



O PDCA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA ROTINA

Érika Andrade Castro Alves

eacastroalves@gmail.com

(LATEC/UFF)

Resumo: *A diversidade de produtos e serviços no mercado exige que as empresas reduzam custos, aumentem a produtividade e a qualidade do que é ofertado a cada dia para, desta forma, ter competitividade e poder garantir a preferência do cliente. Diante desta situação, faz-se necessário gerenciar a rotina de forma estruturada e com apoio de metodologias que garantam a entrega do plano traçado. É neste momento que o Ciclo PDCA passa a ser um grande aliado, atuando como uma ferramenta gerencial de tomada de decisões e de garantia do alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização, sendo composto das seguintes etapas: Planejar (PLAN), Executar (DO), Verificar (CHECK) e Agir (ACTION). Este trabalho tem como objetivo geral apresentar a aplicação do Ciclo PDCA como ferramenta de gestão da rotina em um exemplo prático de redução do volume de horas extras em uma empresa de Telecomunicações de grande porte, com sede no Rio de Janeiro. A pesquisa é descritiva e explicativa, pois descreve e explica como foram aplicadas as etapas do método. Para auxiliar a implementação da metodologia PDCA, durante seis meses, foram utilizadas as seguintes ferramentas: gráfico de barras, diagrama de Pareto, brainstorming, diagrama de causa e efeito e plano de ação. Os resultados apresentados demonstram a eficácia da metodologia PDCA.*

Palavras-chaves: *Diversidade, Custos, Produtividade, Qualidade, Competitividade, Gerenciar, Ciclo PDCA e Metas.*

1- INTRODUÇÃO

Atualmente a sobrevivência das organizações está condicionada a sua capacidade de atingir e superar resultados que atendam as necessidades dos clientes e das partes interessadas, e que garantam a competitividade. Segundo Falconi (2009), 100% dos problemas operacionais, em uma organização, decorrem da rotina. As operações do dia-a-dia devem funcionar com perfeição para que se possam atacar metas cada vez mais desafiadoras, por isso cuidar da rotina é essencial para qualquer empresa.

Desta forma, ainda segundo Falconi (2009), é preciso fazer um diagnóstico da rotina, identificar onde ela está fraca e o que pode ser feito, e em seguida aplicar um método – Conjunto de procedimentos que garantem a obtenção dos resultados esperados - para alcançar e manter os resultados esperados.

O ciclo PDCA, é uma ferramenta de gestão que visa melhorar e controlar os processos e produtos de forma contínua. Também conhecido como ciclo de Shewhart ou ciclo de Deming, pois apresentado em 1930 por Waltera Shewhart como um ciclo aplicável sobre a administração da qualidade, mas somente ao longo dos anos 50, através de William Edwards Deming e suas palestras no Japão, que o Ciclo PDCA tornou-se amplamente conhecido no mundo.

O ciclo de Deming está fundamentado em um ciclo, com atividades planejadas e recorrentes, para melhorar os resultados e/ou atingir as metas estabelecidas, e por isto não possui um fim pré-determinado. Tem por princípio tornar mais claros e ágeis os processos envolvidos na execução da gestão, identificando as causas dos problemas e as soluções para os mesmos e está dividido em quatro etapas principais:

Figura 1 – O Ciclo PDCA



Fonte: Adaptada pelo autor

1. **PLAN (Planejamento):** O ciclo tem início com a definição de um plano, baseado em diretrizes ou políticas da empresa. Nesta fase escolhe-se um processo ou problema a ser sanado, que pode ser uma atividade, linha de montagem, um método etc. Esta fase, segundo Campos (2004), é subdividida em cinco etapas:
 - a. **Identificação do problema:** é realizado todas as vezes que a empresa se depara com um resultado (efeito) indesejado, provindo de um processo (conjunto de causas).
 - b. **Estabelecer meta:** o problema será sempre a meta não alcançada, sendo a diferença entre o resultado atual e um valor desejado chamado meta. Toda meta a ser definida deverá sempre ser constituída de três partes - objetivo gerencial, prazo e valor.
 - c. **Análise do fenômeno:** análise detalhada do problema detectado e suas características, por meio de fatos e dados coletados.
 - d. **Análise do processo (causas):** buscar as causas mais importantes que provocam o problema, através da análise das características importantes.
 - e. **Plano de ação:** é o produto de todo processo referente à etapa PLAN em que estão contidas, em detalhes, todas as ações que deverão ser tomadas para se atingir a meta proposta inicialmente.
2. **DO (Execução):** Execução do plano que consiste no treinamento dos envolvidos no método a ser empregada, a execução propriamente dita e a coleta de dados para análise posterior. Esta etapa, segundo Campos (2004), se subdivide em duas:
 - a. **Treinamento:** quando o plano é divulgado para todos os envolvidos antes da execução;
 - b. **Execução da Ação:** quando o plano é executado. Durante essa execução devem ser feitas verificações periódicas 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 para alimentar a próxima etapa do ciclo PDCA.
3. **CHECK (Verificação):** é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dados coletados. Pode ocorrer concomitantemente com a realização do plano quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida, ou após a execução quando são feitas análises estatísticas dos dados e verificação dos itens de controle. Nesta fase podem ser detectados erros ou falhas;

