

**CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BRENDA IVANESSA SILVA ERNESTINO  
HISLANE SANTOS LUIS

**MÉTODO DE MELHORIA CONTÍNUA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

RECIFE  
2023

BRENDA IVANESSA SILVA ERNESTINO  
HISLANE SANTOS LUIS

**MÉTODO DE MELHORIA CONTÍNUA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS:  
UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Jadson Freire da Silva

RECIFE  
2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

E65m Ernestino, Brenda Ivanessa Silva.  
Método de melhoria contínua nas organizações brasileiras: uma revisão  
bibliográfica / Brenda Ivanessa Silva Ernestino; Hislane Santos Luis. -  
Recife: O Autor, 2023.  
17 p.  
Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.  
Inclui Referências.  
1. Ciclo PDCA. 2. Melhoria contínua. 3. Gestão da qualidade. 4.  
Eficiência operacional. 5. Competitividade organizacional. I. Luis, Hislane  
Santos. II. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. III. Título.

CDU: 658

BRENDA IVANESSA SILVA ERNESTINO

HISLANE SANTOS LUIS

# **MÉTODO DE MELHORIA CONTÍNUA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Monografia apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

---

Jadson Freire da Silva (Orientador)

Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente (UFPE)

Centro Universitário Brasileiro

---

Bruno Melo Moura

Doutor em Administração (UFPE)

Centro Universitário Brasileiro

---

. Sylvania Karla Gomes Barbosa

Mestre em Administração (UFPE)

Centro Universitário Brasileiro

Recife, \_\_ de \_\_\_\_ de 2023.

NOTA: \_\_\_\_\_

*Dedico este trabalho a Deus, fonte de toda sabedoria e inspiração.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me conceder força, sabedoria e perseverança ao longo desta jornada acadêmica. Agradeço à minha família, pelo amor incondicional, apoio constante e incentivo em cada etapa desta conquista. Agradeço aos professores, pela transmissão de conhecimento, pela inspiração e por despertarem minha paixão pela área de estudo.

Brenda Ivanessa Silva Ernestino.

Agradeço a Deus pela oportunidade de adquirir conhecimento e pelas portas que ele abriu ao longo desta trajetória acadêmica. Agradeço aos meus familiares, pelo total apoio. Agradeço aos professores, pelas aulas inspiradoras, pelas discussões enriquecedoras, Por fim, agradeço a mim mesma, por nunca desistir, por persistir diante dos desafios e por manter o foco nesta meta.

Hislane Santos Luis.

*“O sucesso é a soma de pequenos esforços  
repetidos dia após dia.”  
(Robert Collier)*

## RESUMO

A busca pela excelência e competitividade é uma necessidade constante para as organizações nos dias atuais. Nesse contexto, o ciclo PDCA se destaca como uma metodologia eficaz para a melhoria contínua, direcionando os esforços da gestão e promovendo a eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes e competitividade das empresas. O objetivo geral deste estudo é analisar a aplicação do ciclo PDCA como metodologia de melhoria contínua em organizações. A pesquisa será realizada por meio de uma revisão bibliográfica, utilizando abordagem qualitativa. Foram coletados dados por meio de pesquisas em artigos, observação direta e análise de documentos internos. Os resultados mostraram que a aplicação do ciclo PDCA na organização estudada proporcionou melhorias significativas nos processos, eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes e competitividade da empresa. O ciclo PDCA se mostrou uma metodologia estratégica e abrangente, capaz de promover melhorias contínuas nas organizações. Sua adaptabilidade a diferentes tipos de empresas e áreas de atuação evidencia sua aplicabilidade universal. A implementação correta do ciclo PDCA resultou em benefícios como eficiência operacional, redução de custos, melhoria da qualidade, fidelização de clientes e aumento da competitividade. Portanto, recomenda-se a adoção do ciclo PDCA como uma ferramenta fundamental para a gestão de qualidade e melhoria contínua nas organizações.

**Palavras-chave:** Ciclo PDCA. Melhoria contínua. Gestão da qualidade. Eficiência operacional. Competitividade organizacional.



## ABSTRACT

The search for excellence and competitiveness is a constant need for organizations today. In this context, the PDCA cycle stands out as an effective methodology for continuous improvement, directing management efforts and promoting operational efficiency, product and service quality, customer satisfaction and company competitiveness. The general objective of this study is to analyze the application of the PDCA cycle as a continuous improvement methodology in organizations. The research will be carried out through a bibliographic review, using a qualitative approach. Data were collected through research in articles, direct observation and analysis of internal documents. The results pleased that the application of the PDCA cycle in the organization tried to achieve improvements in processes, operational efficiency, quality of products and services, customer satisfaction and company competitiveness. The PDCA cycle proved to be a strategic and comprehensive methodology, capable of promoting continuous improvements in organizations. Its adaptability to different types of companies and areas of activity demonstrates its universal applicability. The correct implementation of the PDCA cycle resulted in benefits such as operational efficiency, cost reduction, quality improvement, customer loyalty and increased productivity. Therefore, the adoption of the PDCA cycle is recommended as a fundamental tool for quality management and continuous improvement in organizations.

**Keywords:** PDCA Cycle. Continuous improvement. Quality management. Operational efficiency. Organizational competitiveness.

## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 10 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....  | 12 |
| 2.1 CONCEITOS DE MELHORIA CONTÍNUA E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES ..... | 12 |
| 2.2 HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DO MÉTODO PDCA .....                            | 12 |
| 2.3 APLICAÇÕES DO MÉTODO PDCA EM DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS ..... | 13 |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | 15 |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....                                       | 17 |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....   | 23 |
| <b>6 REFERÊNCIAS</b> .....  | 24 |

## MÉTODO DE MELHORIA CONTÍNUA NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

Brenda Ivanessa Silva Ernestino  
Hislane Santos Luis  
Jadson Freire da Silva (Orientador)

Matrícula: 2019212007  
Matrícula: 2017105396

### **Resumo:**

A busca pela excelência e competitividade é uma necessidade constante para as organizações nos dias atuais. Nesse contexto, o ciclo PDCA se destaca como uma metodologia eficaz para a melhoria contínua, direcionando os esforços da gestão e promovendo a eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes e competitividade das empresas. O objetivo geral deste estudo é analisar a aplicação do ciclo PDCA como metodologia de melhoria contínua em organizações. A pesquisa será realizada por meio de uma revisão bibliográfica, utilizando abordagem qualitativa. Foram coletados dados por meio de pesquisas em artigos, observação direta e análise de documentos internos. Os resultados mostraram que a aplicação do ciclo PDCA na organização estudada proporcionou melhorias significativas nos processos, eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes e competitividade da empresa. O ciclo PDCA se mostrou uma metodologia estratégica e abrangente, capaz de promover melhorias contínuas nas organizações. Sua adaptabilidade a diferentes tipos de empresas e áreas de atuação evidencia sua aplicabilidade universal. A implementação correta do ciclo PDCA resultou em benefícios como eficiência operacional, redução de custos, melhoria da qualidade, fidelização de clientes e aumento da competitividade. Portanto, recomenda-se a adoção do ciclo PDCA como uma ferramenta fundamental para a gestão de qualidade e melhoria contínua nas organizações.

**Palavras-chave:** Ciclo PDCA. Melhoria contínua. Gestão da qualidade. Eficiência operacional. Competitividade organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Bitencourt et al. (2017), a melhoria contínua pode ser definida como um processo sistemático e contínuo de avaliação e aprimoramento das atividades, produtos e serviços oferecidos pelas organizações, com o objetivo de alcançar a excelência operacional.

A melhoria contínua está relacionada à filosofia do Kaizen, termo japonês que significa “mudança para melhor”. Segundo Shingo (1996), o Kaizen é uma abordagem que visa aprimorar continuamente os processos e produtos, com base no comprometimento de todos os funcionários da organização. Para isso, a empresa deve implementar um sistema de gestão que permita a identificação e correção de problemas, além de incentivar a criatividade e a inovação.

De acordo com Santos e Silveira (2015), as organizações devem estar dispostas a investir em treinamentos e capacitação dos funcionários, para que estes possam contribuir de forma efetiva para o processo de melhoria contínua. Além disso, é importante que as empresas estejam atentas às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes, para que possam adaptar seus processos e produtos de acordo com as demandas. Segundo Pereira e Silva (2020), a melhoria contínua deve ser encarada como um processo de aprendizagem organizacional, que envolve a análise constante dos processos e a busca por soluções para os problemas identificados.

A escolha do tema dessa pesquisa sobre o método PDCA se justifica pela sua ampla aplicabilidade nas organizações e pela importância da melhoria contínua na busca por processos mais eficientes e eficazes. Além disso, o método PDCA é uma das ferramentas mais utilizadas na implementação da melhoria contínua nas organizações, sendo considerado um dos pilares da gestão da qualidade. Por sua simplicidade e efetividade, é amplamente utilizado em empresas de diferentes portes e segmentos.

Portanto, a escolha do método PDCA como tema dessa pesquisa visa contribuir para a disseminação do conhecimento sobre a melhoria contínua nas organizações, apresentando uma metodologia prática e eficaz para a gestão da qualidade. Dessa forma, pretende-se demonstrar como o uso do PDCA pode trazer benefícios significativos para as empresas, contribuindo para sua competitividade e sucesso no mercado.

Este trabalho tem como objetivo mapear as pesquisas científicas sobre o PDCA, visando a ampliação da compreensão e importância da melhoria contínua nas organizações, apresentando, as principais ferramentas e metodologias utilizadas para sua implementação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITOS DE MELHORIA CONTÍNUA E SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES**

Segundo Santos e Machado (2017), a melhoria contínua é um processo que envolve o desenvolvimento de habilidades, a mudança de comportamentos e a implementação de novas tecnologias e metodologias.

De acordo com Fante et al. (2020), a melhoria contínua é um dos pilares da gestão da qualidade, sendo fundamental para o sucesso das organizações em um mercado cada vez mais competitivo. Através da melhoria contínua, é possível identificar oportunidades de aprimoramento, reduzir custos, aumentar a produtividade e a satisfação dos clientes.

Para Deming (1990), a melhoria contínua deve ser vista como um processo interminável, que deve ser incorporado à cultura organizacional. Segundo o autor, a busca por processos mais eficientes e eficazes é um compromisso de todos os membros da organização, desde a liderança até os funcionários operacionais. Seguindo essa linha de pensamento, o PDCA é uma das ferramentas mais utilizadas para a implementação da melhoria contínua nas organizações. Segundo Ohashi e Sano (2019), o PDCA é um método que permite planejar, executar, monitorar e corrigir os processos, tornando-se uma ferramenta essencial para a gestão da qualidade.

