

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS JOÃO GABRIEL DE MENDONÇA
GUIMARÃES

FERRAMENTAS DE QUALIDADE E GESTÃO PARA DIAGNÓSTICO DE
MELHORIA EM UM RETIRO RELIGIOSO: UM ESTUDO DE CASO

São Carlos 2021

JOÃO GABRIEL DE MENDONÇA GUIMARÃES

FERRAMENTAS DE QUALIDADE E GESTÃO PARA DIAGNÓSTICO DE
MELHORIA EM UM RETIRO RELIGIOSO: UM ESTUDO DE CASO

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador (a): Profa. Esp. Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco

São Carlos

2021

FERRAMENTAS DE QUALIDADE E GESTÃO PARA DIAGNÓSTICO DE
MELHORIA EM UM RETIRO RELIGIOSO: UM ESTUDO DE CASO ¹

¹ Trabalho de Graduação apresentado no curso Gestão Empresarial, Fatec São Carlos.

João Gabriel de Mendonça Guimarães²

Claudia Maria Napolitano Sanchez Morasco³

Resumo: É através do planejamento, de ferramentas de qualidade e gestão que se administra todas as empresas e seus processos, desde o projeto até a entrega do produto final para o cliente. Este artigo tem como objetivo analisar se é possível diagnosticar melhorias no planejamento e execução de um encontro de jovens que envolve uma comunidade de 200 pessoas para a preparação e recebe em média 100 jovens, através do uso de ferramentas de gestão e de qualidade, identificando os gargalos do evento e analisando se é possível efetuar melhorias e padronizar as ações para a execução desse evento. Para atingir os objetivos realizou-se uma pesquisa bibliográfica e estudo de campo com observação participante na realização de um encontro de jovens no qual o 1º autor pertencia a comissão organizadora. Como resultado pode-se perceber que alguns pontos do planejamento e da execução do retiro, por meio das ferramentas de gestão e qualidade usadas, podem reduzir gargalos percebidos e que poderiam prejudicar o evento, e tornar mais profissional a realização do retiro.

Palavras-chave: planejamento; ferramentas de gestão; qualidade, encontro de jovens

Abstract: It is through planning, quality and management tools that all companies and their processes are managed, from the project to the delivery of the final product to the customer. This article aims to analyze whether it is possible to diagnose improvements in the planning and execution of a youth meeting that involves a community of 200 people for the preparation and receives an average of 100 young people, through the use of management and quality tools, identifying bottlenecks of the event and analyzing if it is possible to make improvements and standardize the actions for the execution of that event. In order to achieve the objectives, a bibliographic research and field study was carried out with participant observation in a youth meeting in which the 1st author belonged to the organizing committee. As a result, it can be seen that some aspects of the planning and execution of the retreat, through the management and quality tools used, can reduce perceived bottlenecks that could harm the event, and make the retreat more professional.

Keywords: planning; management tools; quality, youth meeting

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - Fatec São Carlos. E-mail: joao.guimaraes3@fatec.sp.gov.br

³ Docente dos programas Gestão Empresarial e Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: claudia.morasco@fatec.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

A realização de retiros é constante dentro do contexto religioso. Eles, geralmente, têm por finalidade a captação de novos adeptos, bem como o aprofundamento doutrinal e espiritual dos que já militam há algum tempo. Esse tipo de evento costuma contar com a participação de diversas pessoas, e requer um grande empenho para que tudo transcorra da melhor forma possível.

Para que tudo ocorra dentro da normalidade e os resultados esperados sejam satisfatoriamente atingidos, é preciso que os idealizadores pensem em cada detalhe. Assim, é preciso preparar desde aspectos básicos como crachás e canetas para anotação até os mais exigentes, como a alimentação e produtos de higiene.

Entretanto, muitos percalços são percebidos durante a execução e, muitas vezes, repetem-se os mesmos erros ano após ano. Ambiente diferente poderia se dar se as ferramentas administrativas fossem utilizadas. Dessa forma, desde o planejamento até o feedback, em todos os momentos, haveria maior sucesso do mesmo, ao menos do ponto de vista material.

As ferramentas de qualidade e de gestão, de acordo com Santos e Baptistela (2019), são instrumentos úteis para todos os gestores pois de forma rápida são capazes de identificar os problemas, otimizar processos, aumentar o nível de qualidade de produtos e/ou serviços e podem ser utilizadas por todas as empresas.

Assim, pretende-se analisar um retiro católico de jovens realizado na cidade de São Carlos, para sugerir contribuições a partir das ferramentas de gestão. Quer-se, dessa maneira, aliar um acontecimento recorrente em nossa sociedade, o retiro religioso, com parte do conhecimento acumulado até hoje pela administração para a profissionalização desse tipo de evento.

O estudo foi dividido em cinco seções, iniciando com esta introdução, seguido da segunda seção que contém a base teórica que fundamenta o uso das ferramentas de qualidade e gestão. A metodologia será abordada na terceira seção. A caracterização do evento retiro de jovens católicos, objeto deste estudo, os resultados e sua análise serão tratados na quarta seção e, encerrando, na quinta seção as considerações finais.