4. ACT (Agir): Caracterizado pela realização das ações corretivas, ou seja, a correção da falhas encontradas no passo anterior e pelo processo de padronização das ações executadas, cuja eficácia foi verificada anteriormente. É nessa fase que se inicia novamente o Ciclo levando ao processo de melhoria contínua.

O PDCA é aplicado principalmente nas normas de sistemas de gestão e pode ser utilizado em qualquer organização de forma a garantir o sucesso nos negócios, independentemente da área ou departamento (vendas, compras, engenharia, etc.).

De acordo com Campos (2004) o PDCA de melhoria é utilizado para a solução de problemas e atingir metas de forma contínua. Este método é composto por oito etapas: identificação do problema, observação do problema, análise do processo, plano de ação, ação, verificação, padronização e conclusão. Para auxiliar o método são utilizadas ferramentas de acordo com a complexidade do problema que variam de ferramentas básicas até avançadas.

2- FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

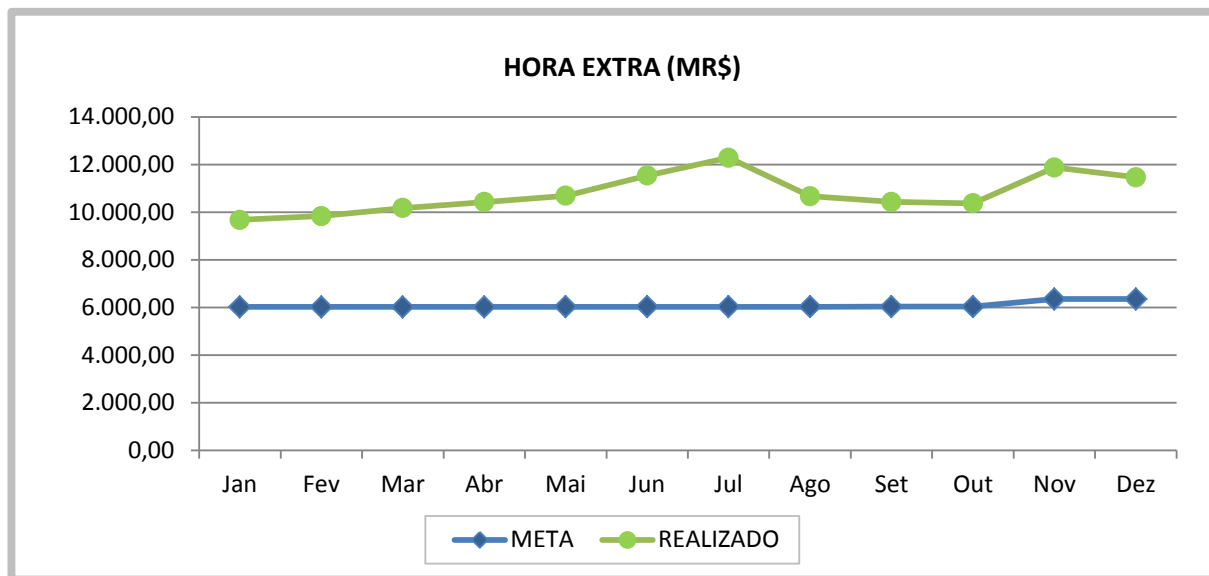
A empresa citada neste trabalho “ABC Telecomunicações”, que teve seu nome preservado por não autorizar a divulgação de informações, atua no setor de telecomunicações com oferta de produtos e serviços em telefonia. Passou, nos últimos 5 anos, por muitas mudanças na Alta Administração e perdeu não só a referência, mas também a prática de girar a rotina em torno de um Modelo de Gestão. Desta forma, identificou-se a necessidade de, através de uma metodologia, orientar aos Gestores a acompanhar de perto a rotina de suas áreas e o desempenho de seus indicadores, de modo a controlar os resultados. Mas antes de divulgar para toda a Cia, o modelo foi testado em um piloto aplicado apenas em uma Diretoria.

