

TEXTO II

CICLO DO PDCA

O Ciclo PDCA foi originalmente desenvolvido na década de 1930, nos Laboratórios da Bell Laboratories nos EUA, pelo estatístico Walter A. Shewhart, definido como um ciclo estatístico de controle dos processos que pode ser aplicado para qualquer tipo de processo ou problema. Este método foi popularizado na década de 1950, pelo também estatístico, W Edwards Deming, que o aplicou de forma sistemática dentro de conceitos da Qualidade Total em seus trabalhos desenvolvidos no Japão.

Para Souza e Mekbekian (1993), o PDCA pode ser definido como um valioso método de controle e melhoria dos processos organizacionais que, para ser eficaz deve estar disseminado e dominado conceitualmente e operacionalmente por todos os colaboradores da organização.

Orientado, a partir, dos programas de Gestão da Qualidade, o método do PDCA é uma das ferramentas substanciais que alimentam o conceito estrutural dos requisitos dos Critérios Avaliativos do Modelo de Excelência do PNGP, que o vincula como premissa da Qualidade e da Melhoria Contínua.

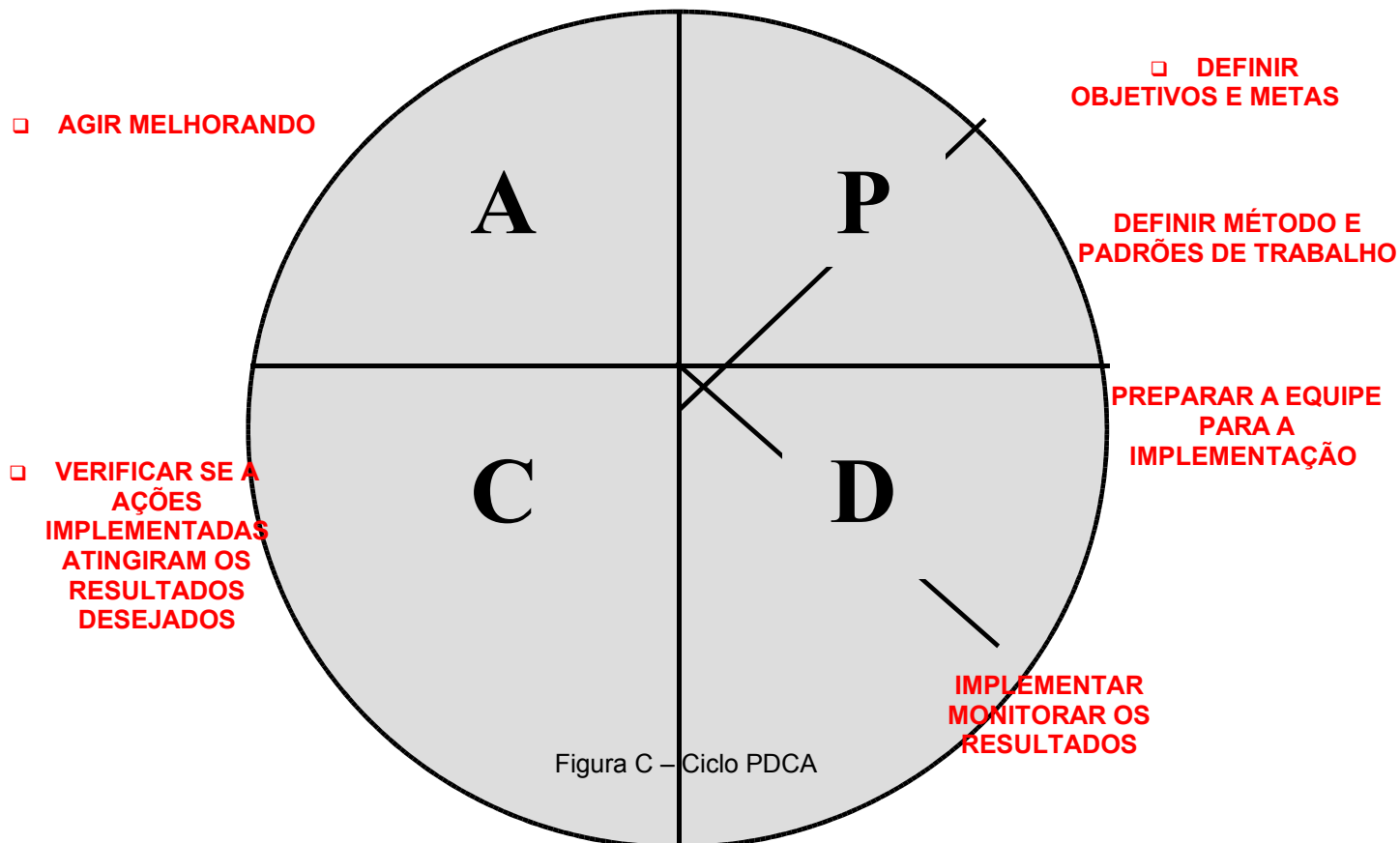
Segundo Suzuki (2000) a utilização do PDCA é uma forma de agregar valor ao produto ou serviço, através da execução dos quatro elementos inerentes ao método – Planejar, Executar, Controlar e Agir, conforme explicitado na figura C.