2 A GESTÃO E SUAS FERRAMENTAS

A sociedade atual é composta por organizações, nas quais os indivíduos passam grande parte da sua vida e as procuram por motivos díspares. O objetivo das organizações é a satisfação de necessidades e esse motivo justifica a sua existência. A união de forças entre indivíduos foi compreendida pelo ser humano como a melhor forma de alcançar objetivos comuns. A necessidade de cooperação é a origem das organizações (CHIAVENATO, 2000).

Ainda, segundo o mesmo autor, o objetivo de toda organização é social, ou seja, oferecer algo à sociedade. Neste caso, pode-se incluir as instituições religiosas dentro do rol de organizações existentes, dada a sua função social.

As empresas são, para Chiavenato (2000), organizações com fins lucrativos, para os quais são empregados recursos humanos e materiais. O sentido de tal fim é dar continuidade ao negócio e ter lucratividade, que expressa a remuneração do empreendimento. Isso se dá por meio da produção e comercialização de produtos ou serviços.

As instituições religiosas, apesar de não terem o mesmo fim, possuem características similares às empresas. A realização de retiros religiosos segue os mesmos princípios de sistemas, que são atribuídos às empresas. São características de um sistema um conjunto de elementos, sendo esses inter-relacionados, desenvolvendo uma atividade ou função com vistas à consecução de um ou mais objetivos ou propósitos. (CHIAVENATO, 2000)

Para Chiavenato (2014), a administração é um processo que abrange as clássicas funções administrativas de planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos de uma organização, para a consecução de metas e objetivos. Para o autor, essa ciência requer a capacidade de lidar com a complexidade e contingência que determinadas circunstâncias vão exigir.

Nesse sentido, para que os objetivos de uma empresa sejam atingidos, é preciso contar com o auxílio das ferramentas de gestão. Para Silva (2004), elas têm um papel preponderante para o sucesso de qualquer empreendimento. Elas devem ser usadas, segundo o autor, seguindo as especificações para as quais foram criadas para cumprir o seu objetivo. A tomada de decisões pode ser prejudicada caso as informações disponíveis sejam claudicantes. Entretanto, o defeito não estaria nas ferramentas, mas em seu mal uso.

Considerando que o setor de serviços é responsável por uma grande porcentagem do PIB de países tanto desenvolvidos como em desenvolvimento, é preciso averiguar qual a qualidade das atividades oferecidas por esse setor (MIGUEL; SALOMI, 2004). Alguns dos primeiros teóricos da qualidade, Parasurman et al. (1985; 1988) desenvolveram modelos avaliativos para a área de serviços.

Dada a multiplicidade de ferramentas de gestão e qualidade disponíveis e a limitação do presente artigo, foram selecionadas apenas algumas dessas. São elas: o planejamento estratégico, o ciclo de Deming ou PDCA, a 5W2H e, por fim, a SERVQUAL.

2.1 Planejamento

Para não cair no imprevisto, as empresas costumam analisar as oportunidades e ameaças do ambiente em que operam, avaliam as suas forças e fraquezas e analisam a sua capacidade de atender à demanda dos clientes e de competir com a concorrência. Esse conjunto de atividades constituem a estratégia empresarial. (CHIAVENATO, 2000).

A implementação da estratégia, que se preocupa com “o que” fazer, em todos os níveis empresariais (institucional, intermediário e operacional) dá-se por meio do planejamento, já que envolve toda a empresa. O plano estratégico deve desdobrar-se em outros, até que se chegue ao nível da execução das tarefas e operações ordinárias. (CHIAVENATO, 2000) Assim, o planejamento estratégico:

É definido no nível institucional da empresa e exige a participação integrada dos demais níveis empresariais: do nível intermediário por meio dos planos táticos e do nível operacional por intermédio dos planos operacionais (CHIAVENATO, 2000, p. 145).

2.2 Ciclo de Deming ou PDCA

O ciclo PDCA (Plan – Do – Check – Act) é um método utilizado pelas empresas para administrar e gerenciar processos internos por meio de um controle estatístico, que pode ser repetido, com o objetivo de alcançar as metas estabelecidas, tomando as informações como fator para direcionar as decisões. (ANDRADE, 2003)

Segundo Andrade (2003), a sua eficácia está atrelada ao conhecimento de seu funcionamento por parte de todos os envolvidos no processo. Além disso, o mesmo autor defende que o ciclo PDCA é propício para inserir qualidade ao processo por meio dos quatro módulos pertencentes ao método.

