

# *Ciclo PDCA*

---

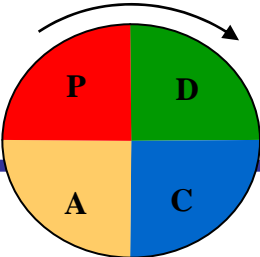
## *Um instrumento para melhoria contínua*

Jânio Plácido de A. Sousa, PMP, MBA

Consultor Técnico

Petrobras/Engenharia

20 de setembro de 2006

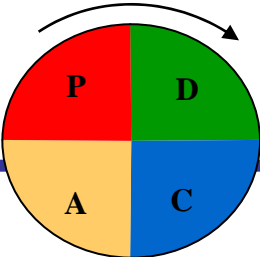


# Ciclo PDCA

01. [Processos de governança corporativa](#)
02. [Integração das subsidiárias](#)
03. [Definição de níveis de delegação e autonomia](#)
04. [Projeto Sinergia](#)
05. [Definição de mecanismos de transferência de preços de produtos](#)
06. [Desenvolvimento de contratos internos de serviços](#)
07. [Gestão do conhecimento](#)
08. [Avaliação do desempenho empresarial](#)
09. [Avaliação da qualidade da gestão](#)
10. [Alinhamento dos processos contábeis](#)
11. [Gestão de Competências](#)
12. [Sistema de consequências](#)
13. [Relacionamento empresa-empregado](#)
14. [Novo modelo de relacionamento com clientes](#)

## AGENDA

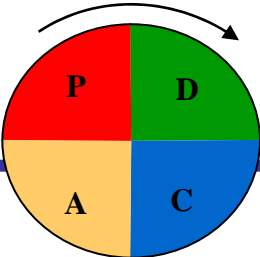
- **Introdução**
- **As Etapas do Ciclo**
- **Ampliação do Modelo**
- **Conclusões**



# INTRODUÇÃO

## ● O QUE É O CICLO PDCA?

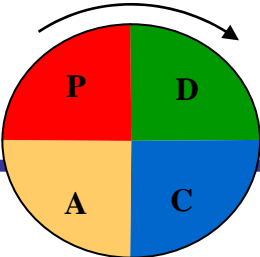
- O Ciclo PDCA foi idealizado por Shewhart e mais tarde aplicado por Deming no uso de estatísticas e métodos de amostragem.
- O Ciclo PDCA nasceu no escopo da tecnologia TQC (*Total Quality Control*) como uma ferramenta que melhor representava o ciclo de gerenciamento de uma atividade.



# INTRODUÇÃO

## ● O QUE É O CICLO PDCA?

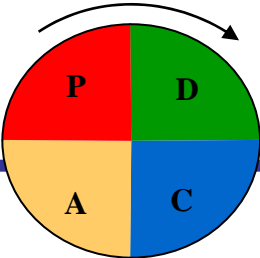
- O conceito do Ciclo evoluiu ao longo dos anos vinculando-se também com a idéia de que, uma organização qualquer, encarregada de atingir um determinado objetivo, necessita planejar e controlar as atividades a ela relacionadas.



# INTRODUÇÃO

## ● O QUE É O CICLO PDCA?

- O Ciclo PDCA compõe o conjunto de ações em seqüência dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: **P** (*plan*: planejar), **D** (*do*: fazer, executar), **C** (*check*: verificar, controlar), e finalmente o **A** (*act*: agir, atuar corretivamente).



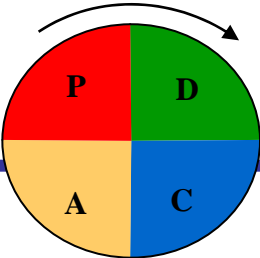
# Ciclo PDCA

01. [Processos de governança corporativa](#)
02. [Integração das subsidiárias](#)
03. [Definição de níveis de delegação e autonomia](#)
04. [Projeto Sinergia](#)
05. [Definição de mecanismos de transferência de preços de produtos](#)
06. [Desenvolvimento de contratos internos de serviços](#)
07. [Gestão do conhecimento](#)
08. [Avaliação do desempenho empresarial](#)
09. [Avaliação da qualidade da gestão](#)
10. [Alinhamento dos processos contábeis](#)
11. [Gestão de Competências](#)
12. [Sistema de consequências](#)
13. [Relacionamento empresa-empregado](#)
14. [Novo modelo de relacionamento com clientes](#)