### **2.2 HISTÓRICO E FUNDAMENTOS DO MÉTODO PDCA**

O método PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) foi desenvolvido na década de 1930 por Walter Shewhart, um estatístico americano que buscava uma maneira de

melhorar os processos de produção em uma fábrica de produtos elétricos da empresa Western Electric Company, em Illinois (BATALHA et al., 2019).

No entanto, foi o guru da qualidade, William Edwards Deming, quem popularizou o método PDCA como uma ferramenta de melhoria contínua nos processos empresariais. Para Deming (1990), o PDCA é um método cíclico e interminável de melhoria contínua, que permite às organizações planejar, executar, monitorar e corrigir seus processos.

O PDCA é composto por quatro etapas interdependentes: planejar (*plan*), fazer (*do*), verificar (*check*) e agir (*act*). Na fase de planejamento, são definidos os objetivos, as metas e os planos de ação. Na fase de execução, são realizadas as atividades previstas no plano. Na fase de verificação, são avaliados os resultados obtidos em relação aos objetivos estabelecidos. E, finalmente, na fase de ação, são implementadas as melhorias necessárias com base nos resultados da etapa anterior (BATALHA et al., 2019).

O PDCA é uma ferramenta que tem como base o ciclo de melhoria contínua, que envolve a identificação de oportunidades de melhoria, a implementação de ações corretivas e preventivas, e a avaliação dos resultados obtidos. Segundo Ishikawa (1993), o PDCA é uma ferramenta que deve ser aplicada em todos os níveis da organização, desde a alta administração até os funcionários operacionais.

Em geral, constitui uma ferramenta de gestão simplificada em que se faz necessário identificar o objeto do processo de trabalho, além de definir a matriz de responsabilidades, estabelecer as medidas de controle e analisar o fluxo de todas as etapas necessárias para completar o ciclo de realização. São estas características que fazem do PDCA uma ferramenta ativa em que todos os autores relacionados ao processo de trabalho tem participação e propriedade diante de cada uma das suas etapas. Desta forma, tem sido adotada na rotina das instituições devido à sua notoriedade e simplicidade. TAJRA (2013, p. 209)

### 2.3 APLICAÇÕES DO MÉTODO PDCA EM DIFERENTES CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

O método PDCA é uma ferramenta amplamente utilizada em diferentes contextos organizacionais para a melhoria contínua dos processos empresariais.

Diversos autores têm destacado a importância do PDCA na gestão da qualidade e na busca pela excelência empresarial (FERNANDES; ABREU; CARVALHO, 2019).

Segundo Batalha et al. (2019), o PDCA pode ser aplicado em diversas áreas das organizações, tais como gestão de processos, gestão de projetos, gestão de qualidade, gestão ambiental, entre outras. O método é uma ferramenta de fácil aplicação e pode ser adaptado às necessidades específicas de cada organização.

A tabela abaixo apresenta algumas aplicações do método PDCA em diferentes contextos organizacionais:

| <b>Área de aplicação</b>   | <b>Exemplos de uso</b>                              |
|----------------------------|---|
| <b>Gestão de processos</b> | Identificação de gargalos, melhoria de fluxos       |
| <b>Gestão de projetos</b>  | Gerenciamento de projetos, definição de etapas      |
| <b>Gestão da qualidade</b> | Identificação de não conformidades, plano de ação   |
| <b>Gestão ambiental</b>    | Identificação de impactos ambientais, plano de ação |
| <b>Gestão de segurança</b> | Identificação de riscos, plano de prevenção         |

Fonte: Adaptado de Batalha et al. (2019).

Uma das principais vantagens do método PDCA é a sua flexibilidade, o que permite sua aplicação em diferentes áreas e setores. Segundo Viana et al. (2017), o PDCA permite a identificação precoce de problemas e a tomada de decisão ágil, o que contribui para a melhoria contínua dos processos. Além disso, o uso do PDCA permite o alinhamento das atividades com os objetivos estratégicos da organização, conforme destacado por Deming (1982).

Outra vantagem do método PDCA é a sua simplicidade, o que facilita a sua aplicação por todos os membros da equipe. De acordo com Kose et al. (2021), o PDCA é uma ferramenta fácil de ser compreendida e utilizada, o que contribui para a

sua disseminação na organização. Além disso, o uso do PDCA permite a melhoria contínua da qualidade, conforme destacado por Moraes et al. (2019).

Apesar de suas vantagens, o método PDCA apresenta algumas limitações que devem ser consideradas pelas organizações. Uma das limitações mais importantes é o seu caráter cíclico, o que pode gerar uma visão limitada dos processos organizacionais. Segundo Lima et al. (2017), o PDCA pode se tornar um ciclo vicioso, em que as ações corretivas são sempre as mesmas, sem que sejam consideradas soluções mais inovadoras.

Outra limitação do método PDCA é a sua dependência de um contexto de estabilidade e previsibilidade. Segundo Goh (1993), o PDCA pode ser menos efetivo em ambientes turbulentos e complexos, em que a incerteza é alta. Nesses casos, pode ser necessário o uso de outras ferramentas de gestão, como o *Lean Six Sigma* ou o *Design Thinking*.