Para Campos (1996) “O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou sistemas. É o caminho para se atingir as metas atribuídas aos processos dos sistemas empresariais”.

O ciclo do PDCA é projetado de maneira a produzir uma sistematização do planejamento e execução das ações organizacionais, através do fluir contínuo do ciclo em uma espiral crescente de melhoria, no qual o processo ou padrão sempre pode ser reavaliado e um novo ou uma melhoria de processo poderá ser promovida.

Para Slack (1996) “a natureza repetida e cíclica da melhoria contínua pode ser resumida no ciclo do PDCA, definido como uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhoria das atividades”, isto permite que os processos sejam aproveitados de maneira efetiva, favorecendo a redução dos custos e conseqüente aumento da produtividade organizacional.

O ciclo do PDCA apresenta um vasto campo de utilização e, portanto, seu emprego, muitas vezes, está implícito nas ações e praticas desenvolvidas pelas organizações. Isto faz do PDCA uma ferramenta de extrema versatilidade em seu emprego, podendo ser utilizado desde o estabelecimento de metas de melhoria oriundas da alta direção, até ações de melhoria em padrões operacionais. O ciclo em sua dinâmica se revitaliza a cada fechamento, que é marcado pelo inicio de uma nova fase de definição de metas (planejamento), construção de praticas para a efetivação do planejado, acompanhamento (monitoramento) da eficácia da ação e, finalmente, um novo ciclo.



Cada um das etapas do PDCA é sistematicamente encontrado dentro dos RG das Candidatas ao PNQ, portanto, um breve reconhecimento de cada etapa é necessário ao bom desempenho do examinador.

Planejar – Plan

Muitos autores consideram a etapa do planejar como a mais importante do ciclo, pois esta relacionada à eficácia da prática a ser empregada, portanto, devendo ser elaborada de maneira minuciosa e atenta aos detalhes. Nesta etapa a atenção deve estar voltada para a definição dos objetivos/metast, para a definição dos métodos e procedimentos a serem empregados, bem como a definição dos indicadores ou itens de controle que serão utilizados para monitorar a eficácia das práticas.

Dentro da abordagem utilizada pelo PNQ, na etapa do planejar a organização deve apresentar como ela define seus objetivos, as práticas a serem utilizadas para a obtenção dos resultados, a alocação de pessoas, recursos financeiros, materiais e tecnológicos e os indicadores a serem acompanhados, a fim de verificar o andamento do que foi planejado.

Fazer – Do

Esta etapa depende da elaboração do planejamento, ou seja, nesta etapa são implementados os padrões de trabalho relacionados a cada uma das práticas estabelecidas pela organização.

