

AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva

APLICAÇÃO DO MÉTODO DE PDCA EM EMPRESA DE SERVIÇO

Maceió - AL
2014

AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva

APLICAÇÃO DO MÉTODO DE PDCA EM EMPRESA DE SERVIÇO

Trabalho apresentado à AVM Faculdade Integrada como parte integrante do conjunto de tarefas avaliativas da disciplina de Melhoria Contínua e Tratamento de Não-Conformidades.

Prof.^º José Alceu de Oliveira Filho.

Maceió - AL
2014

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	4
2.DESENVOLVIMENTO.....	5
2.1. Desenvolvendo a capacidade de aprender a aprender continuamente	5
2.2. O papel da alta direção na busca pela melhoria contínua	6
2.3. Verificação das necessidades do cliente através de análises de dados	7
2.3. Identificação e implantação de melhorias.....	8
3.CONCLUSÃO	10
4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	11

1 - INTRODUÇÃO

A melhor maneira de uma empresa se manter competitiva é através da utilização de métodos de melhorias contínuas. Dentre os vários métodos, destaca-se o Ciclo PDCA (do inglês: Plan, Do, Check, Act) que se mostra eficaz e rápido na resolução de problemas. A metodologia do PDCA é uma forma simples e eficaz de planejar, colocar em prática, controlar e agir sobre as falhas, para que se chegue à meta estabelecida e pode ser utilizada tanto para a manutenção (também chamada de SDCA, do inglês Standard, Do, Check, Action) quanto para a melhoria das diretrizes de controle de um processo. O giro do ciclo PDCA deve ser feito constantemente, trazendo resultados de melhoria contínua para os processos e, consequentemente para a organização (NEVES, p. 04, 2007).

Este trabalho apresenta alguns dos caminhos a serem seguidos por qualquer empresa, mas principalmente empresas de serviço para que as mesmas possam obter melhores resultados em vários aspectos e principalmente no principal, a satisfação do cliente, utilizando princípio principal o ciclo de PDCA.

2 - DESENVOLVIMENTO

2.1 - Desenvolvendo a capacidade de aprender a aprender continuamente

Para que uma empresa comece a trilhar o caminho da melhoria contínua é preciso que antes de tudo se defina metas e o método de gestão a ser utilizado, que na maioria das vezes é o método de PDCA. Ou seja, resumidamente é necessário inicialmente praticar o "P" do ciclo PDCA, se planejando antes de qualquer execução. Para definir padrões das metas podem ser estabelecidos, por exemplo, através do benchmarking, ou seja, tomar como referencial o melhor resultado de uma empresa da classe, buscando melhorias que possibilitem que este resultado seja alcançado (BOAS; REZENDE; SILVA; TURRIONI, p. 01, 2003).

Após a definição do método de gestão é preciso definir as ferramentas da qualidade a serem utilizadas, tais como: 5S, Brainstorming, 5W2H, Padronização, Treinamentos, Folha de Verificação, Diagrama de Causa e Efeito, Análise de Valor, Benchmarking, Gráfico de Pareto ou Critérios do PNQ. No entanto, vale lembrar que é preciso dados e informações claras para que se possa implantar o método PDCA (MARIANI; PIZZINATTO; FARAH , p. 2, 2005).

A busca pela melhoria continua tem grande dependência das pessoas envolvidas, tendo ligação direta com o nível de conhecimento de cada uma envolvida. O método de PDCA tem como foco central o ser pensante e atuante, pois em cada etapa do método existe a representação do homem como agente principal de qualquer sistema. Em outras palavras, para que se tenha uma boa gestão de melhoria é preciso de grande esforço para se obter uma mudança cultural dentro da empresa, onde as pessoas precisam ter o mesmo objetivo, o da busca constante de melhor eficiência e eficácia através do aprendizado e dedicação em sua função. Quase sempre é necessário, treinar os envolvidos para internalização dos processos melhorados. Toda mudança de processos afeta a organização inteira, ou seja, é

preciso treinar o pessoal para que toda a equipe entenda o que a mudança significa (MARIANI; PIZZINATTO; FARAH , p. 2, 2005).