### **3 METODOLOGIA**

Ao considerar sobre o conhecimento científico é inviável que considere apenas o resultado final, mas o processo sistemático que foi trilhado para coletar, organizar, interpretar e examinar a sistematização desse conhecimento é diretamente aqui que se insere metodologia científica, que é o processo sistemático, coerente e consistente dos métodos, com técnicas agregadas na ciência, à palavra “método” Significa caminho e “logica” significa estudo, metodologia é o estudo do rumo ou caminho a serem seguidos para produzir a ciência, seu objetivo é explicar o conjunto de métodos utilizados desde início até a conclusão do trabalho.

O tipo de pesquisa utilizada no presente artigo foi de natureza de pesquisa qualitativa e quantitativa, ambas se tratam de caráter de informações e conhecimentos que é a solução da análise e da matéria prima para elaboração do estudo.

Pesquisa qualitativa a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, porém convence na forma de experimentação empírica, a partir da análise feita detalhadamente, abrangente, consistente e coerentemente, assim como na argumentação lógica das ideias. Por este motivo, ela é mais utilizada e



necessária nas ciências sociais, onde o pesquisador participa, compreende e interpreta (MICHEL, 2005).

Pesquisa quantitativa é conseguida na busca de resultados exatos evidenciados por meio de variáveis preestabelecidos, em que se verifica e explica a influência sobre as variáveis, mediante análise da frequência de incidências e correlações estatísticas (MICHEL, 2005).

Segundo Knechtel (2014), a pesquisa quantitativa é um modo de pesquisa que resolve problemas com base no teste de teorias, com variáveis quantificadas numericamente as quais são exploradas de modo matemático.

A pesquisa bibliográfica está inserida principalmente no meio acadêmico e tem a finalidade de aprimoramento e atualização do conhecimento, através de uma investigação científica de obras já publicadas (SOUSA; OLIVEIRA; ALVES, 2021). Segundo Gil (2002) “toda pesquisa científica demanda a exploração da bibliografia para se ter aproximação sobre o debate do tema em estudo, portanto boa parte dos estudos exploratórios são realizados através de pesquisas bibliográficas”.

Para a elaboração deste trabalho de revisão bibliográfica, foram realizadas pesquisas em artigos, pesquisados em bases de dados no Google Acadêmico, e EbooksBrasil, utilizando-se palavras-chaves “método PDCA artigos”, “método de melhoria contínua PDCA”, “artigos metodo pdca nas organizações”. Foram selecionados artigos científicos que abordam o tema em questão.

A escolha do Google Acadêmico e EbooksBrasil como base de dados para pesquisa foi definida por ser uma opção prática e abrangente, que permite o acesso rápido e fácil de amplas informações relevantes de livros e artigos gratuitos que são disponibilizados pelos autores e instituições.

Foram usados artigos de intervalo temporal entre 2015 a 2022, selecionados para garantir a relevância atual, a inclusão de desenvolvimentos recentes e o alcance viável das informações necessárias para a pesquisa.

A partir da página 1 e 5 baixamos 20 artigos. Foram analisados, e desses 20 foram incluídos 12 pois contribuíram para a pesquisa e excluídos 8 por não atender aos critérios de busca.

Foi utilizado o programa Trello para a manipulação dos dados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O resultado foi obtido através de uma revisão bibliográfica realizada em pesquisas de artigos. Cada pesquisa envolveu a aplicação do ciclo PDCA como ferramenta de gestão em diferentes contextos.

Cada estudo aplicou o ciclo PDCA de acordo com a natureza do problema ou objetivo a ser alcançado. Os autores identificaram os problemas ou oportunidades de melhoria, estabeleceram metas claras, coletaram dados relevantes, analisaram as causas-raiz, implementaram ações corretivas e monitoraram os resultados. Essa abordagem sistemática permitiu avaliar os impactos das ações implementadas e validar a eficácia do ciclo PDCA como ferramenta de gestão da rotina.

Alves (2015) destaca a importância do PDCA como uma metodologia eficaz para identificar, analisar e resolver problemas. Ela ressalta que seguir a sequência das etapas do método e utilizar as ferramentas apropriadas em cada etapa são fundamentais para obter melhorias significativas e alcançar as metas estabelecidas.

Foi apontado que a aplicação correta e contínua do ciclo PDCA pode levar a grandes melhorias no desempenho do atendimento ao cliente em um ambiente hospitalar. Ao identificar e corrigir falhas, aprimorar os procedimentos e garantir que todos estejam alinhados com os objetivos, a qualidade do atendimento pode ser significativamente aprimorada (TEODO; OLIVEIRA; FONSECA; CALDEIRA, 2017).

