denotam emoções (*emoticons*) para que se ilustre, por exemplo: satisfeito, indiferente, insatisfeito; bem atendido, atendido, mau atendido; bom resultado, resultado esperado, mau resultado etc. Na figura 7 os mais comuns são ilustrados.

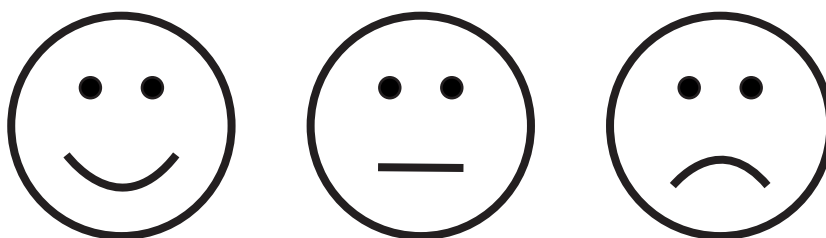


Figura 7: "Carinhas" da qualidade

- De modo semelhantes, pode-se utilizar cores (figura 8), ou símbolos matemáticos como o sinal de positivo ou negativo, outros desenhos (como o "jóia" da figura 9, estrelas), etc.

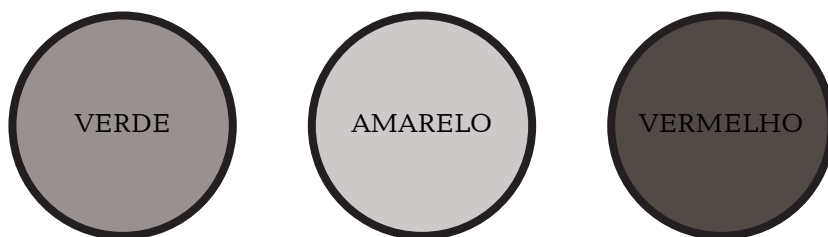


Figura 8: "Cores" da qualidade



Figura 9: "Jóia" da qualidade

Independente das ilustrações escolhidas elas devem ser de fácil compreensão para as pessoas que irão utiliza-las para avaliação ou leitura de resultados.

As ferramentas de qualidade devem ser utilizadas como um meio para alcance da eficiência, eficácia e efetividade organizacionais, mas não como um fim um objetivo que termina na execução de seus passos ou etapas. Sua aplicação pode dar-se de forma combinada e a seleção de qual ou quais aplicar depende do ajuste à sua realidade, bem como ao conhecimento da técnica e disponibilidade de dados. O seu conhecimento e aplicação permitem ganhos tanto técnicos quanto comportamentais quando utilizadas adequadamente.

Como foi visto anteriormente existem outras ferramentas além das que foram mencionados na presente seção e também não se pretendeu esgotar todas as ferramentas citadas, tampouco apontar todos os seus detalhes e nuances, mas sim fornecer uma base de informações que pode servir como ponto de partida para suas buscas caso queira aplicá-las.

SEÇÃO 4

GARANTIA DA QUALIDADE

Conforme discutimos no início dessa disciplina, muita gente ao pensar em qualidade já pensa logo em um selo ou certificação. Esses “selos” surgiram após a era da qualidade total buscando reduzir esforços e custos de verificação pelo fornecedor e pelo comprador sem comprometer a qualidade dos fornecimentos (MAXIMIANO, 2012). Houve, por volta dos anos de 1980, um movimento em prol da qualidade assegurada ou qualidade garantida do qual participaram diversos governos, associações de empresa e instituições ligadas a qualidade.

A proposta da qualidade garantida refere-se à exigência de que os fornecedores implementem sistemas de qualidade passíveis de auditoria (seja pelos compradores ou por instituições de auditoria). O foco deixa de ser a inspeção de cada matéria-prima ou serviço contratado e passa a ser do sistema de qualidade dos fornecedores. Cria-se uma estrutura de qualidade composto por inter-relações de domínios como metrologia, normalização e avaliação de conformidade para criação de um comércio eficiente (MIKOS et al., 2012).

O padrão mais utilizado que define os requisitos de qualidade são as normas da série ISO 9000 (Sistemas de Gestão da qualidade) e ISO 10000 (Gestão da Qualidade). A série é composta por diversas normas que são atualizadas de tempos em tempos. Já mencionamos na primeira unidade a norma de ISO 9000 de 2015 sobre fundamentos e vocabulários de sistemas de gestão da qualidade. Outras normas dessas séries especialmente relevantes para a temática que estamos trabalhando são:

- ISO 9001 - traz os requisitos para sistemas de gestão da qualidade (e também foi atualizada em 2015);
- ISO 9004 - engloba diretrizes para melhoria de desempenho da organização – uma abordagem da gestão da qualidade (última versão de 2010, mas se encontra em atualização);

- ISO 19011 (2011) – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão da qualidade e ambiental;
- ISO 10004 (2013) – gestão da qualidade - diretrizes para monitoramento e medição da satisfação do cliente;



Veja inúmeras outras normas no site: <http://www.abntcatalogo.com.br/normagrid.aspx>

.....

Além dessa existem prêmios para estimular às organizações a adotar as ideias de qualidade tais como o Prêmio Nacional da Qualidade (Brasil), Prêmio Deming (Japão), o Prêmio Baldrige (Estados Unidos) e o Prêmio Europeu de Qualidade.



Conheças os prêmios e os seus critérios nos links abaixo:

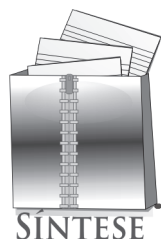
- Prêmio Nacional da Qualidade: <http://fnq.org.br/avalie-se/pnq>
 - Prêmio Deming: https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html
 - Prêmio Baldrige: <https://www.nist.gov/baldrige>
 - Prêmio Europeu de Qualidade: <http://www.efqm.org/what-we-do/recognition/efqm-global-excellence-award-programme>
-



ATIVIDADES

Escolha uma das ferramentas de qualidade mencionadas na seção 3 dessa unidade. Faça uma pesquisa para se aprofundar no funcionamento da ferramenta escolhida e a aplique a um problema do seu cotidiano. Após essa aplicação destaque a utilidade dessa ferramenta no contexto escolhido e comente eventuais dificuldades ou facilidades pelo qual passou nesse processo.

.....



SÍNTESE

Nessa unidade você caminhou um pouquinho mais na direção da aplicação da qualidade em eventos. Espera-se que você, além de ter visto uma reflexão com relação à aplicabilidade das concepções da qualidade apresentados na Unidade I às particularidades da gestão de eventos e cerimonial público e privados tenha também desenvolvido suas próprias críticas com relação ao que é mais ou menos adequado para os gestores de evento e que possa definir qualidade especificamente para suas funções e tarefas.

A partir dessa definição algumas ferramentas serão também mais importantes que outras no seu contexto. Assim, na seção 3, foi feita uma listagem e descrição de mais de vinte ferramentas que podem ser utilizadas na gestão da qualidade antes, durante e depois dos processos de sua organização. Elas foram divididas em: “ferramentas básicas da qualidade”; “ferramentas para geração de ideias”; “ferramentas para o gerenciamento estatístico”; “ferramentas para análise de causas”; “ferramentas para análise e tomada de decisão”; e “outras ferramentas”.

Sugere-se que você escolha um conjunto de ferramentas adequado à sua realidade e capacidades, mas que às aplique dentro de um ciclo de melhoria contínua. Esse ciclo pode seguir o método PDCA, apresentado na Seção 2 dessa unidade. Você agora sabe que PDCA é um acrônimo para os termos “*Plan*” (planejamento), “*Do*” (execução ou desenvolvimento), “*Check*” (Verificação ou controle) e “*Act*” (ação ou ajustes) e que essas ações devem ser desenvolvidas de forma a elevar os patamares das suas atividades continuamente.

