

# 14

GESTÃO EMPRESARIAL  
GESTÃO DA QUALIDADE

## CICLO PDCA E PLANO DE AÇÃO 5W2H

# 14

## GESTÃO DA QUALIDADE CICLO PDCA E PLANO DE AÇÃO 5W2H



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Descrever como utilizar as ferramentas da qualidade – Ciclo PDCA e Plano de Ação 5W2H.



### **COMPETÊNCIAS**

Entender os objetivos e a aplicação das ferramentas da qualidade – Ciclo PDCA e Plano de Ação 5W2H.



### **HABILIDADES**

Aplicar as ferramentas da qualidade – Ciclo PDCA e Plano de Ação 5W2H.

## APRESENTAÇÃO

Ao longo deste estudo sobre Gestão da Qualidade vimos que é por meio das diversas iniciativas de aprimoramento e controle de processos e de melhoria contínua de produtos e serviços que uma organização atinge a excelência. Essa busca constante é muito bem retratada na frase de Aristóteles: “Nós somos o que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito”. Nesta UA prosseguiremos com o estudo das ferramentas da qualidade, agora conhecendo o Ciclo PDCA e o Plano de Ação 5W2H.

## PARA COMEÇAR

*“Nós somos o que fazemos repetidas vezes, repetidamente. A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito.”*

*Aristóteles, filósofo grego*

Olá!!! É por meio das diversas iniciativas de aprimoramento e controle de processos e de melhoria contínua de produtos e serviços que uma organização atinge a excelência. Essa busca constante é muito bem retratada na frase de Aristóteles. Dê uma espiadinha na notícia a seguir:

1. O Globo.

### **Anatel propõe mudanças na avaliação da qualidade da telefonia fixa<sup>1</sup>**

**Brasília** – A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) informou hoje que irá discutir, em consulta pública, a adoção de novos métodos para medir a qualidade da telefonia fixa (STFC). A agência informou que, se aprovada a proposta, o descumprimento dos indicadores de qualidade pode sujeitar as prestadoras a sanções.

A realização de consulta pública foi aprovada hoje durante a reunião do conselho diretor do órgão. O texto

trata da proposta de Regulamento de Gestão da Qualidade das Prestadoras do Serviço Telefônico Fixo Comutado (RGQ-STFC), que permanecerá disponível ao público por dez dias e será discutido ainda em audiência pública em Brasília, a ser agendada.

A análise do desempenho das prestadoras de telefonia fixa se dará pelo Indicador de Desempenho no Atendimento (IDA) e pelo Índice Comparativo. Com base nestes indicadores, a Anatel poderá convocar as empresas para apresentarem relatório de ações com o objetivo de atender às obrigações previstas no novo regulamento e corrigir deficiências.

A Anatel informou ainda que, além de aperfeiçoar os mecanismos de acompanhamento e aferição dos níveis de qualidade no STFC, o novo regulamento pode harmonizar a proposta à regulamentação de qualidade de outros serviços de telecomunicações, como a da telefonia móvel (SMP).

Estudamos nas últimas UAs sobre as diversas ferramentas da qualidade. E é em situações como a relatada no artigo do Jornal o Globo que as ferramentas da qualidade podem ser empregadas. Nesta UA abordaremos mais duas: o **Ciclo PDCA** e **Plano de Ação 5W2H**.

Vejamos, então, do que se trata. Uma boa semana para você!

## FUNDAMENTOS

*“Dando continuidade da apresentação das ferramentas da qualidade, é importante destacar que a metodologia da Qualidade Total emprega métodos, visando à melhoria contínua dos produtos e serviços” (PALADINI, 2008).*

Então, vamos conhecer mais um deles.

### CICLO PDCA

PDCA é a sigla dos termos em inglês: *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Act* (agir).

O ciclo PDCA foi idealizado na década de 20 por Walter A. Shewarth, e em 1950, passou a ser conhecido como o ciclo de Deming, em tributo ao “guru” da qualidade, William E. Deming, que publicou e aplicou o método. O PDCA é mais uma definição para os estudiosos do difícil processo de planejar (PALADINI, 2008).