2.2 - O papel da alta direção na busca pela melhoria contínua

A alta direção precisa deixar claro para todos a importância da melhoria contínua para o futuro da empresa, ou seja, deve partir dela o interesse de mudança na empresa e permitir condições para que esta possa ocorrer, fato que é requisito dentro da Norma ISO 9001:2008 e fundamental para que seja realizado o "D" do ciclo PDCA. Segundo Barbará (2008), "A Alta Direção deve ser um exemplo no modelo do SGQ. Assim, este modelo deve refletir o interesse da Alta Direção em querer implementar o SGQ; em saber, claramente, quais são os ganhos, os custos, as dificuldades e a sua responsabilidade no processo. Assim é importante a participação da alta direção no momento de definição de metas, além de seu comprometimento em acompanhar os resultados obtidos.

A alta direção deve ter um bom Gerenciamento das Diretrizes, a qual depende do perfeito funcionamento do Gerenciamento de Rotina e do Gerenciamento das Melhorias, ou seja, é preciso que os procedimentos operacionais estejam sendo realmente cumpridos e constantemente melhorados. A importância de seguir essa etapa é justificada pelo fato do Gerenciamento da Rotina ter como ponto principal a busca pela perfeita operação na busca da melhor qualidade e eficiência seguindo procedimentos já estabelecidos, enquanto o Gerenciamento das Melhorias busca atender a melhor qualidade e eficiência através da melhora dos procedimentos já estabelecidos no Gerenciamento da Rotina, usando para isto ferramentas da qualidade já citadas anteriormente. Então, só após o Gerenciamento de Rotina e de Melhoria estarem estabelecidos é que pode se identificar quais os pontos que estão impedindo a empresa de conseguir as metas estabelecidas, onde então entra o Gerenciamento das Diretrizes. Em resumo, o Gerenciamento das Diretrizes é extremamente importante para sobrevivência da empresa quando o Gerenciamento da Rotina e de Melhoria não

consegue atender os requisitos de mercado e metas da empresa. O Gerenciamento de Diretrizes demanda planejamento com prazos anuais, pois exige maior investimento financeiro.

Segundo Castro (2011, p. 3) apud Redi (2003) :

O Gerenciamento pelas Diretrizes surgiu no Japão, no final dos anos sessenta, com o nome de “HOSHIN KANRI”, cujo significado é “o planejamento e desdobramento de metas-meios”. A autora considera como principal diferencial do GPD o fato dele ser um modelo de avaliação que permite o desdobramento e detalhamento das estratégias, desde o nível estratégico até os níveis operacionais, contando com a participação da alta direção durante todo o processo, até que sejam estabelecidas todas as metas e estratégias.

2.3 - Verificação das necessidades do cliente através de análise de dados

Sabe que para um bom gerenciamento é preciso ter dados e informações. Então, existem várias formas de analisar o grau de satisfação do cliente, podendo ser através de : obtenção de dados de entrada de fontes, tais como pesquisas de satisfação do cliente, dados do cliente sobre a qualidade dos produtos entregues, pesquisa de opinião dos usuários, análise de perda de negócios, elogios, reivindicações de garantia e relatórios de revendedor. Podendo também serem utilizadas ferramentas da qualidade para análise dos dados, tais como: Estratificação e Diagrama de Pareto. Ou seja, no momento que empresa passa a medir o grau de satisfação do cliente, ela está praticado o "D" do ciclo PDCA. Então, estando a empresa com as metas já pré-estabelecidas é possível praticar o "C" do ciclo PDCA, ou seja, confrontar os dados levantados com as metas pré-estabelecidas.

Segundo Rossi e Braga (2004):

"A satisfação do cliente está no âmago dos serviços, mas só há a pouco tempo é que as empresas têm se esforçado para medir sistematicamente o grau de satisfação dos seus utilizadores. Anteriormente, as análises limitavam-se a medidas internas de qualidade, do tipo ISO 9000. A medida de satisfação mais evidente parecia ser o nível das vendas ou da quota de mercado e o número de queixas refletia, em princípio, o nível eventual de insatisfação. Na realidade, as coisas são mais complicadas. Pode existir uma diferença importante entre aquilo que a empresa crê que o cliente deseja e aquilo que o cliente quer realmente, ou seja, entre a qualidade concebida pelo prestador e a qualidade desejada e/ou percebida pelo receptor, sem que este exprima necessariamente a sua insatisfação. Daí, surgi a necessidade de interrogar diretamente o cliente e medir formalmente seu grau de satisfação".