Por fim, a Unidade II mencionou a questão da “Garantia da Qualidade” mencionando algumas normas e prêmios internacionais que podem te motivar e orientar a buscar a qualidade no âmbito de seus negócios.

Na unidade III você conhecerá um pouco mais sobre avaliação da qualidade em serviços, estabelecimento de indicadores de qualidade e principalmente sobre a famosa pesquisa de satisfação pós-evento.

.....



Avaliação da Qualidade em Eventos

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Você já refletiu sobre a qualidade em eventos e conheceu algumas ferramentas que podem ser utilizadas antes, durante e depois deles. Mas como saber se você atingiu a qualidade desejada? Essa unidade iluminará essa questão para você! Assim, ao final da Unidade III, você deverá ser capaz de:

- Reconhecer a importância da avaliação em eventos;
- Determinar indicadores de qualidade;
- Construir pesquisas de satisfação para eventos.

ROTEIRO DE ESTUDOS

Para que isso seja possível essa unidade está organizada da seguinte maneira:

- SEÇÃO 1 - Importância da Avaliação em Eventos – Nessa seção são apresentados diversos propósitos para se desenvolver avaliações nos eventos;
- SEÇÃO 2 - Verificação da Qualidade em Eventos - traz uma discussão com relação à qualidade em serviços e passos necessários para o desenvolvimento da avaliação de eventos;
- SEÇÃO 3 - Estabelecendo indicadores de Qualidade – Destaca alguns indicadores de desempenho que podem ser utilizados em eventos e alguns critérios para que possa escolher um *mix* adequado;
- SEÇÃO 4 - Pesquisa de Satisfação em Eventos – Explica o conceito e a importância da satisfação e delineia um passo-a-passo para a elaboração de questionários para a aferição da mesma.

SEÇÃO 1

IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO EM EVENTOS

O ato de avaliar eventos refere-se à coleta e análise sistemática de dados com o objetivo de determinar a condição ou importância dos diversos aspectos de um evento. Esses aspectos podem ser: satisfação dos *stakeholders*; eficácia da publicidade ou de promoções; fluxo turístico gerado; montante de divisas geradas aos organizadores e patrocinadores; cumprimento de cronogramas; entre outros.

A ação é fundamental após, bem como durante, o evento para que seja possível o aprimoramento (em ocasiões futuras) e correções (no caso de o evento ainda estar em andamento). Os principais propósitos da avaliação de eventos são:

- Fazer a prestação de contas: descrever como foram alocados os recursos, quais foram as fontes de receitas e despesas;
- Avaliar metas e objetivos: verificando se os mesmos foram alcançados ou se há necessidade de reformulação;
- Medir o grau de sucesso ou fracasso: as metas e objetivos podem ser alcançadas total ou parcialmente, além disso podem ter havido resultados superiores ou inesperados. Medindo o seu grau de atingimento pode-se verificar, por exemplo, o quanto faltou para o alcance pleno da meta;
- Verificar resultados e impactos: analisar impactos positivos e negativos nas esferas social e cultural, física e ambiental, política e econômica sobre o local onde foi desenvolvido o evento;
- Mensurar impactos: verificar o grau de impacto em cada um dos âmbitos supramencionados;
- Identificar razões de sucesso e fracasso: identificar o que funcionou bem e o que não funcionou e por que motivo isso aconteceu;

- Identificar custos e benefícios: analisar as despesas realizadas comparando-as com o que foi recebido. É útil para decidir pela manutenção ou busca por novos fornecedores;
- Identificar e resolver problemas;
- Melhorar e estabelecer um curso de ação futuro: identificar maneiras para o aprimoramento de alguns aspectos do evento e/ou auxiliar na decisão de realização de novas edições do evento;
- Encontrar formas de melhorar a gestão: compreensão dos fatores e processos inerentes ao evento para melhor executá-los;
- Fornecer feedback a patrocinadores ou autoridades: descrever os benefícios obtidos pelos investidores em termos de imagem, retorno econômico, impactos positivos, etc.;
- Determinar a importância do evento ou de seus programas;
- Auxiliar o evento a ganhar aceitação/credibilidade/apoio: a publicitação dos resultados da avaliação pode gerar confiança por parte de potenciais participantes e/ou clientes; os resultados anteriores também podem ser utilizados para demonstrar capacidade técnica e angariar apoio em novos projetos, etc.;
- Promover a proximidade com o público: ao ouvir os participantes esses se sentem valorizados. Isso ocorre principalmente quando esses percebem que suas opiniões foram levadas em consideração para outras atividades dentro do evento ou em eventos futuros.

Diversos instrumentos podem ser utilizados nesse processo avaliativo como formulários de procedimentos formais; check lists; relatórios das atividades; atas das reuniões realizadas; questionários de avaliação etc. (MATIAS, 2013).

SEÇÃO 2

VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE EM EVENTOS



Como foi visto na unidade I dessa disciplina, dependendo da forma como se concebe a qualidade haverão meios de avaliar se a qualidade está sendo alcançada ou não. Além da caracterização geral exposta anteriormente, Gomes (2004) destaca que a qualidade de um serviço é verificada a partir da análise de dois componentes principais: I. Qualidade técnica do serviço – qualidade dos resultados desejados pelos clientes ou fiabilidade – e II. Qualidade funcional – qualidade do processo ao qual se submetem os clientes para obterem os resultados desejados. Essa última, de caráter subjetivo, pode ser decomposta em cinco dimensões utilizadas pelos clientes para julgar os serviços da organização: empatia, prontidão, segurança/garantia, confiabilidade e aspectos tangíveis (BERRY; ZEITHAML; PARASURAMAN, 1990).

- Empatia: capacidade de fornecer atenção individualizada aos clientes;
- Prontidão: presteza, rapidez e exatidão nas respostas;
- Segurança: conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade de transmitir confiança;
- Confiabilidade: habilidade de desenvolver o serviço com exatidão;
- Aspectos Tangíveis: adequação dos elementos físicos, aparência e disposição de equipamentos, pessoal e material de comunicação.

Essas dimensões, divididas em 22 itens, são utilizadas em um instrumento de avaliação chamado de SERVQUAL (Anexo A). Para a sua aplicação se pergunta (para cada uma das cinco dimensões) como o cliente imagina a empresa ideal em determinado tipo de atividade, em segundo lugar pergunta-se como o cliente enxerga o desempenho da

empresa em análise (empresa real), por fim é feita uma comparação entre a empresa ideal e a real. O modelo é genérico, baseado nas expectativas de um ideal de empresa e restrito às cinco dimensões.

Um modelo alternativo ao SERVQUAL para mensuração da qualidade de serviços é o SERVPERF. Enquanto o primeiro avalia por meio da comparação entre expectativas e desempenho, o segundo propõe uma avaliação com base apenas na percepção de desempenho. Assim, ainda que baseado nas mesmas dimensões, o processo de aplicação é mais curto. Ainda assim é um instrumento não desenhado para uma área específica sendo aplicável à serviços de maneira geral. (SALOMI; MIGUEL; ABACKERLI, 2005)

Esses instrumentos poderiam ser úteis aos eventos, mas outros instrumentos de coleta de dados podem ser construídos para fins específicos de avaliação da qualidade em seus eventos. Forrester (2013) propõe cinco passos para o desenvolvimento da avaliação de eventos:

1. Determinar o que está sendo avaliado e especificar as questões de avaliação;
2. Identificar fontes de evidências e desenvolver estratégias apropriadas para coleta dos dados;
3. Coleta e análise dos dados;
4. Prepare e divulgue o relatório de avaliação;
5. Tome decisões a respeito da melhoria do evento e modifique-o (ou modifique-se) conforme a necessidade.

Na próxima seção da presente unidade você verá alguns dos aspectos que podem ser avaliados em eventos bem como definir indicadores a serem utilizados na coleta de dados. Já na seção quatro será abordado especificamente a construção e aplicação de questionários de satisfação.