| <b>Título</b>  | <b>Autor</b>  | <b>Tipo/Ano</b> | <b>Objetivo</b>   | <b>Conclusão</b>  |
|--|---|-----------------|---|---|
| O PDCA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA ROTINA   | ALVES, Érika Andrade Castro   | Artigo, 2015.   | Apresentar a aplicação do ciclo PDCA como ferramenta de gestão da rotina em um exemplo prático de redução de volume de horas extras em uma empresa de Telecomunicações          | 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.   |
| PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PDCA PARA GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO HOSPITALAR                                  | TEODO, Alicilene de Jesus;<br>OLIVEIRA, Carina Gois Alves de;<br>FONSECA, Bruna Grasseti;<br>CALDEIRA, Elizangela                                 | Artigo, 2017.   | Visa compreender a importância do atendimento de qualidade no ambiente hospitalar.  | Percebeu-se que a ferramenta de qualidade aplicada com eficácia os resultados são visíveis e lucrativos.  |
| A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO PDCA PARA MELHORIA DOS PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NO CARREGAMENTO DE NAVIOS                         | SILVA, Cleiton Oliveira;<br>AGOSTINO, Ícaro Romolo Sousa;<br>SOUSA, Saymon Ricardo de Oliveira; COUTO, Pedro Frota;<br>DAHER, Ricardo Oliveira    | Artigo, 2017.   | Verificar de que forma a ferramenta PDCA poderá contribuir para a melhoria dos processos.   | Foi possível constatar a importância da ferramenta PDCA para a gestão dos processos e eliminação de não conformidades na organização.   |
| USO DA FERRAMENTA PDCA PARA CONTROLE DE ESTOQUE DE MATERIAIS EM UMA CLÍNICA ODONTOLÓGICA                                     | SOUZA, Mariangela Catelani;<br>SANTOS, Aniele Bernardes dos;<br>FONSECA, Bruna Grasseti;<br>CALDEIRA, Elizangela Begido;<br>PENACHIOTTI, Anderson | Artigo, 2018.   | Analisar como a ferramenta de qualidade PDCA, pode auxiliar no controle de movimentação do estoque.   | Foi concluído que o método PDCA de melhoria contínua pode ser utilizado como um recurso estratégico para auxiliar desde o gerenciamento e controle de estoque.  |
| CONTROLE E GERÊNCIA DA QUALIDADE: ESTUDO DE MÉTODOS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO | CERQUEIRA, Mariana Santos;<br>CAMARGO, Jovana Almeida;<br>MAGNO, Douglas; CUNHA, Flávia Gontijo; SANTOS, Vânia Dos                                | Artigo, 2018.   | Aborda o método PDCA e a ferramenta 5S sobre a descrição de um projeto de melhoria com a utilização de método e ferramenta da qualidade em uma empresa de rótulos de etiquetas. | Foi possível compreender que através de índices de controle, pode-se analisar a eficiência do processo produtivo além de auxiliar na tomada de decisão para que esta seja feita da melhor forma possível. |

|  |  |               |   |  |
|--|--|---------------|---|--|
| APLICAÇÃO DO MÉTODO PDCA PARA MELHORIA DO PROCESSO CONSTRUTIVO DE UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE                        | CUNHA, Joyce Dias da Costa, ABREU, Victor Hugo Souza   | Artigo, 2019. | Descrever a aplicação do método PDCA em uma construtora brasileira de grande porte.   | Foi demonstrado como as construtoras podem pensar e agir sob a ótica do PDCA, obtendo otimização dos processos.  |
| A IMPORTÂNCIA DO CICLO PDCA APLICADO À PRODUTIVIDADE DA INDÚSTRIA NO BRASIL  | FILHO, Valdeci Gomes<br>GASPAROTTO, Angelita Moutin Segória  | Artigo, 2019. | Apresentar o ciclo PDCA como uma metodologia eficaz para melhorar os resultados e o desempenho das empresas.                  | Foi possível afirmar que o uso do ciclo PDCA como ferramenta da qualidade usados de forma integrada, para melhoria contínua da qualidade da empresa, por meio da elaboração de planos de ação. |
| O CICLO PDCA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA  | PACHECO, Ana Paula Reusing, SALLES, Bertholdo Werner, GARCIA, Marcos Antônio, POSSAMAI, Osmar                    | Artigo, 2020. | Elucidar, por meio de algumas proposições, como essas metodologias se complementam na criação do conhecimento organizacional. | Permitiu indicar um caminho promissor na pesquisa de aplicação das metodologias de gestão da qualidade, com o ciclo PDCA.  |
| IMPACTO DO CICLO PDCA NO PROCESSO DE ATENDIMENTO AOS CLIENTES EM EMPRESA DE AVIAMENTOS                               | BRITO, Fabiano Roberto de; ARAÚJO, Max Leandro Brito   | Artigo, 2020. | Analisar o possível impacto do ciclo PDCA se utilizado no processo de atendimento aos clientes.                               | Concluiu-se que a utilização do ciclo PDCA pode auxiliar na compreensão de problemas existentes e como serem solucionados.   |
| CICLO PDCA COMO FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA A MELHORIA EM SERVIÇOS  | RICCI, Gabrieli Marina; MAGRINI, Rosemary Chinchi; PANDOLFI, Marcos Claudio                                      | Artigo, 2021. | Buscar conhecimento do ciclo PDCA aplicado na qualidade de serviços.  | Afirmou-se que a qualidade é conjunto de técnicas administrativas, composta por ferramentas que tem o objetivo auxiliar todos os setores de uma organização.                                   |
| CONTRIBUIÇÕES DO CICLO PDCA E DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS EM PROCESSOS DECISÓRIOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL  | POMPEU, Adriano Marinheiro; SANTOS, Cícera Vanessa da Silva; OLIVEIRA, João Marcos da Silva; MELO, Fábio Barbosa | Artigo, 2022. | Descreve como o ciclo PDCA e os SIG podem requalificar a tomada de decisão no âmbito empresarial.                             | Evidenciou-se que a melhoria contínua e a integração das informações aumentam a probabilidade de assertividade nas decisões para as organizações.  |
| MÉTODO PDCA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTRATÉGIA PÓS-PERÍODO PANDÊMICO | ARRUDA, Marielly Urzêdo; SANTOS, Micael da Silva; DUTRA, Júlio Afonso Alves                                      | Artigo, 2022. | Demonstra como o método pode contribuir para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas.                                  | Visualizou-se que a metodologia do ciclo PDCA tem por objetivo aplicar melhorias e resolver problemas, a fim de torná-las mais competitivas.   |