O ciclo PDCA se propõe a tornar mais claros e ágeis os processos de gestão de uma maneira geral e, em nosso caso específico, a Gestão da Qualidade. É dividido em quatro estágios:

- **Plan – planejamento:** no qual é realizado o exame do método atual ou da área-problema estudada. Atividades como coleta e análise de dados são desenvolvidas a fim de formular um plano de ação que melhore o seu desempenho;
- **Do – execução:** no qual é implementado o plano de ação elaborado na fase anterior – planejamento;
- **Check – verificação:** no qual é realizado o monitoramento e a avaliar da implementação, ou seja, é verificado se foi alcançado o melhoramento de desempenho esperado;
- **Act – ação:** no qual se processa a consolidação ou a padronização da mudança, caso esta tenha sido bem-sucedida. Caso contrário, as “lições aprendidas” do insucesso são formalizadas e servirão de subsídios para o início de um novo Ciclo PDCA.



---

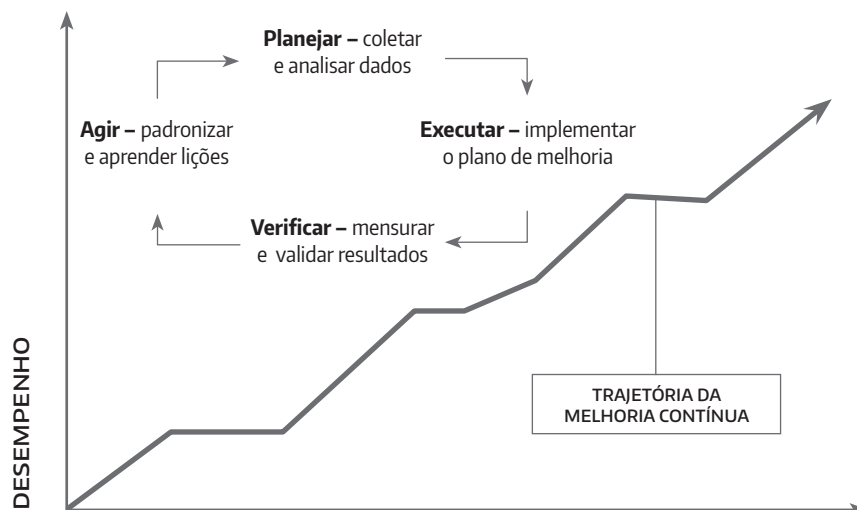
### ATENÇÃO

O Ciclo PDCA é um método gerencial composto por quatro estágios. Praticando-os de forma cíclica e ininterrupta, obtém-se a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas.

---

O Ciclo PDCA se apresenta como uma valiosa ferramenta que pode ser aplicada de uma forma geral nas organizações e, sobretudo nos Sistemas de Gestão da Qualidade. A sua aplicação se dá de forma cíclica iniciando-se pelo planejamento. Logo em seguida se executa as ações planejadas, processa-se a verificação da execução no sentido de se avaliar o planejado X executado e, havendo qualquer desvio, medidas corretivas são tomadas e inicia-se um novo ciclo a fim de eliminar ou, ao menos, mitigar os defeitos do produto ou serviço, resultando na filosofia de melhoria contínua. Este ciclo constante é representado na Figura 16.1, a qual demonstra a trajetória da melhoria contínua ao longo do tempo.

Figura 1. Ciclo PDCA e a filosofia da melhoria contínua.  
Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002, p.606).



Marshall Júnior (2008) lembra que Deming chamou a atenção para a importância da participação das pessoas no sentido de trabalharem juntas na compreensão mútua e na aplicação dos 14 princípios estudados na UA 3. Se assim não for, seguirão em diversas direções e, mesmo que bem intencionadas, estarão mal orientadas.

Outro ponto considerado pelo autor, de vital importância na implantação das práticas de melhoria contínua e na cultura de padronização pela organização, é a permanente insatisfação da alta administração com relação ao desempenho organizacional do passado. Ele explica que somente assim os colaboradores e a direção conduzirão esforços permanentes no sentido de se buscar a excelência.

## PLANO DE AÇÃO 5W2H

Outra ferramenta da qualidade bastante empregada nos Sistemas de Gestão da Qualidade é o Plano de Ação 5W2H. Pois é, mais uma “sopa de letrinhas”... 5W2H a sigla dos termos em inglês *What* (o que), *Who* (quem), *When* (quando), *Why* (por que), *How* (como) e *How much* (custos).

O Plano de Ação 5W2H é empregado na elaboração de planos de ação e no mapeamento e padronização de processos. As suas duas grandes virtudes são o fácil entendimento e utilização na definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (MARSHALL JÚNIOR, 2008).