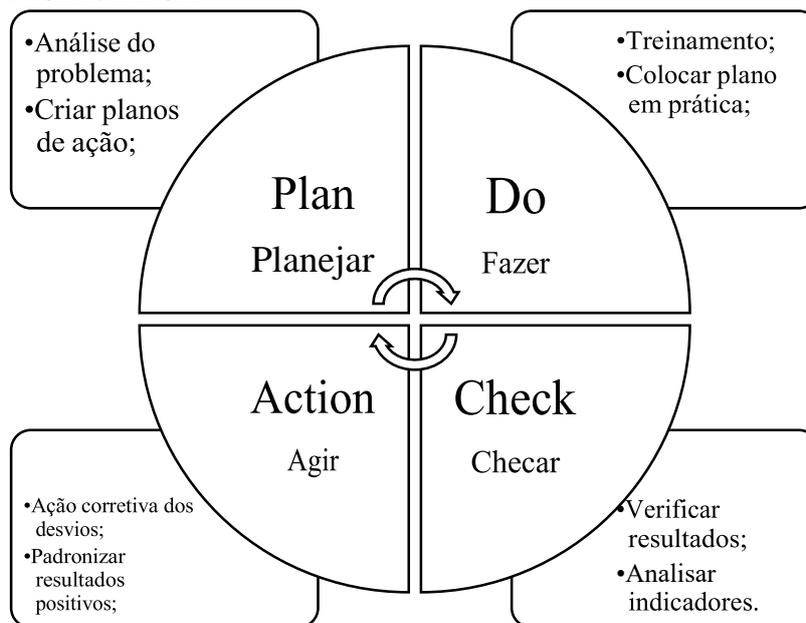
O Ciclo PDCA está dividido em quatro fases bem definidas e distintas: 1-Plan (Planejar): nesta etapa o problema é identificado e elabora-se um plano de ação; 2-Do (Fazer): execução das ações estabelecidas no plano de ação; 3-Check (Checar): verificação da eficácia das ações tomadas; 4-Action (Agir): esta fase é responsável pela padronização dos procedimentos cujos

resultados foram satisfatórios. Os que não foram bem sucedidos são direcionados para o quadrante do planejamento e inicia-se o ciclo novamente.

Essa ferramenta pode ser utilizada uma única vez ou quantas vezes forem necessárias para que a qualidade pretendida seja atingida.

Esse ciclo pode ser melhor visualizado conforme figura 1.

Figura 1: Ciclo PDCA



Fonte: o autor

2.3 5W2H

5W2H é uma ferramenta que funciona como um plano de ação simplificado: é uma ferramenta poderosa utilizada para visualizar a solução adequada de um problema, facilitando o entendimento através da definição de métodos, prazos, responsabilidades, objetivos e recursos (SANTOS, BAPTISTELLA, 2019).

No presente estudo, não será usado o campo “how much” (quanto custa), dado que o retiro é realizado com recursos recebidos de diversas fontes e não é considerado um problema primário pelos dirigentes. Esses recursos, advém tanto dos membros da paróquia do qual o grupo de jovens que realiza o retiro pertence, bem como da contribuição dos voluntários e dos jovens participantes que farão o retiro e tem condições de ajudar.

A ferramenta 5W1H é representada no quadro 01.

Quadro 01: Ferramenta 5W1H

What (O que?)	Where (Onde?)	Why (Por quê?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	How (Como?)
Qual a tarefa? O que será feito?	Onde será executada a tarefa?	Por que esta tarefa é necessária?	Quem vai fazer a tarefa? Qual departamento?	Quando será feita a tarefa?	Qual o método? De que maneira será feita?

Fonte: o autor

2.4 Ferramenta ServQual

A SERVQUAL é uma ferramenta cuja finalidade é avaliar a qualidade de um serviço a partir de características de qualidade que são perceptíveis ao cliente (FERREIRA, 2017).

Existe uma diferença entre a expectativa do cliente e a percepção da qualidade do serviço prestado. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988) criam um modelo chamado "Modelo dos 5 Gaps da Qualidade de Serviços", buscando avaliar qual é o tamanho dessa diferença. Esse passo foi importante para a criação da ferramenta em questão.

A partir da noção dos GAPS, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985) desenvolvem o instrumento SERVQUAL com o objetivo de quantificar a qualidade percebida pelo cliente. Esse instrumento, também chamado ferramenta, escala ou modelo SERVQUAL, avalia, por meio do Gap 5 (ARANTES, 2014), a qualidade percebida pelos clientes por meio de 22 itens distribuídos em cinco dimensões. (BELDERRAIN et al., 2010)

As cinco dimensões avaliadas apresentam as características do serviço que são percebidas pelo cliente. Elas são a tangibilidade (aspectos físicos do serviço oferecido ao cliente), garantia (competência, além da cortesia e segurança apresentadas na prestação do serviço), empatia (capacidade de empregar atenção a cada cliente bem como um interesse verdadeiro), responsividade (capacidade de realizar o serviço da forma como foi prometido, além de auxiliar e oferecer pronto atendimento ao cliente, aliado às características de flexibilidade e adaptação) e confiabilidade (capacidade de realizar o serviço exatamente como oferecido ao cliente) (PENA 2013).

O quadro 2 apresenta os 22 itens analisados dentro das respectivas 5 dimensões apresentadas.