2.4 - Identificação e Implantação de melhorias

Os gestores da empresa devem levantar todos os pontos, sejam eles bons ou ruins. Por exemplo, é preciso que se tenha um diagnóstico dos produtos, dos processos, da gestão e de pessoal. Essas análises ou diagnóstico devem fazer parte da rotina da empresa, ou seja, é preciso ser contínua. Vale salientar que quanto melhor estiver a gestão de rotina diária mais fácil será a implantação da gestão de melhoria contínua, pois melhores e mais consistentes serão as informações. O gerenciamento da rotina deve ser feito utilizando-se todas suas ferramentas simultaneamente.

Ferramentas citadas anteriormente e a organização do seu gerenciamento devem ser aplicadas ao mesmo tempo para assim combater a resistência a mudanças e promover o aprendizado prático dos conhecimentos teóricos diariamente (MARTINS, 2008, p. 3 apud CAMPOS, 2004).

Com as ferramentas da qualidade a serem utilizadas para realização do diagnóstico já definidas é preciso traçar a sistemática da gestão de melhoria contínua. Uma sistemática que pode ser utilizada é a adoção da seqüência: realização de diagnóstico da empresa, avaliar as dificuldades da empresa, definir o plano de ação com base no diagnóstico, monitorar implantação das ações, realizar auditoria para verificar implantações das ações e por fim realizar novo diagnóstico para comparação. Com base no novo diagnóstico é possível colocar em prática o "A" do PDCA, ou seja, definir novas correções, prevenções e melhorias (SIMÕES; ALLIPRANDINI, p.6, 2006).

A busca constante pela melhoria não é apenas para melhorar eficiência da empresa, mas principalmente para atender com eficácia o cliente. Lógico, o cliente é o ponto mais importante para a empresa, pois é ele quem garante a sobrevivência da mesma. Mas vale lembrar que a eficiência também atinge o cliente, já que empresas mais eficientes possuem produtos e serviços com custo mais baixo, algo que irá refletir num melhor preço a ser repassado ao cliente. Então, a empresa deve procurar buscar sempre eficiência e eficácia, pois a busca de apenas uma não levará a empresa a lugar algum. Entende-se que o sucesso das grandes empresas de serviços está diretamente ligado a satisfação do cliente, ou seja, é necessário o estabelecimento de medidas de desempenho eficientes, que assegurem a monitoração sistemática dos resultados (BOAS; REZENDE; SILVA; TURRIONI, p. 01, 2003).

3 - CONCLUSÃO

Implantar um sistema de gestão de melhoria contínua é algo que precisa de muito esforço por parte de todos da equipe, desde a alta a direção ao menor escalão. Implica numa grande mudança de cultura dentro da empresa, mas que com certeza proporciona resultados satisfatório. O ciclo PDCA é um método que precisa ser praticado diariamente, pois a prática leva a perfeição, sendo então necessário treinamentos para a equipe.

As pessoas são as ferramentas principais para uma boa gestão de melhoria contínua, pois tudo gira em torno delas, sendo então de extrema importância o grau de satisfação dos clientes internos. Pessoas satisfeita e treinadas sem dúvida executam tarefas com mais eficácia e eficiência, proporcionando satisfação dos clientes externos da empresa. Então, é preciso que seja dada condição de aprendizado e de estrutura física na empresa, para que tudo ocorra da maneira mais fácil possível, diminuindo erros e consequentemente desperdícios, retrabalhos, perdas de clientes e maiores custos.

4 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBARA, S. Gestão por Processos. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

BOAS, S. F. V. REZENDE, G. M; SILVA, C. E. S. TURRIONI, J. B. Medição de Satisfação do Cliente na Área de Serviços . XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, outubro de 2013. Disponível em:
http://www.iem.unifei.edu.br/turrioni/congressos/ENEGET/2003/Medicao_de_Satisfacao_do_Cliente_na_Area_de_Servicos.pdf . Data: 25/03/14.

