

A IMPORTÂNCIA DO PDCA NA GESTÃO DE PROJETOS EM EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

Fábio Itamar Pinotti

Graduado em Ciências Contábeis, pela Universidade Regional e Integrada – URI – Campus de Erechim; MBA em Finanças e Controladoria, pelo ICSEC Instituto de Pós Graduação
e-mail: fabiopinotti@ideau.com.br

Sergio Cavagnoli Guth

Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade de Passo Fundo; Especialização em contabilidade Finanças pela Universidade Passo Fundo; Mestrado em Ciências Contábeis, Área de Concentração - CONTROLADORIA, pela Fundação Universidade Regional de Blumenau; Doutorado em Economia pela Universidade de Aveiro – Portugal, reconhecido pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
e-mail: Sergio.guth@terra.com.br

RESUMO: O presente estudo configura-se como pesquisa bibliográfica, com finalidade exploratória, ou seja, proporcionar maiores informações sobre o assunto investigado, quanto aos procedimentos, está fundamentado e desenvolvido provido de fontes documentais atualizadas, ou seja, livros e artigos científicos, e tem como objetivo propor a implantação do método PDCA para a gestão de projetos em empresas de pequeno e médio porte. Em pleno século XXI, as empresas deste porte, ainda enfrentam problemas com mecanismos de controles e organização de seus processos, gerando um anseio na classe de Executivos e/ou Diretores. Este modelo permite que a empresa, reavalie seus processos internos, identificando e corrigindo atividades desnecessárias e que não agregam valor, desta forma, adquire-se um aprendizado gradativo em equipe com todos envolvidos no projeto, desenvolvendo assim, uma maturidade profissional. Durante seu desenvolvimento, percebe-se que o método é benevolente, mas é necessário cautela para garantir o sucesso da implantação deste mecanismo.

Palavras-Chave: PDCA, Gestão de Projetos em Pequenas e Médias Empresas

ABSTRACT: The present study appears as literature with an exploratory purpose, is, to provide better information on the subject investigated, and about the procedures, is based and developed provided with updated documentary sources, is books and scientific articles, and has aimed at proposing the implementation of PDCA for project management in small and medium-sized enterprises method. In the XXI century, companies of this size, still face problems with control mechanisms and organization of their processes, generating a class of longing in Officers and / or Directors. This model allows the company to reassess its internal processes, identifying and correcting unnecessary activities that do not add value and thus acquires a gradual learning with all staff involved in the project, thus developing a professional maturity. During its development, it can be seen that the method is benevolent, but caution is needed to ensure the successful implementation of this mechanism.

Keywords: PDCA, Project Management in Small and Medium Enterprises.

1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em pleno século XXI, as Empresas de Pequeno e Médio Porte, ainda enfrentam problemas com mecanismos de controles e organização de seus processos, onde, em grande parte dessas organizações, há existência de excesso de informações de todos os gêneros, e

agrava-se quando estas estão na sua grande maioria, ou em sua totalidade, desalinhadas, sem finalidades, ou sem relevância, de outro lado, os saberes desunidos, divididos, compartimentados e, por outro lado, as realidades ou problemas cada vez mais complexos, e sem solução, gerando um anseio na classe de Executivos e/ou Diretores.

As transformações que vêm ocorrendo na sociedade, onde informação e conhecimento são os bens de maior valor, tem levado pessoas e organizações a reformularem seus comportamentos e estratégias, visando manterem competitivas e sustentáveis. Neste cenário a necessidade intelectual é vital para reorganizar, avaliar pessoas e processos, e realinhar com os objetivos da empresa.

Nesta década de 2010, o atual cenário é de grande competitividade produtiva de bens e serviços, onde o mercado econômico-financeiro encontra-se aquecido e o consumidor cada vez mais exigente, surge então a necessidade da organização aprimorar seus processos e implantar novos mecanismos de controle, para garantir a conquista de novos mercados, diluição dos custos e maximização dos lucros.

Neste contexto, o presente artigo tem por finalidade, realizar revisões bibliográficas através de fontes documentais, e discutir a importância do método PDCA e propor a implantação deste modelo, para a gestão de projetos em empresas de pequeno e médio porte. Desta forma, passa-se a tratar da fundamentação teórica do estudo no próximo capítulo.

2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o conceito do método de melhorias PDCA, sua utilização, e o detalhamento de cada etapa pertencente a este método. O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, Ciclo da Qualidade ou Ciclo de Deming, é uma metodologia que tem como função básica o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas. Poucos instrumentos se mostram tão efetivos para a busca do aperfeiçoamento quanto este método de melhoria contínua, tendo em vista que ele conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados com a finalidade de garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações (QUINQUIOLO, 2002, apud Dr. POSSANAI Osmar, 2013, p. 3).