SEÇÃO 3

ESTABELECENDO INDICADORES DE QUALIDADE

Antes de realizar a avaliação é necessário definir o que será avaliado. Henderson e Bialeschki (2002) sugerem 5 "Ps" referentes a aspectos que podem ser avaliados de eventos: pessoal, políticas, praças, programas (insumos, atividades e impacto do evento) e produtos dos participantes. Cada gestor de evento deve determinar os aspectos que considera relevante e os indicadores necessários para avaliá-los. No início da seção 1 dessa unidade comentamos alguns outros aspectos (satisfação dos *stakeholders*; eficácia da publicidade ou de promoções; fluxo turístico gerado; montante de divisas geradas aos organizadores e patrocinadores; cumprimento de cronogramas; entre outros). Gerentes de eventos devem ter ciência de que praticamente qualquer aspecto de um evento pode ser avaliado, mas antes de efetivar tal fato deve estabelecer de forma clara quais aspectos estão sendo avaliados, por quê e quais os critérios (indicadores) estão sendo utilizados (FORRESTER, 2013).

Os indicadores de desempenho são informações que permitem o monitoramento de cada processo analisando criticamente a situação desse para julga-lo como satisfatório ou não. Os indicadores podem ser classificados em diversos tipos: qualitativos ou quantitativos; objetivos ou subjetivos; conforme o *stakeholder*; etc. Alguns exemplos de indicadores são apresentados nas ilustrações abaixo:

Indicadores Objetivos	• Tempo de execução • Número de defeitos • Número de reclamações • Tempo de espera • Volume de transações
Indicadores Subjetivos	• Satisfação • Cortesia • Confiança • Empatia

Figura 9: Exemplos de indicadores objetivos versus subjetivos
Fonte: Elaborado com base em Mikos et al. (2012, p.56)

Stakeholders	Meios	Indicadores de Desempenho
Clientes	• Preço • Qualidade • Variedade de produtos • Rapidez de entrega • Confiabilidade no prazo de entrega • Inovação dos produtos	• Preço de venda em relação à média da concorrência e custo do produto • Nível de satisfação dos clientes • Número de reclamações • Número de devoluções ou cancelamento de contratos • Tempo de atendimento de um pedido • Número pedidos entregues no prazo e atraso médio da entrega em dias • Participação de novos produtos no faturamento • Número de lançamentos de novos produtos
Empregados	• Moral • Higiene • Segurança do trabalho • Salários • Crescimento pessoal e profissional	• <i>Turnover</i> • Número de acidentes de trabalho • Salário médio em relação ao mercado • Horas de treinamento • Número de pessoas treinadas
Acionistas	• Dividendos • Valorização do valor do patrimônio	• Lucro • Valorização da ação no período
Fornecedores	• Parceria • Volume de transações • Preço de compra	• Número de pedidos recebidos, itens fornecidos e devoluções • Porcentagem de participação do fornecedor no total gasto e valor das transações • Preço médio do item em relação ao preço médio da concorrência
Sociedade	• Preservação do meio ambiente • Recolhimento de impostos	• Número de ocorrências ambientais e valor das multas recebidas • Atraso no recolhimento de impostos

Figura 10: Exemplos de indicadores de qualidade por *stakeholder*

Fonte: Elaborado com base em Martins e Neto (1998, p.307)

Tipo de ação	Indicadores
Ações comerciais	• Número de vendas geradas no dia do evento • Número de novas propostas geradas com participantes presentes no evento • Número de novos negócios em parcerias geradas a partir do evento
Ações de relacionamento	• Percentual de novos clientes • Percentual retorno de clientes (fidelização) • Percentual de retorno de ex-clientes
Ações Institucionais	• Posicionamento da marca • Relacionamento com canais de distribuição • Reforço de marca • Impactos de longo prazo da marca associada ao evento • Mudança de comportamento do público-alvo

Figura 10: Exemplos de indicadores de desempenho para eventos corporativos por tipo de ação
 Fonte: Elaborado com base em Vieira (2014)

Descrição	Indicadores
Aquisição	• Número de visitas ao website do evento x número de inscritos ou ingressos vendidos
Conversão	• Número de inscritos (ou ingressos vendidos) x número de presentes
<i>Hashtags</i>	• Uso de hashtags (#) relacionadas ao evento, principalmente as criadas por você para difundir o evento
Relacionamento e engajamento	• Número de interações com os participantes • Reações à novas postagens
Vendas no lançamento	• Vendas (de inscrições ou ingressos) 24h após o lançamento do evento
Parcerias	• Número de parcerias • Número de promoções conjuntas • Fluxo de tráfego online gerado pelas parcerias
Positividade em redes sociais	• Número de postagens relacionadas ao evento (boca-a-boca digital)

Satisfação	• Número de consultas pós-eventos • Grau de satisfação
Fidelidade	• Retorno de participantes • Compra de ingresso ou confirmação de participação para mais de uma edição do seu evento
Planejamento e cronograma	• Tempo de planejamento • Cumprimento de prazos estabelecidos
Vendas	• Inscrições ou ingressos vendidos • Compra de produtos do evento

Figura 11: Indicadores para eventos no “mundo digital”
Fonte: Elaborado com base em Prandini (2016)

Foram listados inúmeros indicadores específicos, para eventos ou para organizações de maneira geral. Ainda que haja grande variedade de indicadores eles não esgotam as possibilidades e nem devem necessariamente ser todos utilizados de uma vez só. Determine indicadores simples, fáceis de ser analisados e que correspondam aos principais objetivos ou a questões mais sensíveis do seu evento. Para auxiliar na elaboração de indicadores de desempenho, Mikos et al. (2012) propõem que se considerem três dimensões: relevância, tendência e comparação. Isso faz com que seja julgado a pertinência e importância do dado considerando o objetivo proposto, bem como sejam consideradas questões que podem ser comparadas ao longo do tempo internamente e externamente (com os indicadores de outras organizações).

Botelho (2002) sugere dez premissas para adoção de indicadores de desempenho:

1. Atender à necessidade imediata e contínua do gestor;
2. Ser realmente importantes e necessários para mostrar como vão as coisas;
3. Ser simples, diretos e claros;
4. Ter baixo custo para sua obtenção;
5. Ser realmente representativos e suficientemente abrangentes;
6. Mostra informações que são estáveis ao longo do tempo;

7. As informações mostradas pelo indicador são rastreáveis e acessíveis;
8. Os resultados e a forma como são calculados são confiáveis e coerentes;
9. Permitem comparar os resultados com os do mercado;
10. Alinham-se com a missão do processo (visão do gestor) e com as necessidades do cliente (interno ou externo).

Tendo em vista os exemplos, critérios para elaboração e adoção de indicadores de desempenho esperamos que cada um consiga delinear o que melhor atende às especificidades de seus eventos. Na seção seguinte será abordada a mensuração da satisfação, um dos indicadores de qualidade mais importantes no âmbito dos eventos.

SEÇÃO 4

PESQUISA DE SATISFAÇÃO EM EVENTOS

A avaliação é uma ferramenta indispensável para a qualidade. Além de uma auto avaliação, é necessário que os gestores de eventos solicitem a avaliação aos diversos *stakeholders* de cada evento realizado. Mas quem são esses *stakeholders*? São todos aqueles envolvidos no evento. Esses atores serão diferentes de acordo com cada tipo de evento. A maioria dos eventos envolve, no mínimo, quatro conjuntos diferentes de *stakeholders*: participantes, equipe de apoio e voluntários, patrocinadores e os espectadores ou turistas (HYATT, 2013). Considerando o caso específico, pense, por exemplo, em realizar avaliações com:

- Clientes
- Convidados (influenciadores)
- Expectadores ou Turistas
- Participantes (artistas, palestrantes, atletas, etc.)