Quadro 2: As cinco dimensões e os 22 fatores da qualidade de serviços

Dimensões	Fatores
Tangíveis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instalações limpas 2. Instalações visualmente agradáveis/ bem organizadas 3. Equipe interna com apresentação agradável e profissional 4. Materiais associados aos serviços visualmente agradáveis
Confiabilidade	<ol style="list-style-type: none"> 5. Encontro realizado conforme o prometido 6. Confiabilidade na resolução de problemas e reclamações 7. Serviços realizados de forma correta durante a primeira vez 8. Serviços oferecidos nos prazos prometidos 9. Registros mantidos sem erros
Responsividade (prontidão nas providências e respostas)	<ol style="list-style-type: none"> 10. Jovens participantes mantidos informados sobre quando serviços serão realizados 11. Prontidão na realização dos serviços 12. Disposição para ajudar os jovens participantes 13. Prontidão para responder às solicitações dos jovens participantes
Segurança	<ol style="list-style-type: none"> 14. Equipe interna que transmite confiança aos jovens participantes 15. Segurança transmitida aos jovens participantes durante a realização do retiro 16. Equipe interna frequentemente cordial 17. Equipe interna com conhecimento para responder às perguntas dos jovens participantes
Empatia	<ol style="list-style-type: none"> 18. Jovens participantes recebendo uma atenção individual 19. Equipe interna que trata os jovens participantes de forma atenciosa 20. Interesse genuíno demonstrado em servir os jovens participantes 21. Equipe interna que compreende as necessidades dos jovens participantes 22. Horário de funcionamento conveniente aos jovens participantes

Fonte: adaptado pelo autor de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1988)

O instrumento é um questionário composto por 22 perguntas relativas aos itens anteriores que são aplicadas ao cliente em dois momentos distintos: antes e após a prestação do serviço, para avaliar a expectativa e a percepção do cliente. Para cada pergunta, o usuário vai

atribuir uma nota, na escala likert, de acordo com a sua concordância, desde a discordância total, nota 1, até a concordância total, nota 5 ou 7 (PENA, 2013).

Como afirma Tureta, Rosa e Oliveira (2007), o SERVQUAL deve ser usado como um primeiro passo para analisar a qualidade do serviço e não uma resposta definitiva para qualquer dúvida, já que é muito complexo.

Após a atribuição das duas notas, passa-se para o próximo passo, que é fazer a diferença entre elas para cada item. Um resultado (parâmetro) positivo, indica que o cliente ficou satisfeito no quesito analisado. Ao contrário, um parâmetro negativo é sinal de que os gestores precisam intervir para melhorar a situação (BELDERRAIN et al., 2010 apud ARANTES; NEVES, 2014⁴).

3 MATERIAL(IS) E MÉTODOS

A metodologia das pesquisas científicas pode ser classificada e definida conforme sua abordagem, finalidade e procedimentos técnicos empregados (GIL, 2010; VERGARA, 2006).

O trabalho será de pesquisa bibliográfica de caráter exploratório baseada em fontes secundárias como livros e artigos científicos. Conforme Gil (2010), ao fazer referência ao tipo exploratória, este autor menciona que esta modalidade tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, cuja finalidade é torná-lo mais evidente, no sentido de explorar todos os aspectos referentes ao fato estudado.

A modalidade de pesquisa será de estudo de caso de um retiro religioso de um grupo de jovens pertencente a uma paróquia da Igreja Católica na cidade de São Carlos.

O estudo de caso, por sua vez, investiga um fenômeno considerando seu contexto, ou seja, realiza uma análise sob a conjuntura real (YIN, 2015).

Ainda segundo Yin (2015), o estudo de caso tem como finalidade responder questões do tipo ‘como’ e ‘por que’. “Isso se deve ao fato de que tais questões lidam com ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo, em vez de serem encaradas como meras repetições ou incidências” (YIN, 2015, p. 25) A questão “por que” foi utilizada na apresentação dos resultados dos benefícios que traz para a organização, equipes e todos os colaboradores.

⁴ ARANTES, P.; NEVES, S. Avaliação da qualidade em serviços: Análise da utilização da ferramenta SERVQUAL. XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Curitiba, out., 2014. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2014_TN_STO_196_113_25449.pdf>. Acesso em 20 mai. 2021.

Desse modo, justifica-se a escolha desse método devido à necessidade de análise da realização do retiro religioso em questão, desde o seu planejamento até a execução, para verificar quais são as carências no que tange o uso de ferramentas de gestão e de qualidade e, dessa forma, tornar possível a indicação daquelas que possam solucionar problemas específicos, no caso, as mais importantes.

Além disso, foi usado o método de investigação científica denominada observação participante. Segundo Lisete et al (2017, p. 726):

O método da Observação Participante é especialmente apropriado para estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que visam a generalização de teorias interpretativas. Habitualmente recorre-se à Observação Participante com o propósito de elaborar, após cada sessão de observação, descrições “qualitativas”, de tipo “narrativo” (i.e., sem recorrer a grelhas de observação estandardizadas), que permitem obter informação relevante para a investigação em causa(exemplificando, formulação de hipóteses de investigação, auxílio à elaboração ou adaptação de teorias explanatórias, conceção de escalas de medida dos constructos em análise).

Assim, esse estudo foi baseado nas observações da realização da última edição do retiro, desde a fase de planejamento em reuniões com os dirigentes, bem como a execução. As informações aqui colocadas referem-se ao que o primeiro autor do presente artigo pode perceber. Quaisquer minúcias que tiverem ficado de fora do quadro deste estudo foram consideradas irrelevantes para o trabalho.