A metodologia foi desenvolvida por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada por Willian Edwards Deming a partir da década de 50, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos (CICLO PDCA, 2005, apud Dr. POSSANAI Osmar, 2013, p. 3). O Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo.

Como a utilização do Ciclo PDCA está intimamente ligada ao entendimento do conceito de processo, é importante que todos os envolvidos em sua aplicação entendam a visão processual como a identificação clara dos insumos, dos clientes e das saídas que estes adquirem, além dos relacionamentos internos que existem na organização (TACHIZAWA, SACAICO, 1997, apud Dr. POSSANAI Osmar, 2013, p.4), ou seja, a visão de cliente fornecedor interno.

Como pode ser observado na própria nomenclatura e também na Figura 1, o Ciclo PDCA está dividido em 4 fases bem definidas e distintas, conforme melhor detalhado a seguir, de acordo com CICLO PDCA (2005, apud Dr. POSSANAI Osmar, 2013, p. 4).

Primeira Fase: P (Plan = Planejar) Esta fase é caracterizada pelo estabelecimento de um plano de ações e está dividida em duas etapas:

a) a primeira consiste em definir o que se quer, com a finalidade de planejar o que será feito. Esse planejamento envolve a definição de objetivos, estratégias e ações, os quais devem ser claramente quantificáveis (metas);

b) a segunda consiste em definir quais os métodos que serão utilizados para se atingir os objetivos traçados.

Segunda Fase: D (Do = Executar) Caracteriza-se pela execução do que foi planejado e, da mesma forma que a primeira fase, está dividida em duas etapas:

a) Consiste em capacitar a organização para que a implementação do que foi planejado possa ocorrer. Envolve, portanto, aprendizagem individual e organizacional;

b) Consiste em implementar o que foi planejado.

Terceira Fase: C (Check = Verificar) Esta fase consiste em checar, comparando os dados obtidos na execução com o que foi estabelecido no plano, com a finalidade de verificar se os resultados estão sendo atingidos conforme o que foi planejado. A diferença entre o desejável (planejado) e o resultado real alcançado constitui um problema a ser resolvido. Dessa forma, esta etapa envolve a coleta de dados do processo e a comparação destes com os do padrão e a análise dos dados do processo fornece subsídios relevantes à próxima etapa.

Quarta Fase: A (Action = Agir) Esta fase consiste em agir, ou melhor, fazer as correções necessárias com o intuito de evitar que a repetição do problema venha a ocorrer. Podem ser ações corretivas ou de melhorias que tenham sido constatadas como necessárias na fase anterior. Envolve a busca por melhoria contínua até se atingir o padrão, sendo que essa busca da solução dos problemas, por sua vez, orienta para: a necessidade de capacitação; o preenchimento das lacunas de conhecimento (CHOO, 2003, apud Dr. POSSANAI Osmar, 2013, p. 4) necessário à solução do problema, propiciando a criação de novos conhecimentos e a atualizações do padrão. O fluxo PDCA está demonstrado abaixo de uma forma sintética, conforme Figura 1.

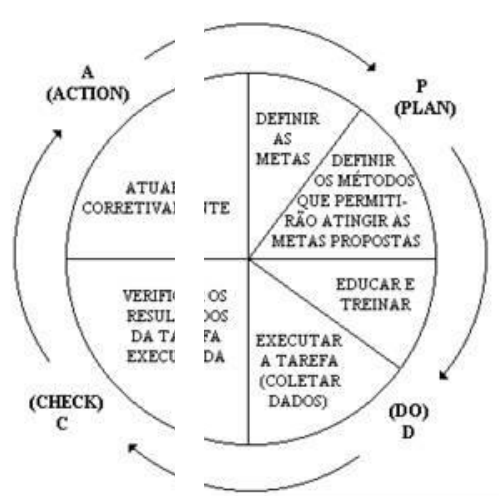


Figura 1. CICLO DE DEMING OU CICLO PDCA (2005, apud Dr. POSSANAI Osmar, 2013, p. 4).)

A utilização do Ciclo PDCA envolve várias possibilidades, podendo ser utilizado para o estabelecimento de metas de melhoria provindas das diretrizes da alta administração, com o objetivo de coordenar esforços de melhoria contínua, enfatizando que cada programa de melhoria deve começar com um planejamento cuidadoso (definir uma meta), resultar em ações efetivas, em comprovação da eficácia das ações, para enfim, obter os resultados da melhoria que garantem a sobrevivência da empresa.