A área escolhida é uma das Diretorias de RH, cujos profissionais atuam como Parceiros de Negócio (PNs) (Intermediários entre o RH e os gestores para assuntos ligados à gestão de pessoas) e, divididos para atendimento por Diretoria N1 (1º nível de executivo abaixo da Presidência), precisam prestar contas de um dos indicadores de despesa com pior resultado na Cia.: Hora Extra.

Com um quadro de 10.000 colaboradores, aproximadamente, a ABC Telecomunicações possui um gasto anual de MR\$56.513,89 em horas extras e, até o momento da aplicação do piloto, nenhum gestor tinha como hábito fazer o controle das horas trabalhadas por seus funcionários, tampouco análise e tratamento dos excedentes.

Entende-se que a Diretoria onde o piloto foi aplicado é uma área meio e não uma área fim onde, de fato, o problema está ocorrendo, mas pela natureza de suas funções, os profissionais em teste podem ajudar na identificação, apontamento e solução das causas.

Figura 2 – Desempenho do Indicador de Horas Extra da ABC Telecomunicações



Fonte: Informações divulgadas pela empresa.

Com base no PDCA, definiu-se um mapa de raciocínio com a rotina a ser seguida:

Etapa 1 – PLANEJAMENTO:

PLANEJAMENTO	(1) ATUALIZAÇÃO DO REALIZADO	(2) DESVIOS NO MÊS	(3) COLETA DE DADOS	(4) GRÁFICO DE LINHA	(5) ESTRATIFICAÇÃO
(6) GRÁFICO DE PARETO	(7) BRAINSTORMING	(8) DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO	(9) 5 PORQUÊS	(10) MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO	(11) PLANO DE AÇÃO

- (1) Atualizar o realizado do mês no Prisma (Sistema de Gestão de indicadores da Cia);
- (2) Verificar indicadores com desvio (farol vermelho ou amarelo) devem ser analisados;
- (3) Coletar dados para análise e tratamento do desvio;
- (4) Identificar o tamanho do problema;
- (5) Visualizar o problema em um grupo específico;
- (6) Determinar qual problema precisa ser resolvido primeiro;



- (7) Levantar as possíveis causas do problema;
- (8) Organizar as causas potenciais;
- (9) Atingir a causa raiz do problema;
- (10) Organizar as causas potenciais;
- (11) Atingir a causa raiz do problema;
- (12) Identificar ações prioritárias;
- (13) Definir as ações, de curto prazo, a serem tomadas após análise dos dados.

ETAPA 2 – EXECUÇÃO:



- 1- Alinhar execução do Plano de Ação com as partes interessadas;
- 2- Apresentar resultados na Reunião de Resultados (RR) da Diretoria.

ETAPA 3 – VERIFICAÇÃO:



- 1- Verificar (e garantir) a execução do plano de ação e corrigir possíveis erros.

ETAPA 4 – AÇÃO:



- 1- Corrigir as falhas encontradas no passo anterior
- 2- Padronizar as ações com eficácia comprovada