Seguem abaixo os passos para a elaboração de um Plano de Ação 5W2H:

1. Definição, de forma clara, qual será o problema a ser analisado;
2. Elaboração de um *brainstorming* a fim de identificar as causas do problema;



3. Eliminação, após uma análise criteriosa, as causas que não têm qualquer relação com o problema;
4. Separação das causas em relação a cada uma das suas classificações identificadas – ver UA 13 – Diagrama de Causa e Efeito;
5. Elaboração do Diagrama de Causa e Efeito;
6. Marcação da causa ou das causas principais com um círculo vermelho;
7. Elaboração do Plano de Ação 5W2H no sentido de se eliminar o problema;
8. Acompanhamento a fim garantir a implementação das ações definidas.



### ATENÇÃO

O Plano de Ação 5W2H é uma técnica para identificar e planejar ações no sentido de se estruturar plano de ação ou auxiliar na análise e no conhecimento de determinado problema.


A Tabela 1 apresenta um exemplo de um Plano de Ação 5W2H.

Tabela 1. Plano de Ação 5W2H.

Fonte: Marshall Júnior (2008, p. 113).

SETOR	Serviços de Apoio e Logística					RESPONSÁVEL	João
OBJETIVO	Reduzir custos internos de geração de fotocópias em 30%						
O QUÊ (what)	QUEM (who)	QUANDO (when)	ONDE (where)	POR QUÊ (why)	COMO (how)	CUSTOS (how much)	
Reavaliação de contratos e negociação com fornecedores	Joana	Até 15/04	Em nossa empresa e nos fornecedores	Há suspeitas das cláusulas de desconto por volume não estarem compatíveis com o mercado.	Comparação com outros contratos (mercado) e pesquisa junto a fornecedores alternativos.	Remuneração de 100 horas de técnicos + R\$ 2.000 em despesas diversas.	
Estabelecimento de maior rigor nas autorizações	Paulo	Até 10/05	Nos departamentos e cargos com poder de autorização	Há muitas cópias particulares e também documentos que poderiam circular por email.	Conversas com as chefias e responsáveis pela análise de fluxos e tarefas.	Remuneração de 150 horas de técnicos.	
Centralização dos serviços	Carlos	Até 25/06	Na Administração Central	Para facilitar a implementação de controles.	Realocação das máquinas e colaboradores do setor.	Remuneração de 120 horas de técnicos + R\$ 5.000 em obras e mudança.	

Assim, pudemos estudar nestas últimas UAs que as ferramentas da qualidade são aplicadas à coleta, à organização e à análise de dados e



informações sobre processos organizacionais de uma forma geral. Com relação aos Sistemas de Qualidade especificamente, podemos utilizar os resultados da sua análise para identificar e eliminar as causas dos diversos problemas no sentido de promover a melhoria contínua.





2. Fabiano Caxito.

Fonte: UNICLI.

## O Ciclo PDCA na Gestão de sua Carreira<sup>2</sup>

Planejar sua carreira nada mais é do que exercer os conhecimentos do processo administrativo, tão utilizados na administração, em uma escala individualizada.

Estes quatro momentos da administração ou da gestão – planejar, organizar, liderar e controlar – são conhecidos como Ciclo PDCA, sigla que em inglês significa Plan (planejar), Do (fazer), Check (checar ou controlar) e Act (agir sobre os erros e corrigi-los). É chamado de ciclo, pois se pressupõe que depois de corrigir os erros, o processo se inicia novamente com um novo planejamento.

Já discutimos nesta coluna o processo de planejamento, ou seja, de determinação de sonhos, transformação destes sonhos em objetivos e a criação de planos de ação para se alcançar estes objetivos. Por isso, vamos logo aos outros passos.

Organizar é o processo de analisar os recursos disponíveis, sejam eles financeiros, de tempo, de conhecimento ou de relacionamentos, e a partir deles, determinar como os objetivos e os planos de ação serão desenvolvidos.

Para realizar uma boa organização, você precisa utilizar diversas competências. Estão envolvidos no processo de organização funções como determinação de que atividades (cursos, treinamentos, trabalhos voluntários etc.) são necessárias para que os seus objetivos profissionais sejam alcançados; desenvolvimento de relacionamentos que possam ajudá-lo em seu trajeto; coordenação dos esforços de outras pessoas (familiares, amigos, colegas de trabalho, subordinados, etc.) que o ajudarão a construir sua carreira; capacidade de delegação; e capacidade de análise.