O Ciclo PDCA é projetado para ser usado como um modelo dinâmico. A conclusão de uma volta do ciclo irá fluir no começo do próximo ciclo, e assim sucessivamente. Seguindo no espírito de melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de mudança poderá ser iniciado.

Outra aplicação do método é na resolução de problemas crônicos ou críticos, que prejudicam o desempenho de um projeto ou serviço qualquer, denominado por Campos (2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 4) como Gerenciamento da Rotina, sendo utilizado a mesma metodologia de trabalho adotada no caso de um programa de melhoria, com a definição de uma meta e ações a serem efetivadas, bem como a atuação contínua sobre o problema detectado.

A organização orientada para tais métodos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI. As organizações somente poderão obter o alinhamento e o desempenho necessários num ambiente de competição global e mudança permanente se conseguirem se focar nos seus processos. O futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização nos seus processos. (GONÇALVES,1997, apud Ferreira, Ailton da Silva, 2013, p. 3).

Embora o PDCA seja o método mais difundido, seu uso deve ser visto com cautela. Smith (1998, apud Fonseca, Augusto V. M da, 2006, p. 5) salienta que, em geral, as pessoas tendem a ir aplicando métodos e técnicas ao invés de pensarem sobre a solução de problemas em si. Isto pode ocorrer devido à urgência para obtenção de resultados ou aos treinamentos que enfatizam os métodos e técnicas, inclusive porque aprender e aplicar estes métodos e técnicas é mais simples e prático do que pensar solidamente para a compreensão e solução de problemas da qualidade. No próximo capítulo demonstraremos à primeira etapa do ciclo PDCA, a etapa PLAN (PLANEJAR).

2.1 - ETAPA PLAN (PLANEJAR)

O primeiro módulo do ciclo PDCA é o expresso pela letra P (PLANEJAR). Esse módulo é considerado como o mais importante, por ser o início do ciclo, desencadeando todo o processo referente ao ciclo PDCA. Ou seja, a eficácia futura do ciclo estará baseada em um planejamento bem elaborado e minucioso, o qual proverá dados e informações a todas as etapas restantes do método.

Na fase do PLAN do ciclo do PDCA deve ocorrer o envolvimento de todas as pessoas participantes, com o objetivo de procurar meios para melhorar seus negócios, discutindo-se questões como: qual o objetivo específico (meta) a ser alcançado; quais serão os prazos e recursos despendidos para a efetivação do plano de ação a ser elaborado; quais são os dados a serem coletados durante o processo; enfim, perguntas que envolvem todo um planejamento detalhado do processo a ser executado.

A fase PLAN do ciclo PDCA é subdividido em cinco etapas, as quais são elencadas a seguir, segundo Campos (2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 5):

1. Identificação do problema;
2. Estabelecer meta;
3. Análise do fenômeno;
4. Análise do processo (causas);
5. Plano de ação.

Finalizado desta forma a etapa PLAN (PLANEJAR), demonstramos em seguida a segunda etapa do ciclo PDCA, etapa DO (Executar).

2.2 - ETAPA DO (EXECUTAR)

Esta etapa é definida como DO, tendo como melhor tradução para o idioma português o termo EXECUTAR. Nesta, todas as metas e objetivos traçados na etapa anterior, devidamente formalizados em um plano de ação, deverão ser postos em prática de acordo com a filosofia de trabalho de cada organização.

Essa etapa somente será viável se houver a existência de um plano de ação bem estruturado. Por outro lado, um plano de ação não atingirá seu objetivo caso não seja colocado em prática. A etapa DO permite que o plano de ação seja praticado de forma gradual, organizada, em uma escala gradual, permitindo maior eficácia das medidas a serem tomadas.

Para que esse módulo apresente a eficiência desejada, Campos (2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 18) subdivide o mesmo em duas etapas principais: a etapa de Treinamento e a etapa de Execução da Ação.

Na etapa relativa ao treinamento, a organização deverá efetuar a divulgação do plano a todos os funcionários envolvidos. Para tanto, torna-se necessário verificar quais ações necessitam da cooperação ativa de todos os membros, enfatizando essas ações a fim de que possam ser executadas da melhor maneira possível.

A divulgação do plano deve ser realizada por meio de reuniões participativas (utilizando-se técnicas de treinamento), apresentando claramente as tarefas e a razão delas, assim como as pessoas responsáveis pelas mesmas. Ao final dessas reuniões, deve-se certificar que todos os envolvidos compreenderam as ações que serão executadas e se a maioria concorda com as medidas propostas (Campos, 2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 19). Dessa forma, a divulgação do plano de ação estará sendo efetuada da maneira mais eficaz, abrangendo todos os setores envolvidos da empresa, estando pronto de fato para ser executado.