4 O EVENTO OBJETO DE ESTUDO

O Movimento Encontro de Jovens com Cristo (EJC) é responsável pela realização de um retiro cujo objetivo é tratar de temas relacionados à família, ao uso de drogas e à sexualidade. O público-alvo é de jovens entre 15 e 30 anos, idade em que geralmente se dá o primeiro contato ou afloram problemas relacionados aos temas que são trabalhados.

Esse movimento é mais conhecido nas cidades de São José do Rio Preto e São Carlos. Nessa última, está presente em 3 paróquias: Nossa Senhora Aparecida, Santo Antônio e Santa Rita de Cássia. Anualmente, cada uma delas realiza o seu próprio retiro, em datas distintas.

Na paróquia Nossa Senhora Aparecida, o grupo de jovens Kairós, nome de origem grega que quer dizer “o tempo de Deus” (tradução do autor), realiza esse retiro. Esse foi o objeto deste estudo.

O retiro tem, geralmente, um formato padrão para todas as paróquias que o realizam. Ele começa na sexta-feira com a recepção dos jovens participantes. Após uma apresentação inicial do retiro, eles são conduzidos para as refeições e primeiras palestras da noite. No dia seguinte, são acordados logo pela manhã no dia que é considerado o mais cansativo. Em meio a palestras, orações, refeições e animação musical, os jovens são acompanhados por padres que atendem confissões e dão conselhos espirituais.

Geralmente, as palestras são feitas por pessoas que tiveram algum tipo de experiência com o tema tratado. Desde ex-usuários de drogas que já estiveram presos até pais de família, que já tem até netos, várias pessoas se revezam nessa função.

Nesta paróquia, em média, 200 pessoas se dividem pelas equipes, tendo cada uma tem uma função própria. Esse quantitativo será mencionado no estudo como “equipe interna”. Desde a equipe da cozinha, que é quem prepara as refeições, até a “Folclore”, responsável pela animação, cada pessoa recebe uma responsabilidade, sem a qual não haverá o bom andamento do retiro (quadro 1).

Quadro 3: Equipes e respectivas funções no retiro

Nome da Equipe	Descrição da Função
Cozinha	Prepara as refeições
Copa	Serve as refeições nos momentos estipulados, limpa o ambiente do refeitório e lava a louça
Ordem	Limpeza dos quartos e dos ambientes de palestra
Crianças	Cuida dos filhos daqueles que estão trabalhando ou participando do encontro
Sala	Interação e animação dos participantes
Serviços Gerais	Portaria, fiscalização e segurança do ambiente
Vigília	Rezar pelo sucesso espiritual do retiro
Liturgia	Decoração da capela, local onde os participantes rezam diversas vezes ao longo do retiro
Secretaria	Cuida das lembranças, cartas de amigos e parentes para quem participa e da ficha dos jovens
Minimercado	Venda de comida, bebida e artigos religiosos

Casal visitação	São os casais que levam os participantes para o local do retiro
Folclore	Grupo formado por jovens e que canta músicas no retiro.
Compras	Responsável por comprar recursos materiais que acabarem ou foram esquecidos

Fonte: o autor

Cada equipe de trabalho é liderada por duas ou mais pessoas, em geral casais, chamados de “coordenadores”. Eles devem reportar-se aos cinco casais que coordenam todo o retiro, desde a sua preparação, chamados de “dirigentes”.

A escolha dos coordenadores se dá por meio do critério da experiência com a equipe que se pretende coordenar. Outro requisito é ter participado de algum retiro nos moldes do EJC. Dos coordenadores são exigidas habilidades como trabalho em equipe e proatividade, com vistas ao bom andamento do evento. Dada a sua experiência, os coordenadores são uma espécie de mentores para a equipe.

Visto que no retiro os jovens participantes são, em geral, novos, estão distantes de casa e dos cuidados paternos, e há momentos muito particulares, em que se toca em assuntos muito caros à vida dos jovens, provocando emotividade e, quando não, choro. É importante que a equipe interna transmita confiança aos participantes. O atendimento humanitário dado pela equipe vai desde os primeiros cuidados médicos bem como o cuidado com a limpeza de quartos e ambientes do local de retiro até o aconselhamento particular. Além disso, o trato empático com cada jovem é estimulado, já que é uma forma de descobrir situações em suas vidas que demandem uma atenção maior.

Cada equipe define encontros anteriores ao retiro para treinamento das funções e habilidades que serão demandadas por parte de seus membros. Por isso, faz-se necessária a presença e entrosamento de todos para que os trabalhos sejam desempenhados, no final de semana de retiro, da melhor forma possível.

O retiro tem duração de quase 48 horas. Encerra-se no domingo com uma missa celebrada na paróquia que o grupo de jovens pertence. Nessa celebração, os jovens reencontram-se com os seus familiares. Ao fim, voltam para a casa, tendo recebido o convite para participar no domingo seguinte de um encontro com os outros participantes e com aqueles jovens que já fizeram outros retiros, o chamado “pós-encontro”.