- Fornecedores
- Expositores
- Patrocinadores
- Parceiros

A avaliação é fundamental para que se possa melhorar as ações e corrigir eventuais erros (que você talvez nem tenha percebido). Ainda que se destaque aqui a pesquisa de satisfação, há que se destacar que, durante a realização do evento, podem ser feitas outras avaliações e corrigir problemas no decorrer do percurso.

Satisfação é uma avaliação realizada pelo indivíduo por meio de uma comparação do que esperava receber (expectativa) com o que recebeu (realidade). Se o consumidor recebe exatamente aquilo que pensava, ele ficará satisfeito; se não receber aquilo que esperava ficará insatisfeito; já se receber mais do que esperava deve ficar encantando. E lembre-se que clientes encantados tendem a buscar novamente os seus serviços e/ou ainda indicar os seus produtos/serviços a outras pessoas.

Por mais que isso pareça simples quando se trata de eventos deve-se tomar muito cuidado com a clareza do que é proposto e na expectativa que se gera no cliente. Muitas vezes falhas de comunicação, comentários de outras pessoas, entre outros fatores podem fazer com que a expectativa do cliente não corresponda com o evento que se está organizando. Assim, antes mesmo do início do evento é necessário que o seu escopo esteja bem definido e claro entre as partes envolvidas. Essas partes envolvem não só o cliente e o organizador de eventos, mas também todos os fornecedores (direta ou indiretamente) envolvidos, pois a avaliação será realizada com relação ao evento como um todo e deve-se buscar à qualidade total.

Durante o processo de alinhamento entre as partes diversos critérios podem ser estabelecidos para a inspeção/averiguação no momento pós-evento. Entre eles pode-se citar: briefing minucioso; cumprimento de prazos; cumprimento de objetivos; otimização dos recursos; entre outros. O importante é que se adeque o instrumento de coleta de dados aos respondentes e que esse contemple meios de se averiguar se os objetivos e parâmetros inicialmente propostos foram alcançados. Cada grupo de *stakeholders* enfoca diferentes critérios quando analisa a qualidade do evento (HYATT, 2013).

Assim, quando se trata da aplicação de questionários, é importante ter em mente algumas questões: objetivo; critérios a serem utilizados (devem ser suficientes para averiguar o objetivo); desenvolvimento do instrumento de coleta de dados (perguntas, estrutura e formatação do questionário); definição da amostragem e estratégias de aplicação; definição da forma de análise e divulgação dos dados.

Não existe um modelo universalmente aplicável ou uma maneira rígida e rápida para construção de questionários. Você pode se valer de modelos disponibilizados por outras empresas ou estudos (veja alguns no anexo B), mas lembre-se de verificar a sua adequação e adaptá-los à sua realidade. "As ferramentas de coleta de dados devem ser adaptadas ao problema, e não o contrário" (COOPER; SCHINDLER, 2003, p.348). Assim sendo é importante que você saiba criar um instrumento adequado à suas questões específicas. Para tanto primeiramente apresentamos os tipos de perguntas que podem ser desenvolvidas.

As perguntas podem ser classificadas inicialmente em estruturadas ou não estruturadas. As não-estruturadas são aquelas de resposta aberta, permitem ao respondente expor suas ideias com suas próprias palavras. Permitem maior liberdade ao respondente, entretanto a sua análise leva mais tempo e é mais custoso. Tendo isso em vista o número de perguntas desse tipo tende a ser reduzido.

As estruturadas, também chamadas de fechadas, fornecem alternativas de respostas fixas. Elas podem ser dicotômicas, de múltipla escolha, ou ainda utilizar escalas. A seguir diferenciaremos essas categorias.

- Perguntas dicotômicas são aquelas nas quais o sujeito escolhe uma entre duas alternativas de resposta (normalmente "Sim" ou "Não"). Por exemplo:

Você pretende participar da próxima edição desse evento? () Sim () Não

- Perguntas de múltipla escolha possuem mais de duas alternativas. Podem exigir que o respondente escolha apenas uma delas (a que melhor represente a sua resposta) ou várias respostas. São apropriadas quando há mais de duas respostas possíveis ou quando se buscam graduações de preferência, interesse ou concordância. Veja exemplos abaixo

- Pergunta de múltipla escolha determinante – o respondente escolhe apenas uma resposta dentre as alternativas.

Exemplo:

Qual o tipo de ingresso que você comprou?

- ☐ *Arquibancada*
- ☐ *Pista*
- ☐ *Camarote*
- ☐ *Camarote vip*

- Pergunta de determinação com frequência – questão com escolha determinante que exige uma resposta sobre frequência, como:

Com que frequência você participa de cursos de aperfeiçoamento?

- ☐ *Todos os meses*
- ☐ *8 a 11 vezes por ano*
- ☐ *4 a 7 vezes por ano*
- ☐ *1 a 3 vezes por ano*
- ☐ *Menos de 1 vez por ano*
- ☐ *Nunca*

- Pergunta de Lista ou Lista de Verificação – permite respostas múltiplas para uma pergunta.

Marque de quais das seguintes atividades do evento você participou:

- ☐ *Palestra de abertura*
- ☐ *Mesa-redonda*
- ☐ *Seção de apresentação de artigos*
- ☐ *Palestra-magna 1*
- ☐ *Palestra-magna 2*
- ☐ *Workshop 1*
- ☐ *Workshop 2*

- Perguntas de classificação: São questões desenhadas para estimar o significado relativo das alternativas. Em geral solicita-se que o respondente ordene alguns aspectos de um evento.

Exemplo: *Abaixo encontram-se listados alguns fatores que poderiam te levar a indicar uma empresa para organizar o seu evento. Classifique-os na ordem de importância para você. Utilize 1 para o de menor importância e 5 para o de maior importância.*

- ☐ *Produtos ofertados*
- ☐ *Preço*
- ☐ *Promoções*
- ☐ *Acesso*
- ☐ *Atendimento*

- Escalas Likert: utilizada para medir atitudes e comportamento utilizando opções de resposta que são organizadas de um extremo ao outro (como, por exemplo: nada provável até extremamente provável). São questões com normalmente entre 5 e 7 alternativas entre as quais o respondente deve selecionar a que melhor corresponde com a sua opinião com relação às afirmações positivas ou negativas.

Exemplo: *Como você avalia o seu grau de satisfação geral com o evento?*

- ☐ *Totalmente insatisfeito*
- ☐ *Pouco insatisfeito*
- ☐ *Neutro*
- ☐ *Pouco satisfeito*
- ☐ *Totalmente satisfeito*

As questões fechadas de escolha categórica simples, de múltipla escolha (tanto de resposta única quanto de resposta múltipla) e de escala likert podem ser consideradas escalas de classificação. Além dos tipos de pergunta já apresentados há também a possibilidade do uso de outras escalas que se dividem em escalas de classificação e escalas de graduação e se apresentam suas restrições e características. O uso de escalas de graduação é interessante quando a ordem (de preferência, importância, de influência, etc.) for relevante.



Cooper e Schindler (2003) fazem um resumo das principais escalas utilizadas em questionário na página 349.

Ao se construir as alternativas das questões tome cuidado para que não haja sobreposição entre as categorias abranger todas as respostas prováveis. Esse é um erro bastante comum que se destaca no exemplo a seguir:

Quanto você gastou por dia durante o evento?

- ☐ 0 a 100 reais
- ☐ 100 a 200 reais
- ☐ 200 a 300 reais
- ☐ 300 a 400 reais
- ☐ 400 a 500 reais
- ☐ 500 ou mais reais

Note que no exemplo destacado há um valor que se repete na primeira alternativa e na seguinte (100 reais), assim como ocorre na segunda com relação à terceira (200 reais). Assim sendo a pessoa cuja estimativa de gasto se aproximar desses marcos terá dúvidas sobre qual alternativa deveria marcar.