A segunda etapa da fase DO consiste em executar o plano de ação proposto. Uma vez amplamente divulgado e ciente da compreensão de todos os envolvidos, o plano (ou planos) de ação poderá (ão) ser colocado(s) em prática. Para tanto, durante a execução do plano de ação, deve-se efetuar verificações periódicas no local em que as ações estão sendo efetuadas, a fim de manter o controle e eliminar possíveis dúvidas que possam ocorrer ao longo da execução. Todas as ações e os resultados bons ou ruins devem ser registrados com a data em que foram tomados, para alimentar a etapa seguinte do ciclo PDCA (etapa CHECK) (Campos, 2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 19).

Cabe ressaltar que as ações pertinentes a treinamento de equipe devem ser executadas em primeiro plano, para que os funcionários possam estar devidamente preparados para a execução das ações posteriores ao treinamento. Um funcionário não treinado (e, conseqüentemente, não preparado) dificilmente realizará de forma eficaz alguma ação contida no plano.

Para que a equipe possa manter um controle mais eficiente das ações descritas no plano de ação, deve-se atentar aos itens de Verificação e Controle do processo.

Segundo Campos (2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 19), item de controle pode ser definido como um item de gerenciamento. Pode ser gerado todas as vezes que uma meta é estipulada (o item de controle está intrinsecamente ligado à meta estipulada

no início do ciclo PDCA), ou pode estar contido no gerenciamento da rotina. Um item de controle atua no efeito do processo, ou seja, incide no resultado final (produto).

Através da medição regular e adequada dos itens de controle, os mesmos poderão estar locados no gerenciamento da rotina ou poderão estar sendo gerados quando uma nova meta for estipulada, a empresa poderá contar com um controle mais exato das medidas propostas no plano de ação. Todos esses itens de controle geram no processo itens de verificação, os quais podem ser definidos, segundo Campos (2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 20), como medidores do desempenho dos componentes do processo. Ou seja, os itens de verificação atuam sobre as causas (incidem sobre o processo). O mesmo autor define os componentes desse processo como sendo:

- equipamentos: tendo como itens de verificação o tempo de parada por mês, número de paradas, tempo médio entre falhas, etc.;
- matérias primas: tendo como itens de verificação as características da qualidade da matéria prima, níveis de estoques, etc.;
- condições ambientais: tendo como itens de verificação a temperatura, nível de poeira, umidade, etc.;
- aferição dos equipamentos de medida;
- cumprimento dos procedimentos operacionais padrão.

Segundo Campos (2004, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 21), cada item de controle deve ter um ou mais itens de verificação relacionados com ele. Desse modo, deve-se monitorar constantemente os itens de verificação a fim de se garantir o domínio sobre os itens de controle. Portanto, “existe um relacionamento causa-efeito entre os itens de controle (efeitos) e os itens de verificação (causas)” (Campos, 1996, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 21).

Em um Sistema de Informações Gerenciais, torna-se necessário que cada gerente (ou responsável por um determinado setor da empresa) tenha acesso imediato a todos os itens de controle pré-estabelecidos para monitorar as atividades do setor respectivo ao mesmo. Assim finalizamos mais um etapa do ciclo PDCA, e passamos a demonstrar a etapa CHECK (VERIFICAR), sendo esta a terceira etapa deste ciclo.

2.3 - ETAPA CHECK (VERIFICAR)

O terceiro módulo do ciclo PDCA é definido como a fase de verificação das ações executadas na etapa anterior (DO). Essa fase irá se basear nos resultados das ações procedentes da fase de planejamento, e devido a esse fato, todas as ações deverão ser monitoradas e formalizadas adequadamente na fase EXECUTAR, para que a verificação dos resultados na fase em questão possa ser realizada da maneira mais eficaz possível, sendo que, na maioria dos casos, as empresas possuem sistemas de follow up¹ padronizados, a fim de relatar todos os resultados obtidos com as ações pré-estipuladas.

A fase em questão, segundo estudos realizados em empresas que utilizaram o método PDCA em seus sistemas de gestão, é considerada pelo mesmo como a fase mais importante do ciclo, devendo esta ser enfatizada pela organização a fim da mesma obter um resultado satisfatório e eficaz ao final de cada ciclo. A organização deve estar atenta a todos os indicadores propostos na etapa PLAN e monitorados na etapa DO, estudando os mesmos minuciosamente, exprimindo quais ações obtiveram os melhores resultados e quais não alcançaram a eficácia desejada, medidos pelos indicadores em questão.