## AGENDA

- **Introdução**
- **As Etapas do Ciclo**
- **Ampliação do Modelo**
- **Conclusões**

# ETAPAS DO CICLO



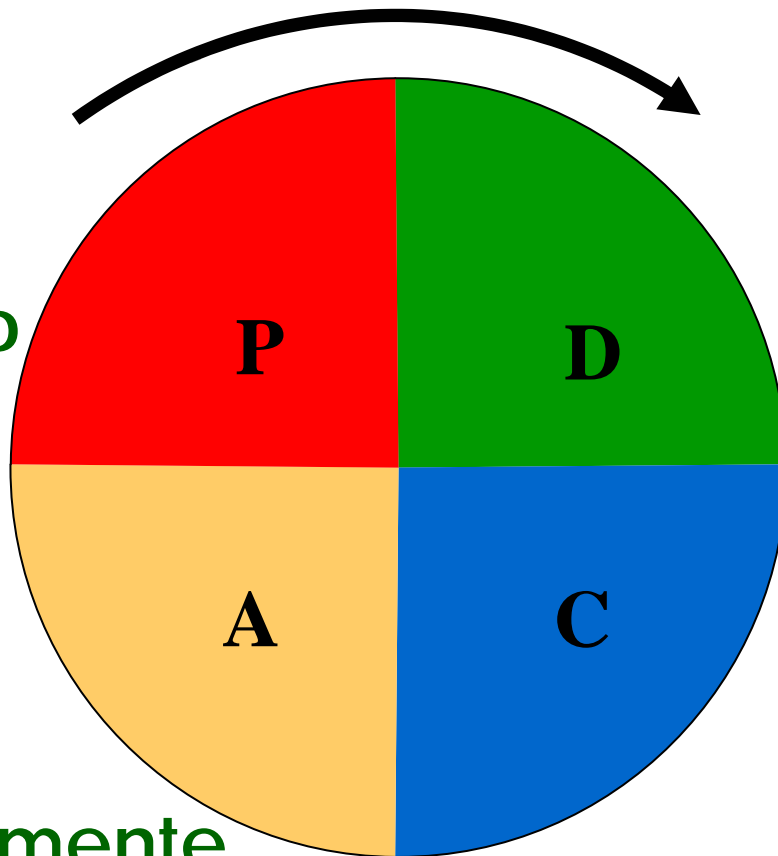
PLAN

Planejamento

ACT

Agir

Corretivamente



DO