A construção do questionário pode ser um fator importante para o sucesso da coleta dos dados desejados. Alguns outros problemas comuns relacionados a esse tipo de instrumento são a sua extensão; *layout* desorganizado ou pouco atrativo e questões que geram dúvidas ou são interpretadas de diferentes maneiras pelos participantes inviabilizando sua comparação. Dependendo da forma como esses problemas se apresentam, eles podem enfraquecer e até impedir o uso dos dados coletados, gerando além de desperdício de tempo, custos monetários e até descontentamento e desconfiança dos sujeitos de pesquisa.

Para tentar evitar os erros comentados anteriormente e assegurar que você consiga elaborar um ótimo questionário apontamos a seguir alguns dicas e exemplos. Essas dicas foram aglutinadas a partir das orientações de diversos autores (COOPER; SCHINDLER, 2003; FORRESTER, 2013; MALHOTRA, 2006; ZIKMUND; BABIN, 2012) e, para fins didáticos, foram divididas em cinco grupos de aspectos: conteúdo das questões; redação das questões; escolha da estratégia de resposta; estrutura do questionário e verificação do instrumento.

- Conteúdo das questões
 - a. Verifique se o dado é pertinente ou apenas interessante para o que está investigando.
Exemplo: "Qual o melhor evento do qual já participou?"
Se você quer saber sobre o seu evento, essa pergunta que provavelmente foge aos seus objetivos, sendo apenas interessante e não pertinente.
 - b. Não use perguntas compostas. Múltiplas questões dentro de uma mesma pergunta podem fazer com que parte da questão não seja respondida ou ainda que a resposta não possa ser atribuída a uma parte específica.
Exemplo: "Você considera a equipe do evento educada, amigável e compreensiva?" Caso o participante responda sim, você não saberá se ele acredita que a equipe possui todas ou parte dessas qualidades ou ainda qual delas possui. Assim o ideal é dividir a pergunta em várias questões ou colocar as alternativas nas respostas.
 - c. Verifique a precisão das questões. Algumas vezes o respondente precisa de mais informação para conseguir responder exatamente o que é solicitado.
Exemplo: "Qual a sua renda?". É uma pergunta incompleta pois o respondente pode pensar em renda individual, renda familiar, renda mensal, renda anual etc.

- d. Análise se o tempo para pensar é suficiente. O respondente consegue formular uma resposta dentro do tempo pensado para a avaliação?
Exemplo: "Como seria o casamento dos seus sonhos?"
Além de ser uma pergunta ampla ela requer reflexão por parte do respondente.
- e. Recordação e falha de memória. Verifique se as informações solicitadas se referem a atividades que ocorreram a muito tempo para serem lembradas adequadamente.
Exemplo: "Qual o melhor evento do qual já participou?"
Esse exemplo além de ter o problema mencionado na letra a, demandará tempo para que o respondentes recorra às suas lembranças ou ainda busque informações sobre um fato que lembre parcialmente.
- f. Não busque participação à custa da acurácia. Não precione o seu respondente a responder algo sob o qual não tem conhecimento ou experiência.
Exemplo: Você pode estabelecer condições para a resposta de uma questão como em "Caso tenha participado da visita-técnica de sábado, responda:" ou ainda fornecer alternativas para destacar a impossibilidade de opinar sobre a questão como "desconheço", "não se aplica", etc.
- g. Informações delicadas. Evite perguntas ofensivas, ameaçadoras ou que possam ser consideradas inapropriadas. Reflita se a questão revela informações constrangedoras, vergonhosas ou relacionadas ao ego dos sujeitos de pesquisa. Caso a pergunta seja fundamental à sua pesquisa pode-se utilizar de afirmação *counterbiasing*¹ para reduzir a relutância de responder à uma questão potencialmente constrangedora.

1 Afirmação introdutória ou preâmbula à uma pergunta potencialmente constrangedora que reduz a relutância em responder algo, sugerindo que esse comportamento ou atitude não seja incomum.

Exemplo 1: "Em que posição você se classificou na seleção dos artigos?". No caso de uma classificação ruim pode levar a resposta pode constranger o respondente.

Exemplo 2: Afirmção *counterbiasing* – "Algumas pessoas possuem disponibilidade para participar de toda programação do evento, mas outras não. De quantas palestras você participou?".

- Redação das questões

- a. Evite a complexidade e não queira "mostrar erudição". A linguagem deve ser comum, compreensível e clara a todos os respondentes. Assim "quanto mais simples melhor".

Exemplo: Ao invés de perguntar quanto ao "nível de instrução formal" busque termos mais comuns como "escolaridade" ou "grau de ensino".

- b. Adeque o vocabulário ao público-alvo certificando-se de que não há termos ou jargões técnicos não compreensíveis ou que precisem ser explicados durante a aplicação do questionário. A estrutura de referência deve ser do respondente e não do pesquisador.

Exemplo: "O que você achou do posicionamento do evento?"; "O protocolo foi bem executado?". Alguns termos podem ser comuns em certos negócios ou de uso cotidiano do organizador de eventos, mas podem não ser do conhecimento do respondente como o termo posicionamento ou protocolo.

- c. Evite a ambiguidade verificando se existem múltiplas possibilidades de interpretação seja para uma palavra, seja para a questão como um todo.

Exemplo: "Gostou do entretenimento do evento do evento?" Pode ser considerada ambígua pois o participante pode pensar em diversas questões e possuir opiniões diferentes sobre cada uma delas. Pergunte sobre o ato, atividade ou apresentador em específico. Além disso o

termo entretenimento pode não ser familiar a todos.

- d. Evite palavras vagas ou pouco específicas

Exemplo: Alternativas com "pouco", "muito", "as vezes" ou "com frequência" podem ter interpretações subjetivas. Seria mais interessante estabelecer parâmetros ou colocar explicação sobre o que se enquadra nessa categoria.

- e. Pense quais são as alternativas adequadas, prováveis e suficientes para o que se pergunta.

Exemplo: Ao perguntar quanto a escolaridade lembrar dos níveis existentes e da possibilidade de ausência da mesma.

- f. Seja imparcial: Certifique-se de não estar fazendo perguntas indutivas ou tendenciosas.

Exemplo 1: "Efeito *bandwagon*", também conhecido como "efeito manada", refere-se à adoção de um comportamento ou atitude por que os outros o estão fazendo - "Muitas pessoas estão escolhendo os materiais dos convites de acordo o seu tempo de decomposição por causa da preocupação com o meio ambiente. Você considerou o impacto ambiental na sua escolha? ".

Exemplo 2: Condução pela menção parcial de alternativas - "Como você utiliza o tempo livre no evento, fazendo compras ou o quê? ".

Exemplo 3: Pergunta carregada, que sugere uma resposta socialmente desejável - "Ficamos felizes quando você gosta dos palestrantes do nosso evento. Ficamos tristes quando você não gosta. O que você acha da nossa programação?". Pode ser considerada uma pergunta carregada, pois as pessoas em geral não desejam causar tristeza.

- Escolha da estratégia de resposta

- a. Motive o participante. Pense no que é relevante para o seu respondente como sentir-se contribuindo para melhoria

do evento; expressar sua opinião; ou até ganhar prêmios. Em alguns casos pode-se utilizar o estímulo inverso forçando o respondente com, por exemplo, entrega do certificado do evento mediante a entrega do questionário preenchido. Entretanto sugere-se fortemente que sejam priorizados os estímulos positivos, pois a pessoa que se vê obrigada a responder tende a responder com pressa e até incorretamente.

- b. Assegure-se de que o nível de informação do respondente é adequado à pesquisa como um todo ou à questões específicas. Perguntas filtro podem ser inseridas antes das demais questão. Também pode-se inserir afirmações condicionantes para resposta de uma questão.

Exemplo: "Você participou de pelo menos três atividades do evento? Em caso positivo continue respondendo."

- c. Verifique se o participante possui domínio suficiente da língua para responder às questões. Esse fato é especialmente importante quando se está avaliando um evento internacional. Nesse caso pensar em ter versões traduzidas do questionário pode ser interessante.