Nessa fase algumas questões que devem ser levantadas, a fim de analisar criticamente as ações tomadas na fase anterior. Essas questões podem ser elencadas como: qual a eficácia das ações frente aos objetivos iniciais; qual o grau de desvio das ações estipuladas inicialmente, e se os mesmos foram aceitáveis e eficazes para se atingir os objetivos; o(s) problema(s) detectado(s) pode(m) ser superado(s); as ações tomadas foram eficazes o suficiente para se estabelecer um padrão?

Para que essas questões sejam analisadas de forma organizada, Melo (2001, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 21) propõe subdividir essa etapa em 3 fases: comparação dos resultados, listagem dos efeitos secundários e verificação da continuidade ou não do problema. Desse modo, a etapa em questão é sistematizada para sustentar uma confirmação da efetividade da ação.

Na fase de comparação dos resultados, segundo Melo (2001, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 22), deve-se utilizar os dados coletados antes e após a tomada de ações

¹ Follow up – significa ir atrás de uma resposta para algo que foi solicitado; buscar um retorno

efetuada na fase anterior (através dos relatórios de follow up) a fim de verificar a efetividade das ações e o grau de redução dos resultados indesejáveis.

A segunda fase dessa etapa de verificação, segundo Melo (2001, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 21), compreende a listagem dos efeitos secundários. As ações executadas na etapa anterior podem provocar efeitos secundários positivos ou negativos à organização.

A verificação da continuidade ou não do problema deve ser a terceira fase dessa etapa de verificação. Segundo Melo (2001, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 21), quando o resultado da ação é tão satisfatório quanto o esperado, a organização deve certificar-se de que todas as ações planejadas foram implementadas de acordo com o plano inicial. Caso contrário, quando os efeitos indesejáveis continuam a ocorrer, mesmo após a execução das ações planejadas, significa que a solução apresentada foi falha.

Neste último caso, o ciclo PDCA deve ser reiniciado, a fim de que novas ações possam ser discutidas para que as causas desse problema possam ser, de fato, bloqueadas e solucionadas. Em caso positivo, comprovando-se a eficácia das ações tomadas, a equipe estará apta a realizar o último módulo do ciclo PDCA, o módulo ACT (ATUAR).

2.4 - ETAPA ACT (ATUAR)

O último módulo do ciclo PDCA é caracterizado pelo processo de padronização das ações executadas, cuja eficácia foi verificada na etapa anterior, objetivando a melhoria contínua. No caso de Metas de Melhoria deve-se comparar os valores históricos com os obtidos após a ação; e no caso de Metas Padrão, deve-se comparar os valores antes e após a ocorrência da anomalia.

As ações nessa fase devem ser baseadas nos resultados positivos obtidos na fase anterior, CHECK, na expectativa de padronizar essas ações para serem utilizadas em outras ocasiões semelhantes.

O processo de padronização, segundo Andrade (2003, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p.22) e Melo (2001, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 22), consiste em elaborar um novo padrão ou alterar o já existente. No caso, a organização deve esclarecer no padrão os itens fundamentais de sua estrutura, tais como “o que” fazer, “quem” deverá

executar tal tarefa, “quando” a mesma deve ser executada, “onde” deve ser executada, “como” deve ser executada, e principalmente, “por que” essa tarefa deve ser executada, sendo que esses itens deverão permear todas as atividades incluídas ou alteradas nos padrões já existentes.

Ainda com relação a esses padrões, Andrade (2003, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 22) cita os seguintes aspectos a serem respeitados pela empresa no processo de elaboração dos seus padrões:

- o documento a ser redigido deve estar na forma mais simples possível, a fim de evitar falhas de interpretação pelos usuários desse documento. O padrão deve ter o menor número de palavras possível e ser colocado em forma simples, de fácil entendimento e manuseio. Recomenda-se a colocação de idéias em forma de itens, bem como o uso de tabelas, Figuras, fluxogramas ou quaisquer outros meios que auxiliem o entendimento;
- e finalmente, o padrão, sendo a base do aperfeiçoamento, deve ser revisto periodicamente devido à incorporação de inovações.
- o padrão deve ser passível de cumprimento, ou seja, padrões que não equivalem à situação atual da organização podem ser inúteis. Os padrões têm que expressar o domínio tecnológico da empresa. Nesse sentido, todo o conhecimento técnico e administrativo deve fluir para os padrões como forma de ser utilizado pelos operadores para o benefício de todos;
- indicar claramente as datas de emissão e de revisão, o período de validade e a responsabilidade pela elaboração e revisão, mantendo-se dessa forma um controle de manutenção dos padrões e do número de revisões;
- Incorporar se possível, mecanismos à prova de falhas, de modo que o trabalho possa ser realizado sem erro por qualquer funcionário, garantindo assim o não reaparecimento do problema supra analisado;
- todos os documentos gerados pelo processo de padronização devem ser arquivados para futura utilização. A via original do padrão ou padrões desenvolvidos pela equipe deve ser arquivada, sendo que os funcionários devem dispor de cópias controladas desses padrões em suas mãos para fácil utilização e manuseio;