CASTRO, T.F. Estudo e Prática da Metodologia de Gerenciamento da Rotina no Setor de Manutenção da MRS S/A. Juiz de Fora, 2011 . Trabalho de Conclusão (Engenharia de Produção) .Universidade Federal de Juiz de Fora. Disponível em :
http://www.ufjf.br/ep/files/2011/01/TCC_Talita-final.pdf . Data : 16/02/14.

FRANÇA, A.C.L. Indicadores Empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho - esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturadoras com certificação ISO 9000. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo.

HENRIQUE, R . Curso de Desenvolvimento de Web e Comércio Eletrônico. Disciplina: Gestão da Qualidade. Universidade Estadual Vale Acaraú . Disponível em:
<http://professorquality.tripod.com/GQUND6.pdf> . Data: 19/02/14.

MARIANE, C.A; PIZZINATTO, N.K. ; FARAH, O.E. Método PDCA e Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos Industriais: Um estudo de caso. Artigo: XII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, novembro de 2005. Disponível em: http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0CDwQFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.simpep.feb.unesp.br%2Fanalisis%2Fa nais_12%2Fcopiar.php%3Farquivo%3DMariani CA %2520Metodo%2520PDCA..pdf&ei=NdgYU9ONL_DKsQTGiYDoAw&usg=AFQjCNGXEQsQ9f6LhJVQhTRG_ioV3A9Ag&bvm=bv.63587204,d.cWc . Data: 26/03/14.

MARTINS, A.A. Implantação Do Gerenciamento Da Rotina Do Dia-A-Dia Em Uma Microempresa De Prestação De Serviços Do Setor Têxtil. Xxviii Encontro Nacional De Engenharia De Produção (2008). Disponível em: http://www2.joinville.udesc.br/~labq/Impantacao_do_gerenciamento_da_rotina_do_dia_a_dia_em uma_empresa_de_prestacao_de_servicos_do_setor_textil.pdf . Data: 20/02/14.

NEVES, T. F. Importância da Utilização do Ciclo PDCA para Garantia da Qualidade do Produto em uma Indústria Automobilística. Trabalho de Conclusão (Engenharia de Produção). Universidade Federal de Juiz de Fora, Departamento de Engenharia de Produção . Julho/2007 . Disponível em: http://www.ufjf.br/ep/files/2009/06/tcc_junho2007_thiagoneves.pdf . Data : 24/03/14.

RIBEIRO , A. C. E. Afinal, o que é Qualidade? Portal da Qualidade (2004) . Disponível em: <http://tocantinsmais.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164635822.4657A.pdf> . Data : 18/02/14 .

RIBEIRO , A. C. E. Afinal, o que é Qualidade? Portal da Qualidade (2004) . Disponível em: <http://tocantinsmais.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1164635822.4657A.pdf> . Data : 18/02/14 .

ROSSI, P. E. BRAGA, S. P. A Satisfação dos Clientes em Relação aos Serviços Prestados por um Organismo de Inspeção Veicular. Revista Administração OnLine – FECAP- Volume 5 Nº 3, p 11-25 jul/ago/set2004. Disponível em: http://www.fecap.br/adm_online/art0503/art5032.pdf Data: 25/03/14.

SIMÕES, R. ALLIPRANDINI, D. H. Gestão da Melhoria Contínua: Modelo de Boas Práticas e Aplicação em uma Empresa de Médio Porte. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, Outubro de 2006. Disponível em: http://www.joinville.udesc.br/portal/professores/aamartins/materiais/ENEGEP2006_TR4_70319_7409.pdf . Data: 25/03/14.

SOUSA, F. J. Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial - Dissertação de Mestrado em Marketing. Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Julho de 2011. Disponível em: https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/16192/2/Satisfa%C3%A7%C3%A3o%20de%20Clientes_O%20Caso%20de%20Uma%20Empresa%20Industrial.pdf Data: 25/03/14.