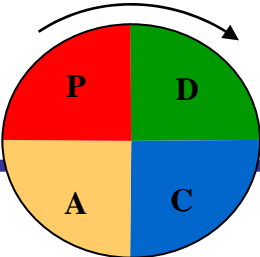
Executar

CONTROL

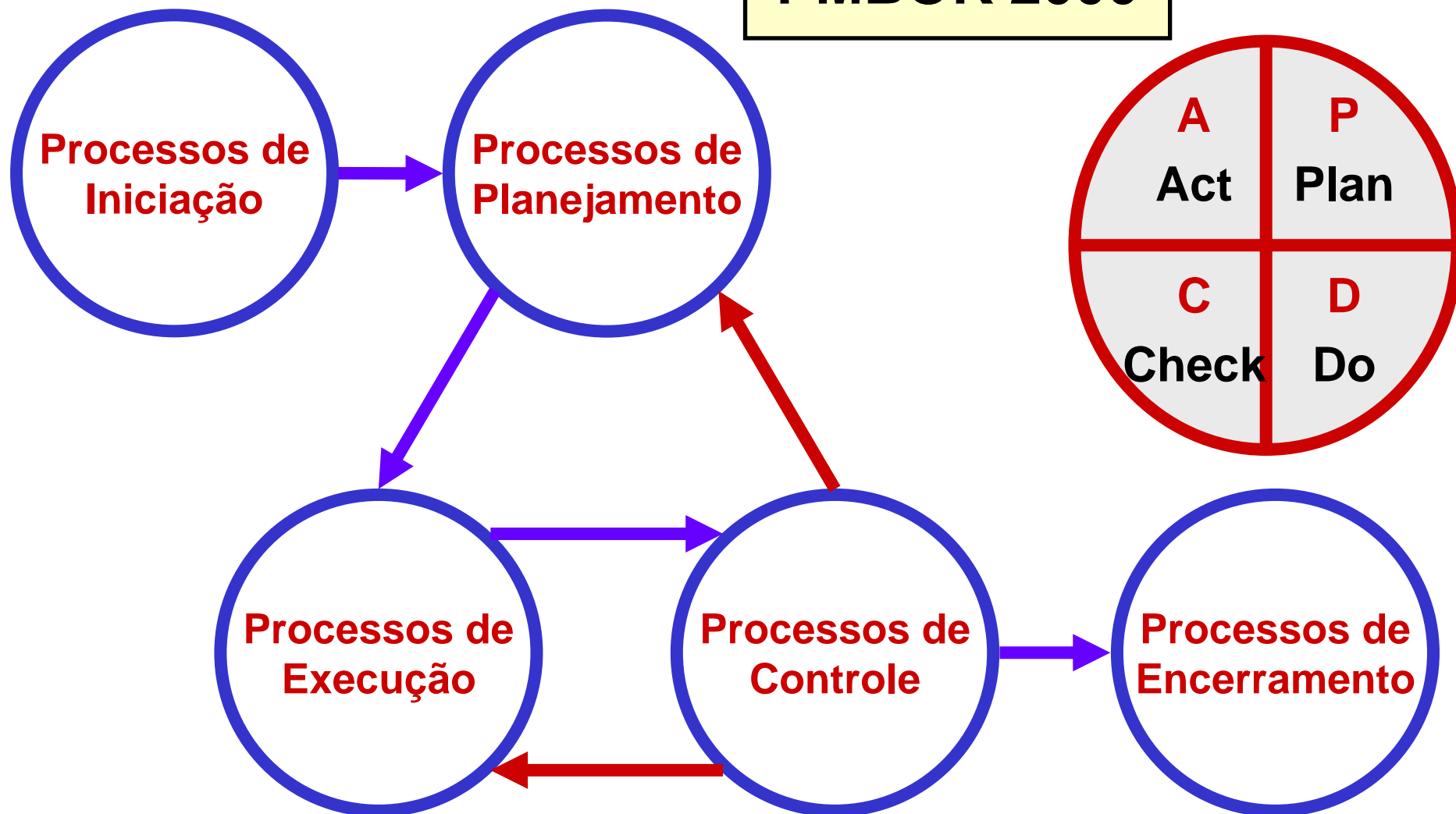
Controlar

O modelo conhecido como Ciclo PDCA também representa as atividades de Planejamento e Controle e suas etapas.