- Estrutura do questionário

- a. Cabeçalho e perguntas de abertura devem ser interessantes, simples de compreender e fáceis de responder de forma a estimular o respondente a realizar a pesquisa.
- b. Pense em um layout atrativo. Cuidado com excesso de textos ou figuras, com o tamanho e fonte escolhida, com uso de cores cores, recursos digitais (quando pertinente), etc.
- c. Forneça instruções fáceis e claras. Utilize meios gráficos para destacá-las como negrito ou letras maiúsculas.
Exemplo: Em uma questão com várias alternativas o respondente deve ser instruído se quanto à possibilidade

de se selecionar mais de uma opção, se deve marcar "x" ou numerar de acordo com a preferência, importância, ocorrência etc.

- d. Pense na quantidade de questões. Ao perguntar menos você aumenta a sua chance de receber mais resposta, em contrapartida pode não contemplar todos os detalhes relevantes para a sua verificação.

Exemplo: Existem produtores de eventos que aplicam questionários com pouquíssimas perguntas, chegando até a utilizar apenas duas como a proposta do NPS - *Net Promoter Score* composta pelas questões (SURVEY MONKEY, 2017):

1. De zero à dez, qual é a probabilidade de recomendar esta empresa a um amigo ou colega?
2. Você teria algum comentário, sugestão ou dúvida sobre o evento?

Saiba mais sobre esse questionário e sua aplicação em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/?sympla>

- e. Reflita quanto à ordem das questões. Perguntas anteriores ou a posição das respostas em um conjunto de respostas podem influenciar no resultado (viés de ordem). Utilize a técnica do funil: fazer perguntas gerais antes das específicas.

Exemplo: "Qual a sua opinião sobre o local do evento? [...] Você acredita que a cidade onde estamos possui locais adequados a realização de eventos como o presente?". Com a pergunta específica antes da geral o respondente tende à opinar com base no específico e não no geral na segunda indagação.

- f. Faça um fechamento. Nessa conclusão você pode transmitir ao participante que sua participação foi valiosa; garantir o seu anonimato; passar informações com relação à divulgação dos resultados da pesquisa ou com relação

à empresa; e/ou ainda solicitar contato/autorização para envio de informações quanto à pesquisa ou empresa.

Exemplo: "Agradecemos a sua participação!" e/ou "Os resultados da pesquisa estarão disponíveis no nosso website a partir da próxima semana"

- Verificação do instrumento

- g. Trabalhe em engenharia reversa:

Exemplo: Uma vez definidos seus objetivos, determine os dados que precisa reunir em seu questionário para tomar responder aos objetivos e depois verifique se as perguntas de fato trazem esses dados.

- h. Faça testes: o pré-teste é uma atividade fundamental para o desenvolvimento bem-sucedido da pesquisa. Serve para revisar e lapidar o instrumento construído antes de aplicá-lo em maior escala. As principais questões que podem ser averiguadas são: interesse do respondente; significado; transformação da pergunta; continuidade e fluxo; sequência das perguntas; instruções para omissão; variabilidade; duração e adequação.

Exemplo: pré-teste do pesquisador (revisões realizadas pelo próprio formulador e por seus colegas); pré-teste do respondente (aplicação do questionário para uma pequena amostra de respondentes preferivelmente com características semelhantes à dos respondentes desejados); pré-testes colaborativos;

Você talvez esteja se perguntando agora, depois de definir quais são os dados (indicadores) de que necessita e formular as perguntas com base nos mesmos. Quem vai responder ao questionário? Como eu vou "entregar" essas perguntas para ele? E você está certíssimo em estar se perguntando isso.

Com relação à primeira questão, dependendo do tamanho do evento talvez seja de fato difícil receber a resposta de todos, então você precisará

definir uma amostra para responder às suas indagações. A definição do número de pessoas dependerá dos objetivos da pesquisa e o grau de erro amostral (grau de confiança) que você considera aceitável. Existem cálculos matemáticos para definição da amostra, mas atualmente há inúmeros sites em que você pode apenas preencher os dados solicitados e o programa te dá o número de pessoas a ser incluída na amostra.



Um exemplo desses sites é uma seção do portal brasileiro “Publicações de Turismo”:
<http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>

.....

Há diversos outros e com certeza se digitar “cálculo de amostra” nos principais buscadores não terá dificuldade nenhuma em encontrar e escolher o de sua preferência. A abordagem da quantidade de pessoas determinada pelo cálculo garantirá que a resposta do grupo de respondentes pode ser considerada válida para o grupo inteiro (dentro daquele intervalo de confiança que você definiu).

A segunda questão, que se refere à “entrega”, é uma decisão estratégica que deve considerar o seu público, custos e disponibilidade tecnológica. Foi-se o tempo em que as pesquisas de satisfação eram apenas aplicadas em papel na saída dos eventos. Essa forma continua existindo, e muito, mas existem também outras alternativas.

Durante o evento, preferencialmente após ou muito próximo do encerramento pode-se, utilizar computadores, *tablets* ou *totens* para preenchimento no local do evento. Após o evento pode-se entrega-los por e-mail, inserir uma seção de avaliação no website ou páginas de redes sociais do evento; utilizar uma plataforma que hospeda questionários (como *google forms*; *survey monkey*, *survio*, entre outros. Os questionários também podem ser aplicados por telefone ou pessoalmente, em entrevistas individuais ou em grupo ou por meio do preenchimento de um formulário que o participante preenche sozinho.

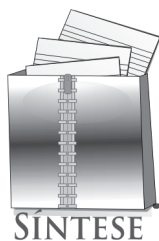
A escolha do meio de aplicação da pesquisa deve considerar as vantagens e desvantagens de cada opção, bem como os custos. A aplicação auxiliada por uma plataforma ou programa de computador em geral agiliza o processo de análise, pois já há uma programação que tabula automaticamente os dados coletados. Atenção! Algumas plataformas online são gratuitas até certo número de participantes, depois que se ultrapassa esse número pré-determinado as empresas cobram taxas ou mensalidades para que você possa ter acesso aos dados. Em geral essas assinaturas também podem incluir a inclusão de outras facilidades como questões condicionadas e identidade visual de sua empresa. Por outro lado, o contato pessoal em uma aplicação no local do evento pode motivar/convencer mais do que a disponibilização de um link. Além disso o participante pode fazer perguntas caso necessite de mais explicações.

Por fim, antes de que essa seção se encerre, é importante comentar com relação ao momento de aplicação de sua pesquisa de satisfação. Lembre-se que atualmente as pessoas são bombardeadas com informações durante todo o tempo e que sua capacidade de "armazenamento/processamento" é limitada. Assim sendo não demore muito depois de encerrar o evento para aplicar sua pesquisa, caso contrário você poderá perder informações relevantes devido ao esquecimento ou até pressa para desenvolver outras atividades.



ATIVIDADES

1. Na sua opinião quais são as razões mais importantes para se realizar avaliações de eventos? Justifique suas respostas.
2. Recentemente o Brasil sediou grandes eventos esportivos e muito foi falado, positiva e negativamente, na imprensa internacional. Faça uma pesquisa quanto aos elogios e reclamações sobre as Olimpíadas do Rio de Janeiro buscando contemplar ao menos três grupos de *stakeholders* (Sugestão: atletas; turistas; imprensa; moradores locais; voluntários; entre outros). Note que os fatores destacados são diferentes e que alguns *stakeholders* destacam aspectos que outros podem não ter nem sequer conhecimento ou contato. Com base nessa pesquisa reflita quanto à questão: Qualidade em eventos é um conceito relativo?



SÍNTESE

Nessa unidade reforçamos a importância da avaliação em eventos te apresentando diversos propósitos para se desenvolver avaliações nos eventos. Você deve ter percebido que existem diversos fins, entre os quais destacam-se os relacionados: à manutenção do relacionamento com os *stakeholders*; incremento de negócios decorrente de melhoria da imagem ou percepção de novas oportunidades; aperfeiçoamento dos processos e correção de erros; autoconsciência e estabelecimento de novas rotas de ação; entre outros.