O terceiro momento do ciclo PDCA é o fazer ou dirigir. Planejar e organizar são processos mais abstratos. Não são mais do que sonhos, informações e planos colocados no papel. Já executar, ou fazer é algo real e concreto: é a colocação em prática de tudo que foi planejado. E é

ai que está a grande diferença dos profissionais de sucesso. Eles planejam e organizam. Mas principalmente fazem. Deixam o discurso e partem para a ação.

Você deve conhecer diversas pessoas que, entra ano sai ano, dizem que vão estudar, que vão parar de fumar, que vão trocar de emprego e outras promessas tão típicas. E deve conhecer também aquelas pessoas que reclamam da vida, do emprego, do chefe, do salário, mas nunca tomam uma atitude para mudar. Dez anos depois você se encontra com estas pessoas e elas estão no mesmo lugar que sempre estiveram. E reclamando das mesmas coisas. E ainda dizem “foi Deus que quis assim”, ou “Deus não me deu oportunidade”. Espero que você não seja uma destas pessoas!

### **Atitude é Potência**

Atitude é a característica que diferencia os bem-sucedidos. Atitude, em sua acepção mais comum e direta, pode ser definida como o modo de se portar, a conduta. Mas também podemos defini-la como o conjunto de valores e crenças a respeito de determinado assunto. Nossas atitudes são escolhas que fizemos. Mas atitude sozinha não vai garantir que você se transforme em um profissional bem-sucedido. Os passos e processos do ciclo PDCA são interligados. Uma boa atitude só fará a diferença se você tiver um bom plano de carreira e conseguir organizar os recursos de que dispõe. E principalmente, se souber definir e medir os seus resultados, ou seja, se souber controlar.

Controlar é uma das principais atividades exercidas pelos gerentes em suas atividades diárias. Mas é incrível como muitos destes gerentes não controlam suas próprias carreiras.

- Medir o desempenho e os resultados obtidos e compará-los às metas estipuladas;
- Executar ações corretivas.

Caso os desvios de rota identificados sejam pequenos, empecilhos ou problemas que possam ser contornados, você precisará de disciplina para continuar seguindo seu plano, apesar dos percalços. Mas, se os desvios forem

grandes, se o mercado mudou, outras variáveis que não são de seu controle sofreram alterações, você precisar ser flexível para determinar um novo caminho.

Por que, como o próprio nome diz, o processo de gestão é um ciclo. O que significa que está na hora de começar tudo de novo: um novo planejamento, uma nova organização, nova execução e novos controles.

Pois só assim você alcançará seus sonhos.



## **E AGORA, JOSÉ?**

Nesta UA encerramos o ciclo de estudos sobre as ferramentas da qualidade. As duas últimas foram:

### **CICLO PDCA**

PDCA é a sigla dos termos em inglês: Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Act (agir). Este método gerencial deve ser praticado de forma cíclica e ininterrupta a fim de se obter a melhoria contínua e sistemática na organização, consolidando a padronização de práticas.

Apresenta-se como uma valiosa ferramenta que pode ser aplicada de uma forma geral nas organizações e, sobretudo nos Sistemas de Gestão da Qualidade.

### **PLANO DE AÇÃO 5W2H**

O Plano de Ação 5W2H é uma técnica que permite a identificação e o planejamento de ações a fim de se estruturar um plano de ação ou auxiliar na análise e no conhecimento de determinado problema. O seu fácil entendimento e utilização permite uma clara definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Assim, ao estudarmos as ferramentas da qualidade, os seus objetivos e aplicação, tenha a certeza que você aluno está apto a aplicá-las. A próxima UA dará prosseguimento ao estudo da qualidade abordando o Programa 5S de melhoria da qualidade, os seus conceitos e o processo de sua implantação. Até lá.

# GLOSSÁRIO

**Mitigar:** aliviar, suavizar.

# REFERÊNCIAS

MARSHALL JUNIOR., I., ET AL. **Gestão da Qualidade.** 9.ed. São Paulo: FGV, 2008.

O GLOBO. **ANATEL propõe mudanças na avaliação da qualidade da telefonia fixa.** Disponível em: <http://oglobo.globo.com/pais/mat/2011/03/31/anatel-propoe-mudancas-na-avaliacao-da-qualidade-da-telefonia-fixa-924135025.asp>. Acesso em set. 2012.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade.** São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. JOHNSTON, R. **Administração da Produção, 2.ed.** São Paulo: Atlas, 2002.