# ETAPAS DO CICLO

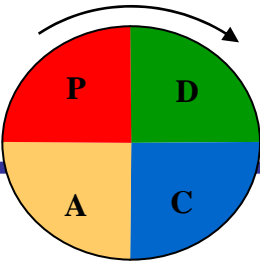


**PMBOK 2000**

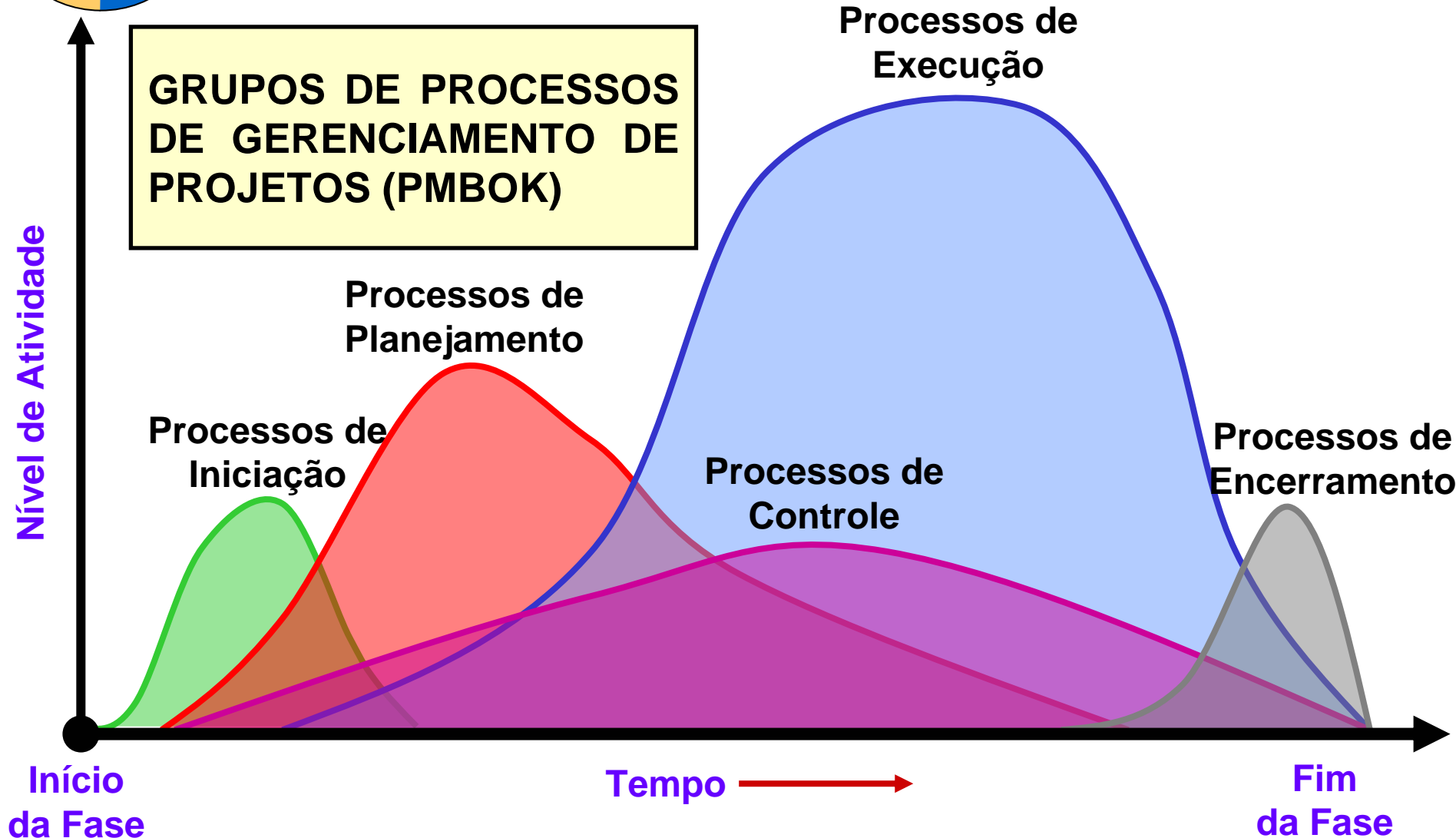


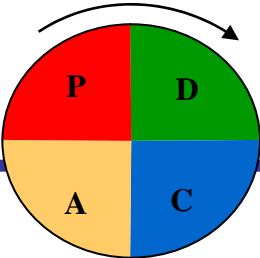


# ETAPAS DO CICLO



**GRUPOS DE PROCESSOS  
DE GERENCIAMENTO DE  
PROJETOS (PMBOK)**





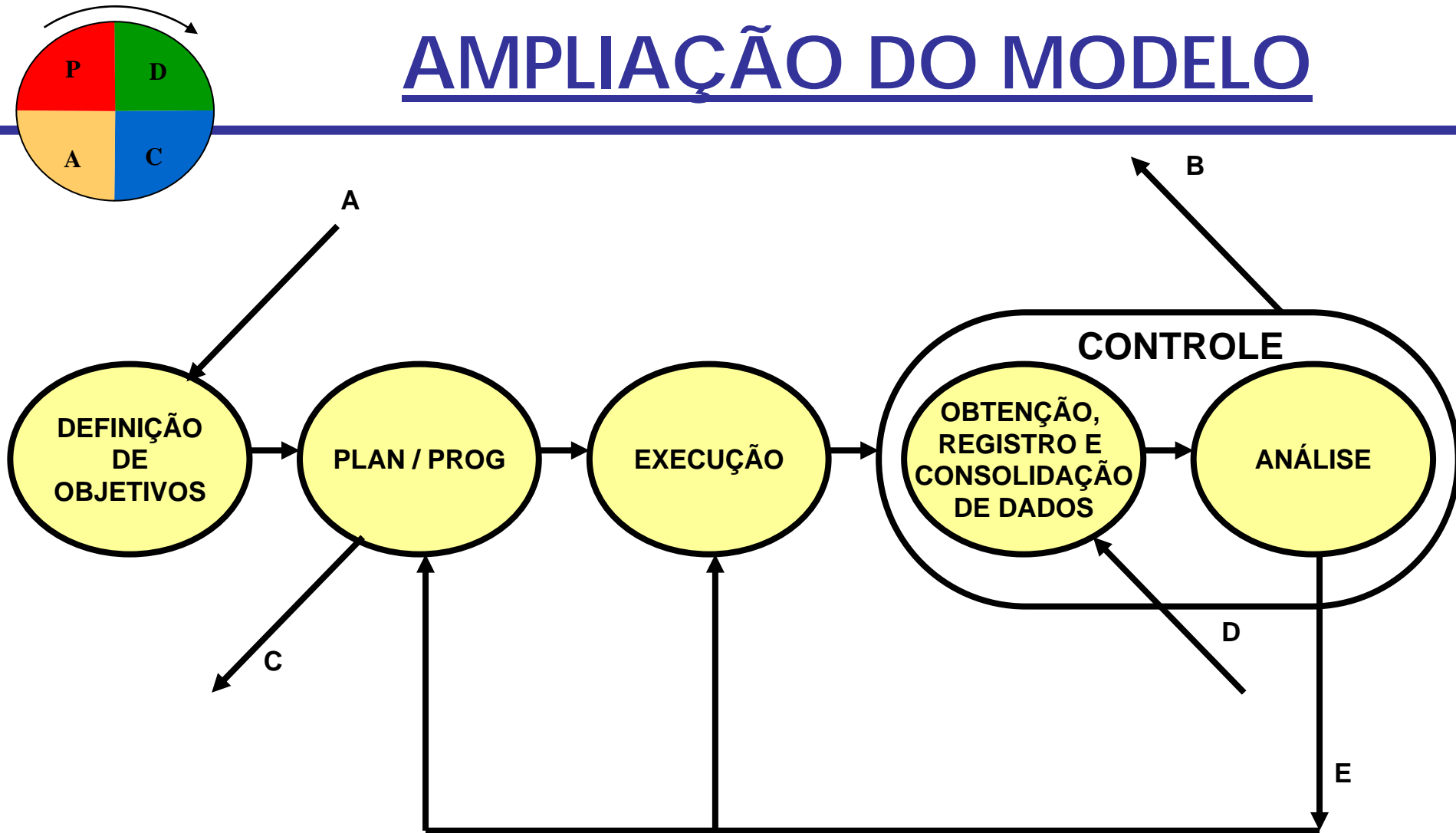
# Ciclo PDCA

01. [Processos de governança corporativa](#)
02. [Integração das subsidiárias](#)
03. [Definição de níveis de delegação e autonomia](#)
04. [Projeto Sinergia](#)
05. [Definição de mecanismos de transferência de preços de produtos](#)
06. [Desenvolvimento de contratos internos de serviços](#)
07. [Gestão do conhecimento](#)
08. [Avaliação do desempenho empresarial](#)
09. [Avaliação da qualidade da gestão](#)
10. [Alinhamento dos processos contábeis](#)
11. [Gestão de Competências](#)
12. [Sistema de consequências](#)
13. [Relacionamento empresa-empregado](#)
14. [Novo modelo de relacionamento com clientes](#)

## AGENDA

- **Introdução**
- **As Etapas do Ciclo**
- **Ampliação do Modelo**
- **Conclusões**