Esse ciclo repete-se anualmente e, em geral, não sofre mudanças bruscas, mas pontuais. Devido a isso, parece ser previsível a organização do retiro. Entretanto, apresentam-se desafios

quanto ao planejamento e execução, já que lida com uma grande e variável quantidade de participantes e colaboradores. Além disso, deve-se prever as necessidades, angariar e administrar os recursos para o retiro. Desse modo, o planejamento para o evento costuma começar por volta de 4 meses antes.

O retiro analisado nesse estudo e cujos resultados servirão de base para propor melhorias para as próximas edições foi realizado no ano de 2019.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A organização do retiro requer um planejamento prévio para que se possa dimensionar o que será necessário em cada fase, baseando-se na necessidade de cada equipe para que as suas funções sejam bem desempenhadas. A todo momento os coordenadores de equipe surgem com novas demandas, que exigem dos dirigentes criatividade e celeridade para a tomada de decisão.

O planejamento inicial é feito 4 meses antes e, a partir dele, é criado um cronograma para que todas as etapas sejam seguidas com critério (quadro 2).

Quadro 4: Cronograma

Tarefas	mês 1	mês 2	mês 3	mês 4	mês 5
Jovens Participantes					
Convidar jovens participantes			x	x	
Local					
Decisão do local	X				
Limpeza do local - antes					X
Transportar alimentos					X
Transportar materiais de escritório					X
Limpeza durante o evento					X
Limpeza do local - depois					X
Coordenadores					
Convite para coordenadores	X	X			
Planejar atividades a serem realizadas	X	X			
Selecionar membros de cada equipe			X	X	
Fazer cronograma de cada equipe			X	X	

Alimentação/ Produtos de Higiene e Limpeza					
Planejar alimentação diária	X	X			
Planejar uso dos outros produtos	X	X			
Solicitar doações de produtos		X	X	X	
Receber produtos doados		X	X	X	X
Cadastro dos produtos doados		X	X	X	X
Comprar produtos que faltaram				X	X

Fonte: o autor

É importante destacar que as decisões relativas às pessoas convidadas a ser coordenadoras e à alimentação e produtos de higiene e limpeza são as que mais demandam esforços no que tange o planejamento do evento. Toda essa preparação está condicionada ao número de jovens participantes, que é conhecido com exatidão apenas 1 mês antes da realização do retiro. Em média, são esperados em torno de 100. Houve retiros, segundo o relato dos dirigentes, em que participaram 60 e até 120. De todo modo, o planejamento inicial leva em conta uma expectativa de 100. Após o fechamento das inscrições e contabilização do número de participantes, o planejamento passa por modificações necessárias.

A partir desse planejamento foram elencadas etapas e tarefas que possuíam gargalo ou que ao longo do evento foram pontos críticos, isto é, foram planejadas, mas não executadas com eficiência, ou mesmo devidamente executadas, mas seus resultados não atingiram os objetivos esperados. Essas tarefas foram elencadas para que pudesse ser aplicado o ciclo PDCA e assim garantir uma melhoria do processo.

O ciclo PDCA foi utilizado juntamente com a ferramenta 5W1H pois é vital que ao investigarmos as tarefas que possuem gargalos ou foram executadas com seus resultados aquém do esperado, elas sejam devidamente atribuídas às equipes e seus integrantes, além de melhoradas, para não gerar equívocos e erros futuros.

Quadro 5: Aplicação do ciclo PDCA

Etapa PDCA	O que?	Ações
------------	--------	-------

Planejar	Cronograma de palestras	Temas das palestras Listar possíveis palestrantes Entrar em contato com palestrantes Verificar a melhor data para palestrantes
	Número de coordenadores	Não sobrecarregar casais Distribuir tarefas
	Lista de refeições e produtos de higiene e limpeza	Listar por dia cada refeição e ao lado lista de alimentos necessários. Fazer o mesmo com os outros produtos.
Executar	Palestrantes	Lista com celular e e-mail de cada palestrante Endereço para dimensionar deslocamento
	Coordenadores	Confirmar com os coordenadores para evitar faltas ou desistências de última hora.
	Pedido de alimentos e itens de limpeza e higiene	Solicitar doações à comunidade e cadastrar tudo o que foi doado
Checar e/ou Corrigir	Coordenadores	Número de confirmados
	Alimentos e produtos doados	Verificar cadastro de alimentos e os outros produtos e manter atualizado
Agir: Padronizar ou Planejar novamente	Cadastro de alimentos e produtos	O cadastro não foi devidamente atualizado e foram comprados alimentos e produtos que já haviam sido doados, gastando recurso que poderia ter sido economizado para as próximas edições.

Fonte: o autor

Para avaliar a qualidade do retiro do ponto de vista de quem participou, foi realizada uma pesquisa com alguns dos jovens que participaram do retiro, na edição de 2019. Foi-lhes solicitado que relatassem pontos fortes e fracos, além de sugestões de melhoria.

Para realizar a pesquisa foi utilizada a ferramenta ServQual, elaborando-se um questionário (Quadro 4) que contemplasse todos os 22 pontos necessários para avaliar a

prestação do serviço no retiro. Desse modo, pode-se traçar quais são os pontos fortes e fracos, bem como as melhorias necessárias.