Você deve ter refletido sobre como essa verificação da qualidade deve ser feita tendo em vista as particularidades dos serviços. Na seção 2 foi feita essa discussão, apresentou-se os instrumentos SERVQUAL e SERVPERF, bem como foram elencados os passos necessários para o desenvolvimento da avaliação de eventos.

Dentro desses passos encontra-se a delicada etapa de definir quais os indicadores adequados para a aferição da qualidade dentro de cada contexto. Assim, na seção 3, foram apresentados alguns indicadores de desempenho que podem ser utilizados em eventos e alguns critérios para que possa você escolher um composto adequado.

Por fim, tendo em vista a importância da satisfação dos *stakeholders* no ambiente complexo e competitivo no qual nos encontramos, a “Pesquisa de Satisfação em Eventos” foi destacada. Você recebeu um passo-a-passo e diversos exemplos para a formulação e aplicação de questionários para a aferição da mesma.



ANOTAÇÕES

PALAVRAS FINAIS

Durante essa disciplina você saiu do senso comum com relação à qualidade e deve estar bem mais crítico com relação a esse conceito e sua gestão. Você conheceu instrumentos para aplicar a qualidade antes, durante e depois dos seus eventos. Assim como para averiguar se a qualidade foi ou não alcançada.

Esse material não pretendeu esgotar todo o assunto, mas sim te dar um ponto de partida e instigá-lo a buscar mais e mais. Cada uma das ferramentas por si só seria suficiente para construção de um material de extensão semelhante a esse, mas entendemos que é melhor para você primeiramente conhece-las para depois se aprofundar no que melhor se aplique à sua realidade.

Esperamos que você tenha aproveitado essa jornada e que aplique os conceitos e ferramentas de qualidade na gestão de eventos e cerimonial público e privado, bem como na sua vida!

REFERÊNCIAS

BERRY, L. L.; ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. Five Imperatives for Improving Service Quality. **MIT Sloan Management Review**, n. 29, p. 1–17, 1990.

BOTELHO, A. S. **Os indicadores de desempenho e o piloto automático**. Disponível em: <<http://www.qsp.org.br/biblioteca/osindicadores2.shtml>>.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FORRESTER, S. Modelo de planejamento de eventos: fase de avaliação e reedição. In: MALLÉN, C.; ADAMS, L. J. (Eds.). **Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos: dimensões teóricas e práticas2**. Barueri: Manole, 2013. p. 123–164.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a Qualidade: A Visão Estratégica e Competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

GOMES, P. J. P. A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. **Cadernos BAD**, v. 2, 2004.

HENDERSON, K. A.; BIALESCHKI, M. D. **Evaluating leisure services: Making enlightened decisions**. State College: Venture, 2002.

HYATT, C. Facilitação da qualidade na gestão de eventos. In: MALLÉN, C.; ADAMS, L. J. (Eds.). **Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos: dimensões teóricas e práticas**. Barueri: Manole, 2013. p. 181–196.

ISO. **ISO 9000: 2015**. Genebra: [s.n.]. Disponível em: <<https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=345040>>.

KOTLER, P. ; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2006.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, R. A.; NETO, P. L. D. O. C. Indicadores De Desempenho Para a Gestão Pela Qualidade Total: Uma Proposta De Sistematização. **Gestão & Produção**, v. 5, n. 3, p. 298–311, 1998.

MATIAS, M. **Organização de eventos: procedimentos e técnicas**. 6. ed. Barueri: Manole, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MIKOS, W. L. et al. **Qualidade: base para inovação**. Série UTFi ed. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

MIZZIN, F. **Modelo de enquête pós-evento**. Disponível em: <<https://www.eventbrite.com.br/blog/pos-evento/modelo-de-enquetes-post-evento-ds00/>>.

MORRISON, A. M. **Marketing de Hospitalidade e Turismo**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

PRANDINI, A. **As 11 métricas que vão definir o sucesso do seu evento (em um mundo cada vez mais online)**. Disponível em: <<https://br.hubspot.com/blog/metricas-definir-o-sucesso-do-seu-evento>>.

REEVES, C. A.; BEDNAR, D. A. Defining quality: alternatives and implications. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 9, p. 419–445, 1994.

SALOMI, G. G. E.; MIGUEL, P. A. C.; ABACKERLI, A. J. Servqual x Servperf: Comparação entre instrumentos para avaliação da qualidade de serviços internos. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p. 279–293, 2005.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle de Qualidade: as ferramentas essenciais**. Curitiba: Ibpx, 2008.

STADLER, H. **Estratégias para a qualidade: o momento humano e o momento tecnológico**. Curitiba: Juruá, 2006.

SURVEY MONKEY. **Modelo de feedback pós-evento**. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/event-planning-survey-templates/?utm_campaign=Portuguese_Dynamic_Search_Non-Brand&utm_medium=ppc&cmpid=nonbrand&mobile=0&cvsorc=ppc.google._inurl%3Apt.surveymonkey.com%2Fmp&adposition=1t1&creative=51699818864&network=g&cvo_adgroup=Dynamic+Ads&cvo_campaign=Portuguese_Dynamic_Search_Non-Brand&utm_term=_inurl%3Apt.surveymonkey.com%2Fmp&gclid=CjwKEAiAoaXFBRCNhautiPvnqzoSJABzHd6hSslrFKjj_rdm_nhnjEtcTYoNrmRl3TopS1cHCLFjBBoCQbLw_wcB&searchntwk=1&dkilp=&matchtype=b&campaign=Portuguese_Dynamic_Search_Non-Brand&keyword=_inurl%3Apt.surveymonkey.com%2Fmp&utm_network=g&utm_source=adwords>.

SURVEYMONKEY. **Questionário do Net Promoter® Score (NPS)**. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score/?sympla>>.

VIEIRA, P. **Indicadores para medir os resultado de um evento**. Disponível em: <<http://www.priscilavieira.com.br/indicadores-para-medir-os-resultado-de-um-evento/>>.

ZIKMUND, W. G.; BABIN, B. J. **Princípios da Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.



Feedback com relação às atividades de aprendizagem

Atividade Unidade 1

Não há uma resposta certa ou errada, mas é necessária discussão crítica com relação aos pontos de Deming e sua atualidade especificamente no âmbito da gestão de eventos e cerimonial público e privado. Alguns consultores de qualidade tecem críticas a alguns dos pontos que podem ser utilizadas nessa proposta. Uma dessas discussões encontra-se apresentada na seguinte sugestão de leitura: <https://qualityandinnovation.com/2012/11/19/are-demings-14-points-still-valid/>

Atividade Unidade II

O aluno deve demonstrar que compreendeu a utilidade da técnica escolhida (para organizar ou entender um processo; estabelecer objetivos e como alcança-los; gerar ideias; analisar causas; tomar decisões; etc.), sua aplicação e também descrever eventuais dificuldades por que tenha passado durante o processo. É importante demonstrar ter pesquisado a forma de aplicação da técnica.

Lista de ferramentas mencionadas na seção:

- Cinco sentidos – 5 S's
- 5W2H
- Técnica dos 5 porquês
- Fluxograma
- Harmonograma
- *Brainstorming*
- *Brainwriting*
- Diagrama de afinidades
- *Benchmarking*
- Folhas de verificação
- Histogramas
- Gráficos de controle
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Causa e Efeito
- Gráfico de Dispersão
- Matriz de decisão ou matriz GUT
- Avaliação de processos
- *Design of experiments*
- 6 Sigma
- Gráfico de linha
- Pesquisa
- Símbolos, gráficos e diagramas

Atividade Unidade III

Diferente das demais unidades, a unidade III possui não uma, mas duas atividades. Entretanto ambas pedem essencialmente a mesma coisa do aluno: Reflexão crítica! A questão 1 aborda a discussão exposta na seção I da unidade. O aluno pode aprofundar os propósitos listados, mas pode, e deve buscar outros motivos que tornam a avaliações de eventos uma questão tão importante. Já a questão 2 demanda que a reflexão sobre os diversos atores envolvidos em um evento seja feita com base no caso das Olimpíadas, recente megaevento ocorrido no Rio de Janeiro, e demanda pesquisa.