Evidenciou-se a importância da ferramenta PDCA como um meio para eliminar perdas e obter melhores resultados na organização, evidenciando sua relevância como estratégia para aprimorar os processos e alcançar a eficiência operacional. A ferramenta PDCA foi efetiva na busca pela melhoria contínua dos processos dentro da empresa. Através da aplicação do ciclo PDCA, a organização conseguiu identificar oportunidades de redução de perdas e aprimoramento da produção, resultando em ganhos significativos nas operações de forma geral (SILVA; AGOSTINO; SOUSA; COUTO; DAHER, 2017).

Destacou-se a importância dos índices de controle para analisar a eficiência do processo produtivo e apoiar a tomada de decisões. É essencial conhecer e dominar as variáveis do processo para identificar corretamente os pontos críticos que afetam o seu desempenho (CERQUEIRA; CAMARGO; MAGNO; CUNHA; SANTOS, 2018).

Conclui-se que a ferramenta PDCA pode ser um recurso estratégico de administração, especialmente no que diz respeito à gestão de estoques, com a aplicação do ciclo PDCA, a clínica pode identificar e corrigir problemas relacionados à gestão de estoques, melhorando a eficiência e reduzindo custos. Através do planejamento cuidadoso e da execução das ações definidas, é possível otimizar os processos de estoque, monitorar constantemente os resultados e implementar medidas corretivas (SOUZA; SANTOS; FONSECA; CALDEIRA; PENACHIOTTI, 2018).

Segundo Cunha e Abreu (2019) a importância do PDCA na construção civil, mostrando como a metodologia pode ajudar a identificar problemas, analisar causas e implementar ações corretivas. Ao adotar o PDCA, a construtora foi capaz de melhorar seu sistema de produção e obter uma visão mais integrada dos processos.

Filho e Gasparotto (2019) afirmam que o uso integrado do ciclo PDCA como uma ferramenta de qualidade pode contribuir notavelmente para a melhoria da organização. Permite a elaboração de planos de ação e a implementação de melhoria contínua, resultando em um aumento do rendimento e na qualidade geral da empresa.

Foi destacado a relevância do ciclo PDCA como uma metodologia que direciona os esforços da gestão do conhecimento nas organizações. A aplicação do PDCA pode contribuir para a eficácia e efetividade dos esforços da gestão da

qualidade, permitindo a incorporação de melhorias e aprendizados ao conhecimento organizacional (PACHECO; SALLES; GARCIA; POSSAMAI, 2020).

Brito e Araújo (2020) ressaltam que ao estabelecer metas de melhoria e implementar o ciclo PDCA, uma empresa pode alcançar um melhor atendimento ao cliente, aumento nas vendas, maior fidelização de clientes e um sistema de funcionamento bem definido e organizado. Essa abordagem permite que a empresa identifique oportunidades de melhoria, tome medidas adequadas e acompanhe os resultados, proporcionando uma perfeita harmonia e qualidade em suas operações.

Foi concluído que o entendimento do PDCA mostrou que a qualidade é composta por técnicas e procedimentos administrativos, com ferramentas que ajudam todos os setores de uma organização. O PDCA é uma ferramenta abrangente e eficaz para a gestão da qualidade, fornecendo diretrizes claras para a melhoria contínua e obtenção de resultados. (RICCI; MAGRINI; PANDOLFI, 2021).

Evidenciou-se a importância dos SIG na tomada de decisão, destacando a melhoria contínua e a integração das informações como fatores determinantes para decisões assertivas. A utilização conjunta do ciclo PDCA e dos SIG pode trazer benefícios adicionais, mas é necessário aprofundar estudos que explorem essa integração de forma mais específica (POMPEU; SANTOS; OLIVEIRA; MELO, 2022).

Foi destacado a importância do ciclo PDCA como uma ferramenta estratégica para melhorar a competitividade das empresas. Sua aplicação contínua permite aprimorar processos, reduzir custos e alcançar metas estratégicas. O PDCA é especialmente relevante para as micro e pequenas empresas, pois oferece uma abordagem prática e acessível para impulsionar o desenvolvimento e a fidelização de clientes (ARRUDA; SANTOS; DUTRA, 2022).

As citações ressaltam que seguir a sequência das etapas do PDCA e utilizar as ferramentas apropriadas em cada etapa são fundamentais para alcançar melhorias significativas e atingir metas estabelecidas. Destaca-se a importância de utilizar índices de controle para analisar a eficiência do processo produtivo e a necessidade de conhecer as variáveis do processo. Elas enfatizam que a aplicação contínua do PDCA pode levar a grandes melhorias no desempenho das organizações, incluindo aumento da qualidade, eficiência operacional, satisfação e fidelização de clientes, melhoria da organização e aumento do rendimento.