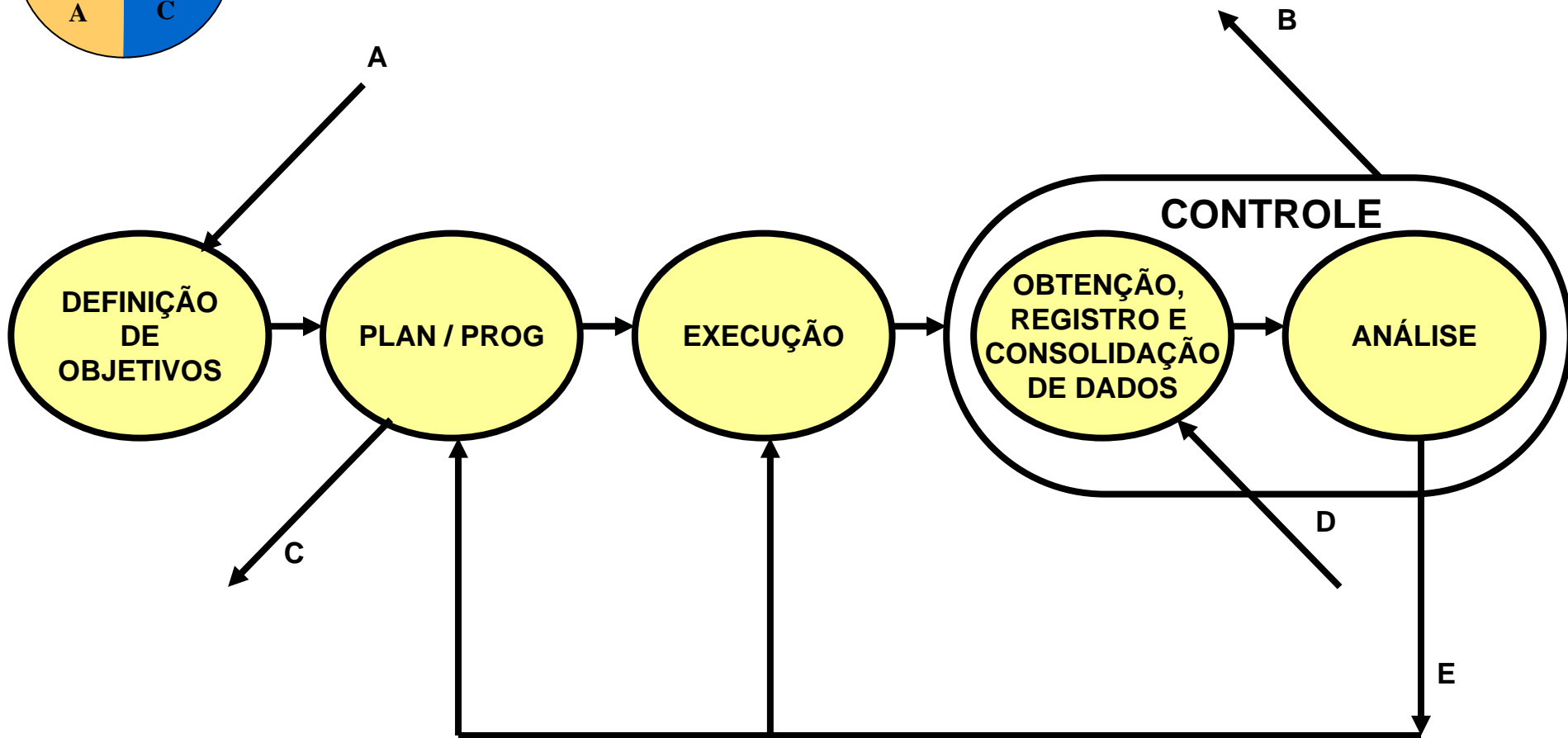
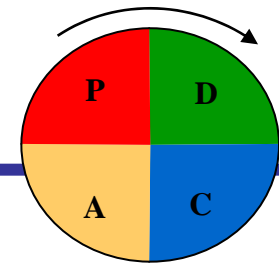
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

- São estabelecidos por uma organização de nível hierarquicamente superior (**Seta A**), que chamamos de cliente, proprietário ou usuário dos resultados do projeto.