3- OBJETIVO

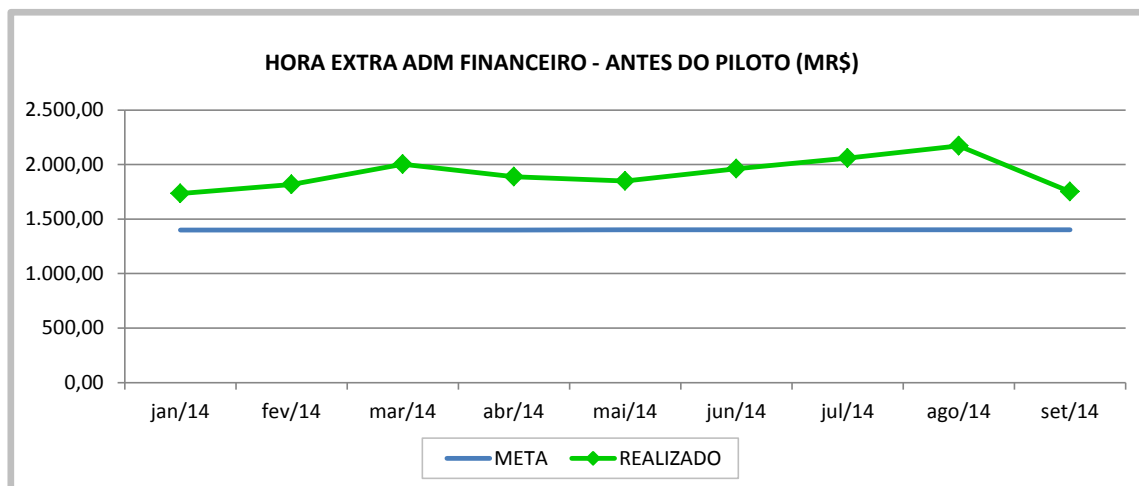
Com intuito de compreender a situação-problema, este artigo possui o objetivo de apresentar uma revisão bibliográfica que debata sobre a importância da metodologia PDCA na Gestão da rotina.

4- RESULTADOS

Durante os 6 meses em que o piloto foi aplicado, a rotina mensal previa o recebimento da planilha com os resultados abertos por área para que cada Parceira de Negócio pudesse seguir o passo a passo padrão estabelecido. Para este trabalho, destaca-se a Diretoria Administrativa e Financeira com a demonstração dos resultados obtidos.

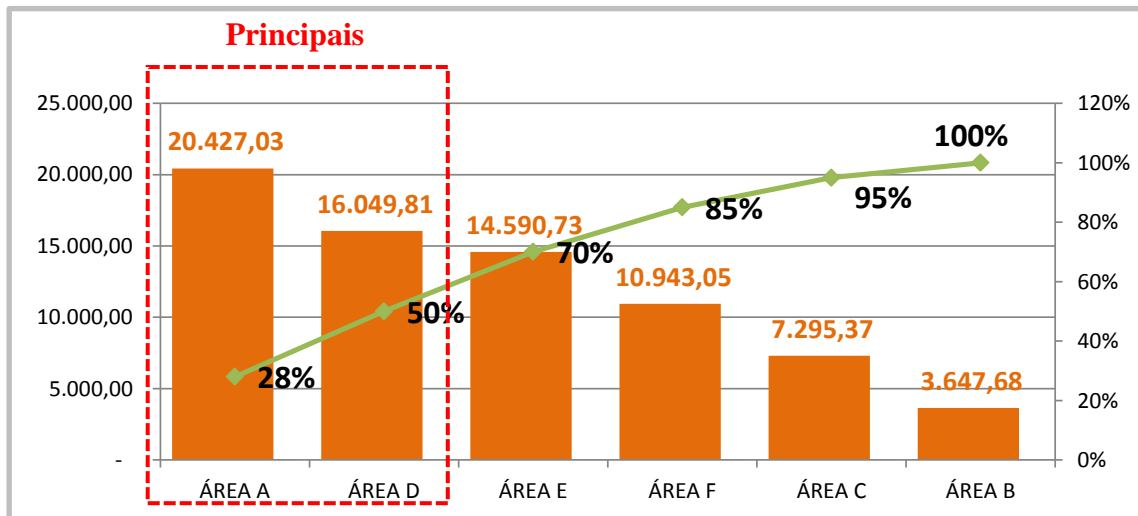
Conforme orientação constante no piloto, a Parceira de Negócio que atende a Diretoria em destaque, coletou os dados, elaborou o gráfico de linha (Figura 3), estratificou os dados, montou o gráfico de Pareto e identificou quais são as áreas ofensoras, responsáveis por 80% dos problemas (Figura 4). Estratificou novamente e chegou às áreas que de fato estão realizando as horas extras (Figura 5 e 6), pois são compostas por Gestores com equipes. Na sequência realizou uma reunião de brainstorming com os Gestores e identificou as possíveis causas do problema, que foram organizadas num Diagrama de Causa e Efeito. A partir deste diagrama, com as principais causas, utilizou a técnica dos 5 Porquês para chegar a causa raiz e, conseqüentemente, às ações que compunham o Plano de Ação (Figura 7), alinhado posteriormente com os *stakeholders* para implantação.