Andrade (2004) citando Vieira Neto (2001) afirma que “enquanto o planejamento está voltado para a eficácia das ações, a etapa de execução esta relacionada à eficiência dos processos”. Campos (2001), subdivide esta etapa em duas subetapas, educação e treinamento e a da própria execução. Na etapa de educação e treinamento, as pessoas devem ser preparadas para atuarem utilizando as práticas e padrões estabelecidos, enquanto que na etapa de execução as atividades devem ser colocadas em prática e o seu desempenho monitorado através de itens de controle (indicadores de processo). Campos (1996) define item de controle, como elementos numéricos empregados para o gerenciamento dos processos organizacionais, que por sua vez devem ser intimamente ligados aos objetivos e metas definidos.

Verificar – Check

A terceira etapa do ciclo, esta relacionada com a verificação das ações executadas. Esta etapa se relaciona ao processo de comparação entre os resultados obtidos através das praticas e os indicadores (itens de controle) estabelecidos no planejar, com a finalidade de mensuração da eficácia das praticas e padrões.

Segundo Andrade (2004) citando a pesquisa de Clark (2001) com empresas americanas que utilizavam o PDCA em seus sistemas de gestão, esta etapa é considerada, pelas mesmas, como a fase mais importante do ciclo, portanto, devendo ser enfatizada dentro da organização, a fim de se obter resultados satisfatórios e eficazes ao final de cada ciclo.

É nesta etapa que, a partir dos dados levantados à organização deve efetuar as análises críticas de suas ações, promovendo se necessário ações de correção ou melhoria, nas praticas de gestão ou nos seus padrões.

Agir – Act

Esta etapa esta relacionada com os processos de inovação ou melhorias (ciclo de aprendizagem) e melhorias focalizadas ou correções dos padrões (ciclo de controle).

Dentro do processo de inovação encontraremos as mudanças que afetam a organização de forma mais ampla, alterando diretrizes ou práticas de gestão, enquanto que as melhorias focalizadas estão relacionadas ao aperfeiçoamento ou correção dos padrões estabelecidos (ver conceito de ciclo de controle e ciclo de aprendizagem).

Andrade (2003) invoca o PDCA como importante ferramenta para o processo de solução de problemas crônicos ou críticos, que prejudicam o desempenho de um projeto, processo ou serviço. A atenção a esta abordagem favorece a compreensão do examinador para os conceitos de ciclo de aprendizagem e ciclo de controle, fundamentos chaves para uma boa análise do Relatório de Gestão – RG. Nestes dois ciclos podemos encontrar a dimensão da cultura da excelência, se praticado pela organização, pois o seu emprego continuado e sistematizado, repercutem em ações de inovação e melhoria (ciclo de aprendizado) e de ajustamento ou melhorias focalizadas dos padrões estabelecidos (ciclo de controle), sendo que, o primeiro tem forte relação com as ações demandadas pelo nível estratégico da organização, pois produzem ações que potencializam ou mudam diretrizes e práticas organizacionais, enquanto que a segunda, tem sua origem como uma decorrência do monitoramento dos resultados do emprego dos padrões, que da mesma forma como o ciclo de aprendizagem, apresenta uma dinâmica de aperfeiçoamento e melhoria, porém, com impactos mais focalizados nos padrões definidos, conforme ilustrado na figura abaixo – Diagrama de Gestão das práticas.



Figura: Diagrama de Gestão das Práticas: fonte: Prêmio Nacional da Gestão Pública

O examinador durante o processo de avaliação irá encontrar, para os requisitos dos Itens de Enfoque e Aplicação, a palavra “como” solicita que a organização descreva suas práticas de gestão e os respectivos padrões de trabalho, incluindo os responsáveis e a periodicidade, os métodos de controle das práticas, ou seja, de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho, além da aplicação das práticas e padrões, demonstrando a disseminação e a continuidade.

Estes itens dentro dos critérios avaliativos são expressos através de 2 alíneas a A, na qual deve ser descrito como são definidas, executadas e controladas as práticas de gestão da organização e a B, na qual é solicitado que a organização demonstre o aprendizado organizacional. Desta forma encontramos explícito os dois ciclos.