O formato dos padrões pode ser apresentado de dois modos, segundo Moura (1997, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 22):

- descritivo, onde é elaborado com formato textual, contendo os itens citados;
- esquemático, onde é apresentado em forma de fluxograma ou figuras, demonstrando de forma mais clara os itens citados.

Depois de elaborados os padrões, eles devem ser amplamente divulgados na empresa por meio de comunicados, circulares, reuniões, etc. Nesse processo, segundo Melo (2001, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 22), deve-se procurar evitar possíveis confusões, estabelecendo a data de início da nova sistemática e quais as áreas que serão afetadas para que a aplicação do padrão ocorra em todos os locais necessários, ao mesmo tempo e por todos os envolvidos.

O processo de divulgação na empresa deve vir acompanhado pela sistemática de educação e treinamento, realizados em palestras e reuniões, contando com o suporte de manuais de treinamento distribuídos a todos os funcionários da empresa envolvidos na mudança do padrão.

Quanto aos funcionários da empresa, cabe certificar-se de que todos estão aptos a executar o novo procedimento operacional padrão. E, finalmente, esses padrões devem ser acompanhados regularmente a fim de verificar o cumprimento do padrão. Para Melo (2001, apud Nascimento, Adriano F. G, 2011, p. 23), a empresa deve evitar que um problema resolvido reapareça devido à degeneração no cumprimento dos padrões.

O ciclo PDCA chega em sua fase final no módulo ACT. É nessa fase que se deflagra a necessidade de se iniciar um dos processos mais importantes, e, atualmente, mais discutidos para uma organização: o processo de Melhoria Contínua.

Tal processo pode ser executado, como citado anteriormente, utilizando o Método de Melhorias PDCA. A partir do momento que uma organização obtém seus padrões de excelência, estes deverão sofrer contínuas mudanças, a fim de melhorá-los cada vez mais, evidenciando o processo de Melhoria Contínua, e mantendo a competitividade associada aqueles padrões.

3 – METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa classifica-se, quanto aos objetivos como, pesquisa exploratória. Segundo Guth, Pinto (2007, p. 41) “uma pesquisa exploratória visa a interação com o tema, tornando-o explícito. Seu objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, sendo seu planejamento muito flexível. Contudo, na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso, os quais serão expostos mais adiante”.

Para Gil (1999, apud RAUPP E BEUREN, 2003) a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral a respeito de determinado fato, sendo realizada quando o tema é escolhido e pouco explorado.

O pensamento de Andrade (2002) ressalta algumas finalidades da pesquisa exploratória como proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar, facilitar a delimitação do tema de pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses; descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

Quanto aos procedimentos de coleta das informações será uma pesquisa bibliográfica e através de fontes documentais, de acordo com Gil (2002 apud Guth; Pinto 2007 p. 48) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, ou seja, livros e artigos científicos. Via de regra, em todos os trabalhos ou estudos é exigido algum tipo de estudo desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Para Lakatos e Marconi (2003 apud Guth; Pinto 2007 p. 53) a principal característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o eu denomina-se fontes primárias. Tais fontes podem ser obtidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou depois.

Ainda, Vergara (2004 apud Guth; Pinto 2007 p. 54) explica que a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, através de registros, anais, regulamentos, circulares, memorandos, ofícios, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, diários, cartas pessoais e outros. A fonte desta pesquisa documental será arquivos particulares que de acordo com Lakatos e Marconi (1982) pertencem a instituições de ordem privada ou a domicílios particulares como bancos, igrejas, indústrias, partidos políticos, sindicatos, escolas, associações, residências, etc.

Segundo as fontes de informação será uma pesquisa de estudo de caso, que de acordo com Raupp e Beuren (2003 apud Guth; Pinto 2007 p. 70) o estudo de caso pode ser

caracterizado por estudar concentradamente um único caso. Sendo este tipo de estudo escolhido por pesquisadores que necessitam aprofundar conhecimento acerca de certo específico.