Figura 3 – Hora Extra Dir Adm Financeiro – Antes do Piloto



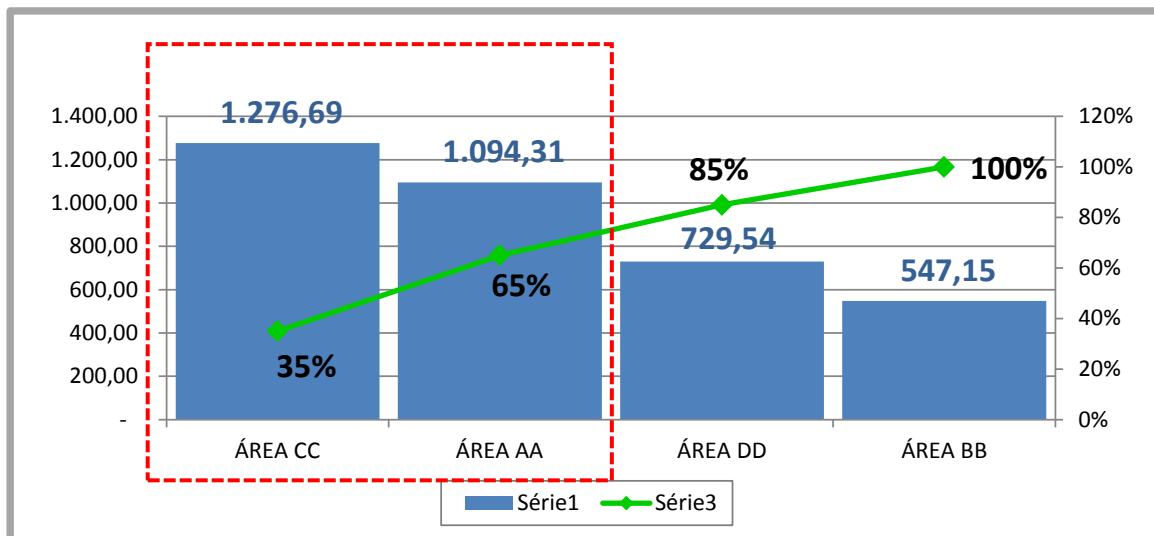
Fonte: Dados divulgados pela empresa

Figura 4 – Hora Extra Dir Adm Financeiro – Out/14



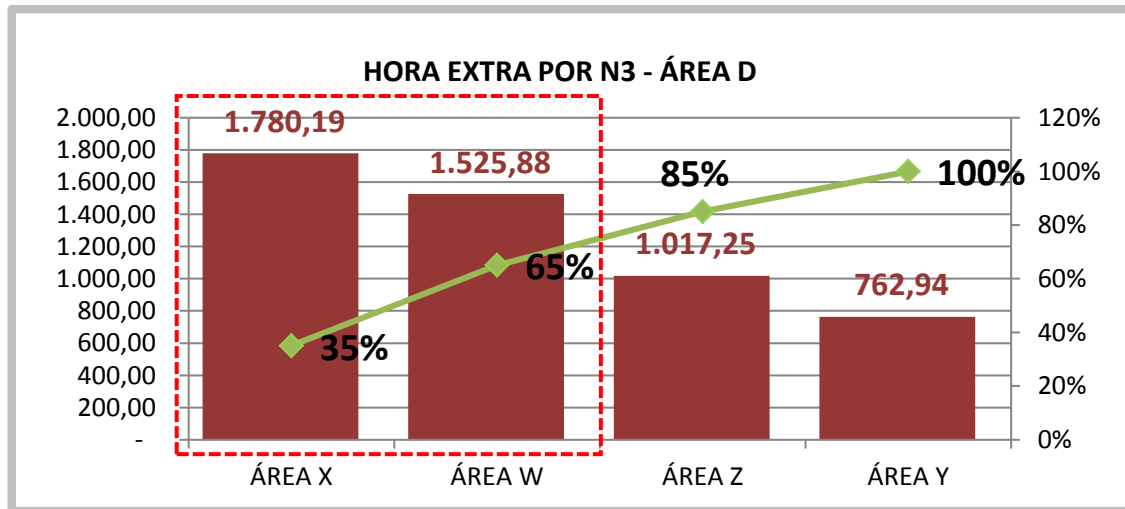
Fonte: Dados divulgados pela empresa

Figura 5 – Hora Extra por N3 – Área A (Out/14)



Fonte: Dados divulgados pela empresa

Figura 6 – Hora Extra por N3 – Área D (Out/14)