As citações fornecem um embasamento sólido sobre a importância e os benefícios do PDCA para a melhoria contínua nas organizações. Destacando a

relevância do PDCA como uma metodologia estratégica, abrangente e eficaz, além de mencionar as principais ferramentas e metodologias utilizadas para sua implementação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar as pesquisas acadêmicas e estudos mencionados, fica evidente o quanto o ciclo PDCA é uma metodologia importante para melhorar continuamente as organizações. O PDCA se mostrou uma ferramenta estratégica e abrangente, capaz de direcionar os esforços da gestão, promovendo eficiência operacional, qualidade dos produtos e serviços, satisfação dos clientes e competitividade das empresas.

O PDCA pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, seja ela grande ou pequena, e em qualquer área ou departamento. Além disso, o PDCA pode ser adaptado para manter resultados desejados. Essa abordagem mantém os procedimentos operacionais padrão e envolve supervisionar o trabalho, verificar a efetividade dos procedimentos e adotar medidas corretivas. É importante que todos os envolvidos no processo entendam o conceito de processo e tenham uma visão clara de como os insumos, clientes e saídas estão relacionados dentro da organização. Isso ajuda na identificação de melhorias e na implementação eficiente do PDCA.

Foi ressaltada a importância de utilizar índices de controle para analisar a eficiência do processo produtivo, bem como a necessidade de conhecer e dominar as variáveis do processo. Esses elementos são essenciais para identificar corretamente os pontos afetam o desempenho e possibilitam uma tomada de decisão embasada em dados.

É importante ressaltar que o PDCA não é um método estático, mas sim um processo dinâmico e contínuo de melhoria. Por meio de um planejamento cuidadoso, execução das ações definidas, monitoramento constante dos resultados e implementação de medidas corretivas, as empresas podem otimizar seus processos, promover a aprendizagem organizacional e buscar constantemente a excelência.

Em conclusão, o PDCA é uma metodologia comprovada que oferece diretrizes claras para a gestão de qualidade. Ao implementar corretamente o ciclo PDCA, as empresas podem alcançar diversos benefícios, como maior eficiência, redução de custos, melhoria de qualidade, fidelização de clientes e aumento da competitividade



## 6 REFERÊNCIAS

ALVES, Érika Andrade Castro. **O PDCA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DA ROTINA**. Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Niterói, p. 1-10, 13 ago. 2015. Disponível em: <https://docplayer.com.br/32962831-O-pdca-como-ferramenta-de-gestao-da-rotina.html>. Acesso em 05/05/2023.

ARRUDA, M. U.; SANTOS, M. da S.; DUTRA, J. A. A. **MÉTODO PDCA E AS CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: estratégia pós período pandêmico**. Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 19, n. 2, p. 866–878, 2022. DOI: 10.31510/infa.v19i2.1428. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1428>. Acesso em: 23/05/2023.

BATALHA, M. O. et al. **Aplicação do método PDCA na gestão de processos de uma empresa de cosméticos**. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 17, n. 3, p. 458-475, 2019.

BITENCOURT, C.; BORGES, R.; OLIVEIRA, M. **Melhoria contínua: uma análise das principais ferramentas e metodologias**. Revista Científica Hermes, v. 14, n. 1, p. 67-80, 2017.

BRITO, Fabiano Roberto de; BRITO, Max Leandro de Araújo. **Impacto do ciclo PDCA no processo de atendimento aos clientes em empresa de aviamentos**. E-Acadêmica, Rio Grande do Norte, v. 1, n. 3, p. 1-6, 06 dez. 2020. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/10/10>. Acesso em: 12/06/2023.

CERQUEIRA, Mariana Santos; CAMARGO, Jovana Almeida; MAGNO, Douglas; CUNHA, Flávia Gontijo; SANTOS, Vânia dos. **CONTROLE E GERÊNCIA DA QUALIDADE: ESTUDO DE MÉTODOS E FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIAS NO PROCESSO DE UMA ORGANIZAÇÃO**. Abepro; Enegep, Maceió, Alagoas, v. 38, p. 1-12, 19 out. 2018. Disponível em:

[https://abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_259\\_490\\_35334.pdf](https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_259_490_35334.pdf). Acesso em: 10/06/2023

COSTA, CUNHA, Joyce Dias da; SOUZA, ABREU, Victor Hugo. **Aplicação do Método PDCA para melhoria do Processo Construtivo de uma Empresa de Grande Porte**. Revista Boletim do Gerenciamento, Rio de Janeiro, ed. 9, p. 11-18, 31 mai. 2019. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdogerenciamento/article/view/240/201>. Acesso em 02/06/2023.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DEMING, W. Edwards. Out of the crisis. MIT press, 1982.

FANTE, F. A. et al. **Melhoria contínua em processos produtivos industriais: estudo de caso em uma empresa de transformação de plástico**. Revista Brasileira de Engenharia de Produção, v. 6, n. 1, p. 33-43, 2020.

FERNANDES, E. M.; ABREU, V. F.; CARVALHO, M. M. **Melhoria contínua com o método PDCA: revisão sistemática de literatura**. Revista Gestão

GOH, T. N. H. A study of the PDCA cycle. TQM Magazine, v. 5, n. 2, p. 9-21, 1993.