4 – RESULTADO DA PESQUISA

O ciclo PDCA de Melhorias, consiste em uma sequência de procedimentos racionais, baseada em fatos e dados, que visam levantar a causa fundamental de um problema para combatê-lo e eliminá-lo.

Quando iniciamos a utilizar as ferramentas do PDCA, comete-se com frequência o erro de se procurar um problema que se ajusta a elas. O raciocínio deve ser o inverso, procurar as ferramentas que ajudam a resolver o problema em mãos, pois elas são úteis para situações específicas. Uma observação importante para o início de qualquer trabalho é a coleta de dados, pois as decisões que serão tomadas devem sempre estar baseadas em informações confiáveis.

Desta forma, a figura 2, objetiva ilustrar o ciclo PDCA para melhorias de forma sintetizada, dividida em quatro etapas, onde algumas encontram-se subdivididas em etapas secundárias, e que devem ser conduzidas ou seguidas rigorosamente na sequência demonstrada para garantia de seu sucesso.

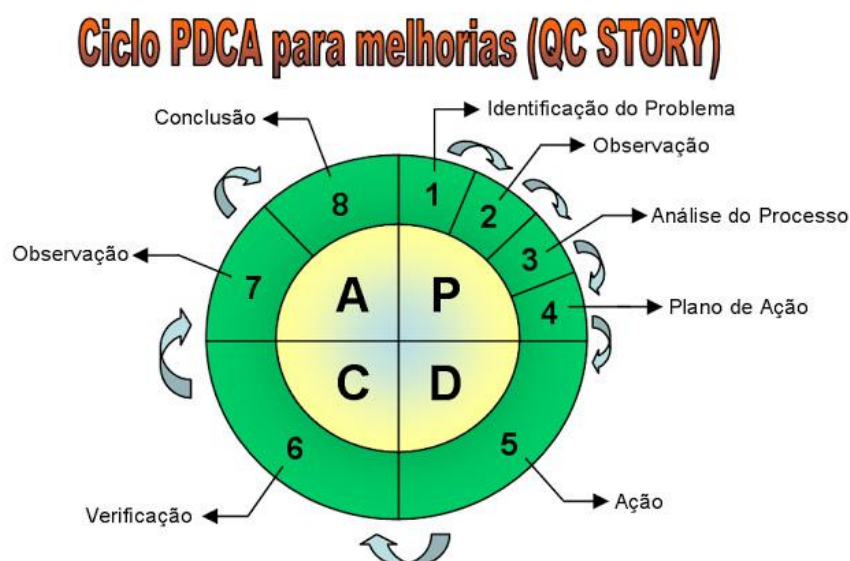


Figura 2- Clico PDCA para melhorias de forma sintetizada, dividida em quatro etapas.

Fonte: Falconi, 1992, apud Dutra, Tiago 2013 p.3.

Neste momento, com total domínio teórico, é o momento de unir a experiência técnica para começar a aplicar o método melhorias PDCA, para aprimorar seu desenvolvimento, pode-se incorporar um problema que julgamos de complexidade simples, até a mais complexa, e evoluir gradativamente adquirindo maturidade e domínio no assunto.

O ciclo PDCA busca a solução dos problemas baseado nos fatos, causas e efeitos, de forma detalhada, com objetivo mitigador e apresentando ao final medidas planejadas. A seguir é apresentado um fluxograma das etapas do PDCA, e o objetivo de cada uma delas. A Figura 3, demonstra o fluxograma das etapas do PDCA, conforme retirado da fonte citada abaixo.

PDCA	FLUXO	ETAPA	OBJETIVO
P	1	Identificação do problema	Definir claramente o problema e reconhecer sua importância.
	2	Observação	Investigar as características específicas do problema com uma visão ampla e sob vários pontos de vistas.
	3	Análise	Descobrir as causas fundamentais.
	4	Plano de ação	Conceber um plano para bloquear as causas fundamentais.
D	5	Ação	Bloquear as causas fundamentais.
C	6	Verificação	Verificar se o bloqueio foi efetivo.
	?	(Bloqueio foi efetivo?)	
A	7	Padronização	Prevenir contra o reaparecimento do problema.
	8	Conclusão	Recapitular todo o processo de solução do problema para trabalho futuro.

Figura 3- Fluxograma das etapas do PDCA

Fonte: Falconi, 1992, apud Dutra, Tiago 2013 p.3.

Um dos pontos mais importantes da aplicação do PDCA nos processos de uma empresa é o potencial de ganho financeiro devido à redução das perdas, seja a atividade fim um serviço ou produto.