Fonte: Dados divulgados pela empresa

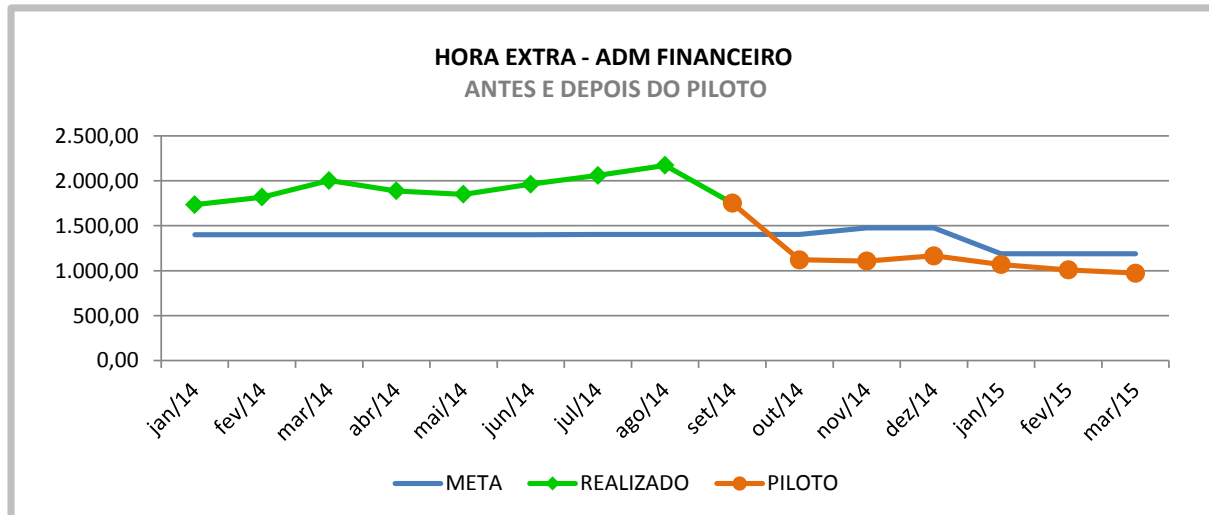
Figura 7 – Primeiro Plano de Ação elaborado pela Parceira de Negócio

PLANO DE AÇÃO					
Contra-medidas	Início	Fim	Responsável	Farol	Atuação na Causa ou no Efeito?
Mapear junto a cada N2 os Executivos e Especialistas alto potencial afim de planejar possíveis blindagens.	01/11/14	10/02/15	Adriana Rocha	Verde	Causa
Criar relatório para envio mensal por diretoria N2 e N3 e encaminhamento aos respectivos executivos, revelando ofensores de HE.	25/11/14	12/12/14	Adriana Rocha/Rozilene Quintanilha	Verde	Efeito
Reunir colaboradores por gerência N4 em conjunto com Tarcisio para esclarecimento de relatórios do Portal para acompanhamento e controle de HE.	01/12/14	19/12/14	Adriana Rocha/Rozilene Quintanilha	Amarelo	Causa
Reunir colaboradores por gerência N4 em conjunto com Tarcisio para esclarecimento de relatórios do Portal para acompanhamento e controle de HE.	01/12/14	19/12/14	Adriana Rocha/Rozilene Quintanilha	Amarelo	Causa

Fonte: Divulgado pelo RH

Ao final do primeiro mês de trabalho já foi possível notar um ganho qualitativo na Gestão da Rotina, com entendimento da metodologia e o quanto o seu uso poderia trazer resultados, mas no último mês de realização foi possível constatar uma redução acumulada de R\$ 5.239,33 comparada aos 6 meses anteriores ao início do piloto, com tendência a estabilização, uma vez que o projeto ainda não foi implementado em toda a Cia e as melhorias possíveis já tenham sido implantadas pelas Parceiras de Negócio.