GOMES FILHO, Valdeci; GASPAROTTO, Angelita Moutin Segoria. **IMPORTÂNCIA DO CICLO PDCA APLICADO À PRODUTIVIDADE DA INDÚSTRIA NO BRASIL**. Revista Interface Tecnológica, [S.L.], v. 16, n. 2, p. 383-392, 21 dez. 2019. Interface Tecnológica. <http://dx.doi.org/10.31510/infa.v16i2.660>. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.31510/infa.v16i2.660>. Acesso em: 05/05/2023.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total: à maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KOSE, Y. et al. The Advantages and Disadvantages of PDCA Cycle in Business Processes. *International Journal of Business and Management*, v. 16, n. 9, p. 123-131, 2021.

LIMA, A. C. et al. **Limitações do método PDCA e sua relação com o desempenho das organizações.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, 2017. p. 1-12.

MORAES, D. L. et al. **A Importância do Ciclo PDCA na Gestão da Qualidade.** *Anais do Congresso de Gestão de Negócios*, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2019.

OHASHI, J. H.; SANO, E. E. S. **Análise da implantação do método PDCA em uma indústria metalúrgica: um estudo de caso.** *Cadernos de Administração*, v. 27, n. 2, p. 84-95, 2019.

PACHECO, Ana Paula Reusing; SALLES, Bertholdo Werner; GARCIA, Marcos Antônio; POSSAMAI, Osmar. **O CICLO PDCA NA GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM SISTÊMICA.** 2020. 10 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2020. Disponível em: [http://cefort.ufam.edu.br/tainacan/cat-h/o-ciclo-pdca-na-gestao-do-conhecimento\\_uma-abordagem-sistemica/](http://cefort.ufam.edu.br/tainacan/cat-h/o-ciclo-pdca-na-gestao-do-conhecimento_uma-abordagem-sistemica/). Acesso em: 01/05/2023.

PEREIRA, T. R.; SILVA, F. F. **A importância da melhoria contínua na gestão empresarial.** In: *Anais do XV Congresso Brasileiro de Gestão, Projetos e Liderança*, p. 1-12, 2020.

POMPEU, Adriano Marinheiro; SANTOS, Cícera Vanessa da Silva; OLIVEIRA, João Marcos da Silva; MELO, Fábio Barbosa. **CONTRIBUIÇÕES DO CICLO PDCA E DO SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS EM PROCESSOS DECISÓRIOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL.** *Revista Augustus*, Rio de Janeiro, v. 30, n. 57, p. 190-208, 06 out. 2022. Disponível em:

<https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/revistaaugustus/article/view/926/568>.

Acesso em: 29/05/2023.

RICCI, Gabrieli Marina; MAGRINI, Rosemary Chiuchi; PANDOLFI, Marcos Alberto Claudio. **CICLO PDCA COMO FERRAMENTA DA QUALIDADE PARA A MELHORIA EM SERVIÇOS**. Revista Interface Tecnológica, [S.L.], v. 18, n. 1, p. 537-545, 3 nov. 2021. Interface Tecnológica. <http://dx.doi.org/10.31510/infa.v18i1.1122>.

Disponível

em:

<https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1122/648>. Acesso em: 10/06/2023.

SANTOS, M. C.; MACHADO, R. S. **Melhoria contínua: conceitos e aplicação em uma empresa de transporte urbano de passageiros**. Revista Gestão & Conhecimento, v. 7, n. 1, p. 87-104, 2017.

SANTOS, J. L.; SILVEIRA, F. A. **Cultura organizacional: a chave para a melhoria contínua**. Revista de Administração Mackenzie, v. 16, n. 6, p. 144-166, 2015.

SHINGO, S. A revolution in manufacturing: the SMED system. New York: Productivity Press, 1996.

SILVA, Cleiton Oliveira; AGOSTINO, Ícaro Romolo Sousa; SOUSA, Saymon Ricardo de Oliveira; FROTA, Pedro Couto; OLIVEIRA, Ricardo Daher. **A utilização do método PDCA para melhoria dos processos: um estudo de caso no carregamento de navios**. Espacios, [s. l.], v. 38, n. 27, p. 1-14, 24 jan. 2017.

Disponível em: <https://docplayer.com.br/56808214-A-utilizacao-do-metodo-pdca-para-melhoria-dos-processos-um-estudo-de-caso-no-carregamento-de-navios.html>.

Acesso em: 10/06/2023.

SOUZA, M. C.; SANTOS, A. B. dos; FONSECA, B. G.; CALDEIRA, E. C. B.; PENACHIOTTI, A. G. **Uso da ferramenta PDCA para controle de estoque de materiais em uma clínica odontológica / Use of the PDCA tool to control stock of materials in a dental clinic**. Brazilian Journal of Development, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 1416–1434, 2018. DOI: 10.34117/bjdv4n4-185. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/185>. Acesso em: 10/06/2023.

TEODO, Alicilene de Jesus; OLIVEIRA, Carina Gois Alves de; FONSECA, Bruna Grasseti; CALDEIRA, Elizangela. **PROPOSTA DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PDCA PARA GESTÃO DA QUALIDADE NO ATENDIMENTO HOSPITALAR**. Unilago, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-10, 05 out. 2017. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-medicina/article/view/17>. Acesso em: 12/06/2023.