Quadro 6: Questionário avaliativo do retiro

Nro: XXX	Data: __/__/__
Questão	Avaliação (de 1 a 5, sendo 1 para péssimo e 5 para ótimo)
1. As instalações estavam limpas?	(1) (2) (3) (4) (5)
2. As instalações eram visualmente agradáveis/ bem organizadas?	(1) (2) (3) (4) (5)
3. A equipe interna agiu de forma profissional e agradável?	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Os materiais associados aos serviços eram visualmente agradáveis?	(1) (2) (3) (4) (5)
5. A equipe interna foi rápida na resolução de seus problemas e reclamações?	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Os serviços eram realizados de forma correta durante o retiro?	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Os serviços eram oferecidos nos prazos prometidos?	(1) (2) (3) (4) (5)
8. O retiro foi realizado conforme o prometido?	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Os registros foram mantidos sem erros?	(1) (2) (3) (4) (5)
10. Você foi mantido informado sobre quando os serviços seriam realizados?	(1) (2) (3) (4) (5)
11. A equipe interna esteve em prontidão para a realização dos serviços?	(1) (2) (3) (4) (5)
12. A equipe interna esteve disposta para ajuda-lo (a)?	(1) (2) (3) (4) (5)

13. A equipe interna esteve em prontidão para responder às suas solicitações?	(1) (2) (3) (4) (5)
14. A equipe interna transmitia confiança?	(1) (2) (3) (4) (5)
15. Sentiu-se seguro no retiro?	(1) (2) (3) (4) (5)
16. A equipe interna era frequentemente cordial?	(1) (2) (3) (4) (5)
17. A equipe interna tinha conhecimento para responder às suas perguntas?	(1) (2) (3) (4) (5)
18. Você recebeu uma atenção individual?	(1) (2) (3) (4) (5)
19. Você foi tratado de forma atenciosa?	(1) (2) (3) (4) (5)
20. Percebeu interesse genuíno no tratamento recebido?	(1) (2) (3) (4) (5)
21. Suas necessidades foram bem compreendidas?	(1) (2) (3) (4) (5)
22. O horário do retiro, bem como o das palestras eram convenientes?	(1) (2) (3) (4) (5)
Dar sugestões de melhoria:	

Fonte: o autor

Por meio desses relatos, as informações foram agrupadas e dispostas no quadro 5, de acordo com aquilo que foi considerado mais relevante para a realização do estudo. Após sorteio, foram entrevistados 30 jovens que participaram da edição de 2019 do retiro.

Quadro 7: Lista dos principais pontos fracos, pontos fortes e sugestões

Ponto Fraco	Ponto Forte	Sugestões de melhoria
-------------	-------------	-----------------------

Tempo para descanso; Demora para servir refeições; Alto tempo de palestras; Reduzido tempo de interação e jogos; Faltou painel informativo das atividades e onde seriam desenvolvidas;	Limpeza dos locais; Alimentação de excelente qualidade; Local muito bonito; Excelente atendimento por parte da equipe interna;	Ter mais bolo de chocolate; Ampliar tempo de jogos; Ampliar dias do evento; Juntar os jovens dos eventos anteriores;
--	---	---

Fonte: o autor

As edições de 2020 e 2021 do evento foi cancelada devido à Pandemia de coronavírus. Entretanto, para que a próxima edição, prevista para 2022, transcorra de maneira satisfatória, foram elencadas ações de melhoria. Para que as ações sejam executadas de tal forma que não gerem dúvidas, utilizou-se a ferramenta 5W1H levando em conta cada ação apresentada no PDCA para melhoria, assim como as ações da lista com pontos fracos e fortes e sugestões (Quadro05).

Quadro 8: aplicação da ferramenta 5W1H

What (O que?)	Where (Onde?)	Why (Por quê?)	Who (Quem?)	When (Quando?)	How (Como?)
Qual a tarefa? O que será feito?	Onde será executada a tarefa?	Por que esta tarefa é necessária?	Quem vai fazer a tarefa? Qual departamento?	Quando será feita a tarefa?	Qual o método? De que maneira será feita?
Reunião de planejamento	Sala de Catequese	Melhoria do evento	Dirigentes	Fev./2022	Apresentação do plano inicial
Convite casais	Sala de Catequese	Levantamento de coordenadores	Dirigentes	Fev. e Mar./2022	Confirmar possíveis participantes
Planejar as refeições	Sala de Catequese	Elaborar lista de alimentos para as refeições	Dirigentes 01 e coordenadores(as) da equipe da cozinha	Fev. e Mar.2022	Listar cada refeição do dia e, para cada uma, a lista de mercadorias necessárias

Planejar produtos de higiene e limpeza	Sala de Catequese	Elaborar lista de produtos de higiene e de limpeza	Dirigentes 02 e coordenadores(as) da equipe da ordem	Fev. e Mar./2022	Listar o número de limpezas e de momentos para higiene pessoal e, para cada, a lista de produtos necessários.
Coordenadores	Sala 2	Evitar que os casais confirmados sejam insuficientes	Dirigentes	Abr./22	Confirmar com mais casais que necessário
Cadastro e guarda de produtos doados	Depósito da Igreja	Controlar o fluxo de produtos que entram	Dirigentes 01 e Dirigentes 02	Fev. a Mai./2022	Criar planilha no Excel e deixa-lo na nuvem. Anotar cada item assim que doado.
Cronograma	Sala de Catequese	Readequar o cronograma para haver mais tempo de interação	Dirigentes 03	Fev./2022	Reduzir em 10 minutos cada palestra. Aumentar o tempo de interação entre os jovens. Promover atividades de interação.
Formação e Treinamento com Equipe Interna	Salão	Promover interação e formação da equipe interna para que o serviço prestado seja de qualidade	Dirigentes e Coordenadores	Abr. e Mai./2022	Realizar encontros de formação com temas como primeiros socorros, habilidades sociais, etc.