Importante mencionar que, há inexistência de sistemas, métodos e processos milagrosos, e não podemos generalizar os problemas, para cada empresa, ou projeto, existem

origens, causas e conseqüências diferentes, e para melhor desfrutar deste método, a importância de um grupo de pessoas competentes, com visão, conhecimento intelectual, facilidade de comunicação, bom relacionamento com pessoas envolvidas no processo, são propriedades indispensáveis, e devam reunir-se periodicamente para tratar soluções, de forma objetiva, e não apenas discutir causa e consequência.

Desta forma, dispor o mapa do fluxo PDCA acima demonstrado, contribui para realização de anotações, substituindo os conceitos descritos nas etapas secundárias por questões práticas, ou seja, problemas do dia a dia que queremos resolver, desta forma esta documentação auxilia na padronização dos processos internos, tornando sua aplicação eficiente.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta forma o PDCA é uma ferramenta que auxilia na organização nos processos de gestão de projetos. E para garantir o sucesso da implantação destes mecanismos, é preciso certificar os seguintes tópicos:

- 1º O PDCA deve estar alinhado ao Planejamento Estratégico da organização;
- 2º Traçar metas e objetivos, com data de início e fim;
- 3º Ser claro e transparente com todos envolvidos no processo, definir as regras do “jogo”, antes do mesmo começar;
- 4º Querer mudar.

Toda e qualquer empresa tem dificuldades organizacionais, na gestão de projetos especificamente, que é o foco de estudo deste artigo, menciono que, o 4º (quarto) item acima citado, classifica-se desta forma como o mais importante, pois não basta ter boa vontade, é preciso mudar com atitude. É de extrema importância que a alta direção da empresa tenha ciência que uma empresa vive de resultados positivos, sendo assim, para atingir este resultado, é preciso qualificar, e até mesmo substituir profissionais que não estejam preparados para o mercado de trabalho, mercado este, cada dia mais exigente e concorrido.

Na grande maioria dos casos, onde há esta necessidade de mudança, percebe-se que o problema a ser trabalhado são as pessoas envolvidas nos processos, devido à resistência de uma mudança, a forma de trabalhar, ou seja, mexer em áreas de conforto, pessoas

despreparadas que estão em uma área de conforto, amparados por um “poder” que julgam ter, ou até mesmo pelo tempo de serviço, outorgam o direito de achar que já fizeram o suficiente pela organização, exigindo mais produtividade dos subordinados, para suprir a baixa produção dos demais colegas, profissionais estes, por muitas vezes mais preparados e qualificados que o próprio gerente ou gestor, e isto gera desgaste, um sufoco no ambiente de trabalho, devido as pessoas não saberem diferenciar o ambiente profissional do ciclo de amizade, fator este muito comum, principalmente em empresas familiares, sejam elas de pequeno ou médio porte.

Em muitos ambientes percebe-se a presença de um planejamento, uma organização em seus processos e fluxos de trabalho, porém as interferências pessoais, as conduzem ao insucesso de controles. Concluo desta forma que o método é benevolente, mas é necessário cautela para garantir o sucesso da implantação deste mecanismo.

6 - REFERENCIAS

ENTENDENDO O FUNCIONAMENTO DO MASP Disponível em <<http://http://brasilenghariaedemanutencao.blogspot.com.br/2013/02/entendendo-o-funcionamento-do-masp.html>>. Acesso em 29 de janeiro de 2014.

FONSECA, Augusto V. M.; MIYAKE, Dario I. **Uma análise sobre o ciclo PDCA como um método para solução de problemas de qualidade**. Fortaleza: Ed. Enegep, 2006.

GUTH, S. C.; PINTO, M. M. **Desmistificando a produção de textos científicos com os fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Scortecci, 2007.

NASCIMENTO, Adriano F. G. **A utilização da Metodologia do ciclo PDCA no Gerenciamento da Melhoria Contínua**. Minas Gerais: Ed. ICAP/MG, 2011.

PACHECO, Ana P. R.; SALLES, Bertholdo W.; GARCIA, Marcos A.; Dr. POSSAMAI, Osmar **O Ciclo PDCA na Gestão do Conhecimento: Uma Abordagem Sistêmica**. Florianópolis: UFSC, 2013.

SOUZA, Thamia B. B. C; FERREIRA, Ailton S.; NASCIMENTO, Denise C. O.; FONSECA, Marli F.; FERREIRA, Maurina S. **Análise do processo de mapeamento de um setor de simulação de uma empresa de Macaé.** Salvador: Ed: UFF, 2013.