Figura 8 – Hora Extra Adm Financeiro – Antes e Depois do Piloto



Fonte: Divulgado pelo RH

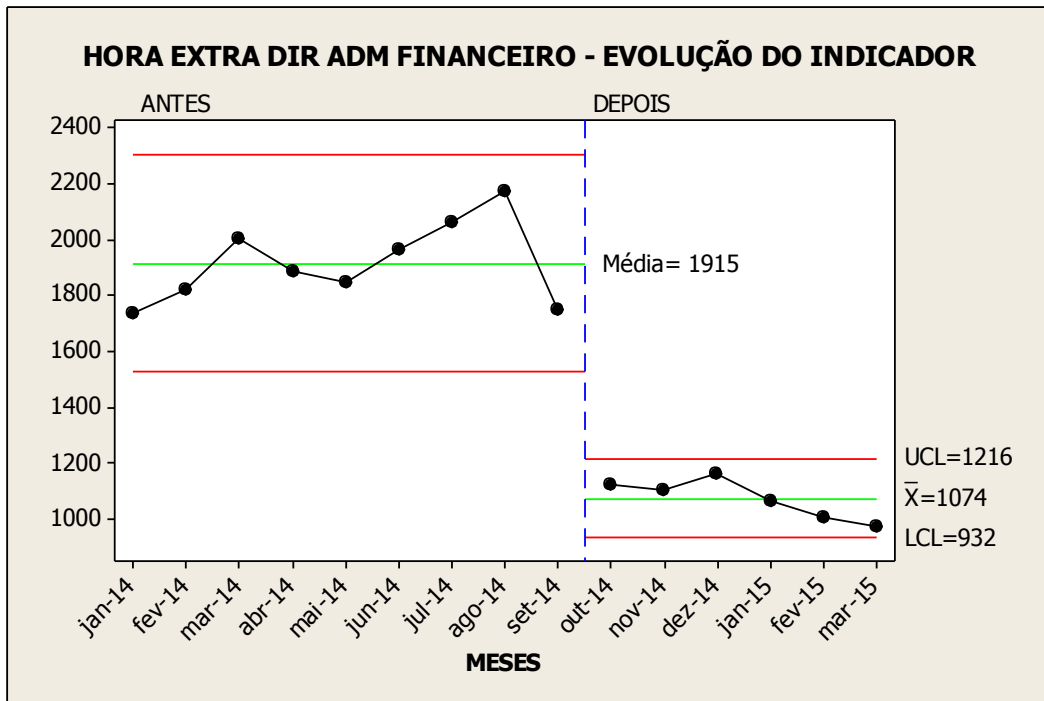
5- CONCLUSÃO

Neste estudo, com base em fatos, observou-se que o PDCA é uma metodologia que auxilia, na identificação de um problema, na priorização e análise das causas e na tomada de ações corretivas. Sendo importante seguir a sequência das etapas previstas no método, bem como utilizar as ferramentas adequadas em cada uma delas para que se possa obter a melhora significativa dos problemas e consequente atingimento das metas. Mas é importante destacar que a utilização de metodologias exige disciplina e comprometimento dos envolvidos para que todas as etapas, ações e melhorias identificadas sejam cumpridas e incorporadas à rotina.

Além disso, foi possível comprovar que dedicar-se ao planejamento não é perda de tempo como muitos gestores equivocadamente pensavam, mas fator crítico para o sucesso na execução das ações estabelecidas, de conhecimento e domínio dos processos da área, o que permite prever possíveis desvios e atuar de forma rápida no tratamento dos mesmos.

E por fim, com a realização deste projeto piloto com as Parceiras de Negócio, foi possível observar uma redução de 44% na média do indicador, saindo de 1.915 para 1.074. Além da mudança de patamar, houve também redução na variabilidade do processo, tornando-o mais estável, o que confirma a eficácia da implantação do PDCA como ferramenta de gestão da rotina.

Figura 9 – Evolução do Indicador



Fonte: Elaborada pelo autor

“...gerenciar não é dar ordens, mas liderar no sentido de garantir que as metas necessárias à sobrevivência de uma empresa sejam atingidas. Para isto é necessário ter método e seguir um certo ritual.” (Falconi, 2004).

6- Referências Bibliográficas

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2004.

FALCONI, Vicente, Gerenciamento pelas Diretrizes, Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2004.

FALCONI, Vicente, O Verdadeiro Poder, Nova Lima – MG: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., 2009.

Ciclo PDCA. Disponível em <<http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>. Acessado em 20/04/2015>
Acessado em 20/04/2015.

Spotorno, Karla. A rotina na sua empresa está sob controle? Disponível em <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,ERT207394-16360,00.html>>. Acessado em 20/04/2015.

O que é PDCA? Disponível em <http://www.concursosadm.com.br/index.php/noticias/84-oquepdca>. Acessado em 20/04/2015.