Anexo A – Modelo SERVQUAL

Tabela 1. O Instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

Item		Expectativa (E)	Desempenho (D)			
1	Aspectos Tangíveis	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.			
2		As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.			
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.			
4		As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.			
5	Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.			
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.			
7		Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.			
8		Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.			
9		Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.			
10	Presteza	Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.			
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.			
12		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.			
13		É normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.			
14	Segurança	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.			
15		Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.			
16		Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.			
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.			
18	Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.			
19		Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.			
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades			
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.			
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	ZYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.			
(1) Discordo Fortemente	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7) Concordo Fortemente

Fonte: Salomi, Miguel e Abackerli (2005)

Disponível em: <http://www.scielo.br/img/revistas/gp/v12n2/26094t1.gif>

Anexo B – Modelos de Pesquisa Pós-evento

Modelo de enquete pós-evento Eventbrite

Agradecemos sua colaboração para melhorar a experiência em todas as áreas de nossos eventos futuros.

1- Como qualificaria a comunicação e a informação no website antes do evento?

- ☐ Excelente
- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

2- Como qualificaria o local do evento?

- ☐ Excelente
- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

3- Como qualificaria a área de credenciamento?

- ☐ Excelente
- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

4- Como descreveria o serviço que recebeu no dia do evento?

- ☐ Excelente
- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

5- Por favor, selecione as áreas que alcançaram suas expectativas durante o evento:

- ☐ Os palestrantes
- ☐ O número de participantes
- ☐ Oportunidade para networking
- ☐ O atendimento prestado durante o evento
- ☐ A qualidade dos contatos realizados

6- O que mais e o que menos gostou do evento?

7- Quais palestrantes ou que temáticas, que não se encontravam dentro do cronograma, você gostaria que fossem incluídas?

8- Como qualificaria o evento em geral?

- ☐ Excelente
- ☐ Muito bom
- ☐ Bom
- ☐ Regular
- ☐ Ruim

9- Voltaria a participar em um evento com esta temática?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sabe

10- Observações:

MIZZIN, F. Modelo de envelope pós-evento. Disponível em: <<https://www.eventbrite.com.br/blog/pos-evento/modelo-de-enquetes-post-evento-ds00/>>.

Modelo de feedback pós-evento Survey Monkey

1. No geral, como você avalia o evento?
 - ☐ Excelente
 - ☐ Bom
 - ☐ Nem bom, nem ruim
 - ☐ Ruim
 - ☐ Péssimo

2. Quão compensador foi o valor pago na inscrição deste evento?
 - ☐ Extremamente compensador
 - ☐ Muito compensador
 - ☐ Mais ou menos compensador
 - ☐ Pouco compensador
 - ☐ Nada compensador

3. Quão organizado foi o evento?
 - ☐ Extremamente organizado
 - ☐ Muito organizado
 - ☐ Mais ou menos organizado
 - ☐ Pouco organizado
 - ☐ Nada organizado

4. Quão adequada foi a infraestrutura do evento?
 - ☐ Extremamente adequada
 - ☐ Muito adequada
 - ☐ Mais ou menos adequada
 - ☐ Pouco adequada
 - ☐ Nada adequada

5. Quão limpo era o local do evento?
 - ☐ Extremamente limpo
 - ☐ Muito limpo
 - ☐ Mais ou menos limpo
 - ☐ Pouco limpo
 - ☐ Nada limpo

6. Quão prestativa foi a equipe do evento?

- ☐ Extremamente prestativa
- ☐ Muito prestativa
- ☐ Moderadamente prestativa
- ☐ Pouco prestativa
- ☐ Nada prestativa

7. Quão seguro você se sentiu durante o evento?

- ☐ Extremamente seguro
- ☐ Muito seguro
- ☐ Mais ou menos seguro
- ☐ Pouco seguro
- ☐ Nada seguro

8. Antes do evento, você conseguiu obter todas as informações que precisava?

- ☐ Todas as informações
- ☐ A maioria das informações
- ☐ Algumas informações
- ☐ Um pouco das informações
- ☐ Nenhuma das informações

9. Qual a probabilidade de você recomendar o evento para um amigo ou familiar?

Nem um pouco provável Extremamente provável

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Gostaria de compartilhar algo sobre o evento? Teria alguma recomendação a fazer?

SURVEY MONKEY. **Modelo de feedback pós-evento.** Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/event-planning-survey-templates/?utm_campaign=Portuguese_Dynamic_Search_Non-Brand&utm_medium=ppc&cmpid=no_nbrand&mobile=0&cvsorc=ppc.google._inurl%3Apt.surveymonkey.com%2Fmp&adposition=1t1&creative=51699818864&network=g&cvo_adgroup=Dynamic+Ads&cvo_campaign=Portuguese_Dynamic_Search_Non-Brand&utm_term=_inurl%3Apt.surveymonkey.com%2Fmp&gclid=CjwKEAiAoaXFBRCNhautiPvnqzoSJABzHd6hSslrFKjj_rdm_nhnjEtcTYoNrmRl3TopS1cHCLFjBBoCQbLw_wcB&searchntwk=1&dkilp=&matchtype=b&campaign=Portuguese_Dynamic_Search_Non-Brand&keyword=_inurl%3Apt.surveymonkey.com%2Fmp&utm_network=g&utm_source=adwords>.

Modelo Survio (2017)

Disponível em: <https://www.survio.com/modelo-de-pesquisa/questionario-de-avaliacao-pos-evento>

Modelo OCappuccino



Nome
Empresa

Site
E-mail

Indique seu grau de satisfação com relação aos itens a seguir, atribuindo notas de 1 a 10 ou assinalando NSA (não se aplica):

[illegible][illegible][illegible]

11. Expectativa do evento como um todo: ☐ Superou ☐ Atendeu ☐ Não atendeu

12. De modo geral, você se considera: ☐ Satisfeito ☐ Insatisfeito

13. Como ficou sabendo do evento (marque somente 1):

☐ Mala direta
☐ Rádio
☐ Indicação de amigos/colegas
☐ Publicações Técnicas
☐ Jornal
☐ Internet
☐ Feiras/Palestras
☐ Outros: Qual _____

14. Registre suas sugestões/opiniões para a melhoria dos serviços prestados:

15. Registre sua percepção sobre o Evento. * Autoriza a divulgação deste conteúdo nos canais de comunicação da Empresa?

☐ Autorizo ☐ Não autorizo

Disponível em: <https://image.slidesharecdn.com/avaliacaoeventoocappuccino-100716125410-phpapp01/95/pesquisa-avaliacao-eventos-ocappuccino-1-728.jpg?cb=1279285574>

NOTAS SOBRE A AUTORA

.....

MIRNA DE LIMA MEDEIROS

Professora no curso de Turismo da Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG); é Líder do Centro de estudos em gestão estratégica de marketing em Turismo (MarkTur/UEPG) e Pesquisadora do Centro de Estudos em Gestão e Políticas Públicas Contemporâneas (GPublic/ USP) e do Grupo de Pesquisa Ordenação Territorial e Competitividade em Turismo (UEPG). Doutora e Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, da Universidade de São Paulo (FEA-RP/ USP). Especialista em Gestão Pública pela Escola Técnica e de Gestão da Universidade de São Paulo. Graduada em Turismo pela Universidade Federal de Minas Gerais (2008).

Link para currículo lattes: <http://lattes.cnpq.br/8842456018278636>