Fonte: o autor Alguns pontos elencados como sugestões ou pontos fracos e fortes não são passíveis de transformação devido à estrutura do próprio retiro, que em determinados pontos não permite mudanças bruscas. Os casais de dirigentes foram divididos em 3 para que cada um pudesse tomar conta de alguma das demandas específicas apresentadas e o número de tarefas não sobrecarregasse essa equipe.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo a que se propôs esta pesquisa em analisar o retiro de jovens foi cumprido sendo possível propor melhorias contínuas em cada etapa do evento em que percebeu-se a existência de gargalos ou oportunidades de evolução do processo.

O uso do PDCA, associado com ferramenta 5W1H e a ferramenta ServQual foi vital para identificação dos principais pontos que deveriam ser melhor executados para o sucesso do evento.

O planejamento e a ferramenta 5W1H parecem ser efetivos também na proposta de medidas para a redução de conflitos entre as equipes. Assim, cada tópico poderá ser discutido em conjunto e a distribuição das tarefas, com seus respectivos responsáveis, estabelecidas pelo grupo.

Com a crise sanitária pela qual passa o mundo nestes anos, os retiros de 2020 e 2021 do Kairós, que seriam a 8ª e 9ª edições, respectivamente, foram canceladas, e a previsão é que aconteça em 2022 se houver melhora da situação, haja vista que é um evento que gera aglomeração já que demanda um grande número de jovens para ser viável.

Entretanto, essa foi uma oportunidade para realizar o presente estudo, a fim de analisar os gargalos e dificuldades existentes e, com base na contribuição das ferramentas da gestão e da qualidade, propor melhorias para a realização do próximo encontro, de forma a alcançar o mesmo resultado, mas com maior eficiência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Fábio Felipe de. O método de melhorias PDCA. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 169. 2003.

BELDERRAIN, M.; AGUIAR, G.; AZEREDO, J.; COLARES, R.; GONÇALVES, T..

Adaptação do instrumento SERQUAL para a avaliação da qualidade em serviços prestados em lan houses. XXX ENEGEP, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, São Carlos, 2010. Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_WIC_114_751_16559.pdf>. Acesso em 20 maio 2021.

CHIAVENATO, I. Administração: Teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri: Manole, 2014.

FERREIRA, J. et al. Aplicação da Escala SERVQUAL no curso de graduação em Engenharia de Produção Agroindustrial. VII Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, Ponta Grossa, dez., 2017. Disponível em: <
[http://anteriores.aprepro.org.br/combrepro/2017/down.php?id=3299&q=1#:~:text=Ao aplicar a escala SERVQUAL,de reduzir as lacunas diagnosticadas.&usg=AOvVaw095d8XuujbY6CX_ZEoVEZo](http://anteriores.aprepro.org.br/combrepro/2017/down.php?id=3299&q=1#:~:text=Ao%20aplicar%20a%20escala%20SERVQUAL,de%20reduzir%20as%20lacunas%20diagnosticadas.&usg=AOvVaw095d8XuujbY6CX_ZEoVEZo)>. Acesso em 20 maio 2021.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LISETE, M. et al. A Observação Participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. In: 6º Congresso Ibero-Americano em Investigação Qualitativa, 2017, Salamanca. Vol. 3.

MIGUEL, P. A. C.; SALOMI, G. E. Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. Prod., São Paulo, v. 14, n. 1, p. 12-30, 2004. Disponível em:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000100003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22 Maio 2021.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing. Chicago, vol.49, n.3, p. 41-50, 1985.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, vol. 64, nº 1, p.12-40, New York University, Spring 1988.

PENA, M. et al. O emprego do modelo de qualidade de Parasuraman, Zeithaml e Berry em serviços de saúde. Revista da escola de enfermagem da USP, São Paulo, v. 47, n. 5, p. 1235-1240, Out. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S008062342013000501227&lng=en&nrm=iso>. access on 21 May 2021.

SANTOS, V.H.C.dos; BAPTISTELLA, M.M.T. A gestão da produção através de ferramenta da qualidade: uma revisão bibliográfica. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, SIMPEP, 26, 2019, Bauru/SP. Anais... Bauru/SP: UNESP, 2019.

SILVA, J. O uso de ferramentas de Gestão Empresarial como fator de sucesso dentro das empresas – Um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 143. 2004.

TURETA, C.; ROSA, A.; OLIVEIRA, V. Avaliação crítica de serviços educacionais: o emprego do modelo SERVQUAL. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 33-45, 2007.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.