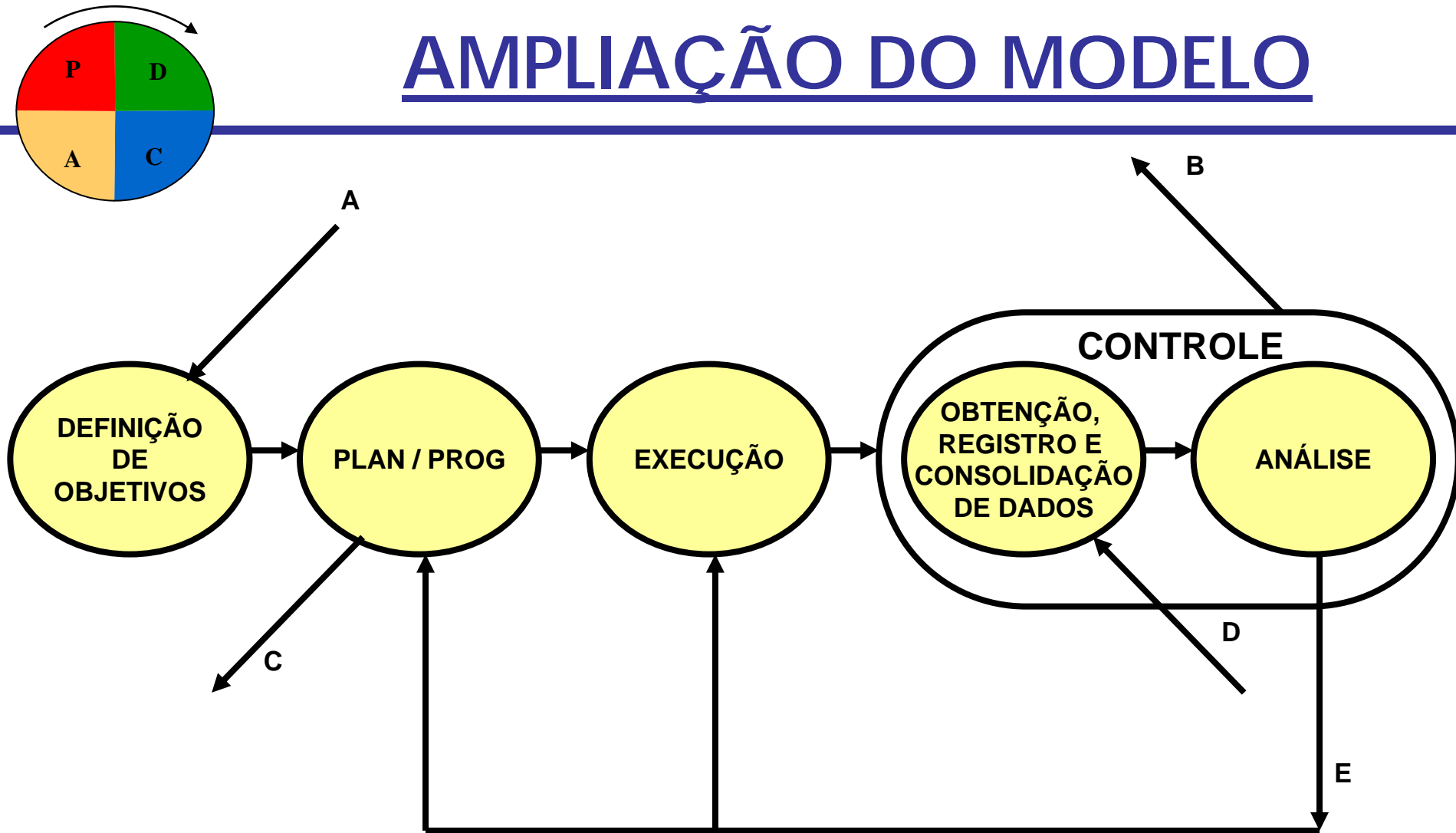
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● PLANEJAMENTO (1)

- Identificação das atividades necessárias para que os objetivos do projeto sejam atingidos, conseguindo uma forma adequada de executá-las e considerando-se as restrições existentes.

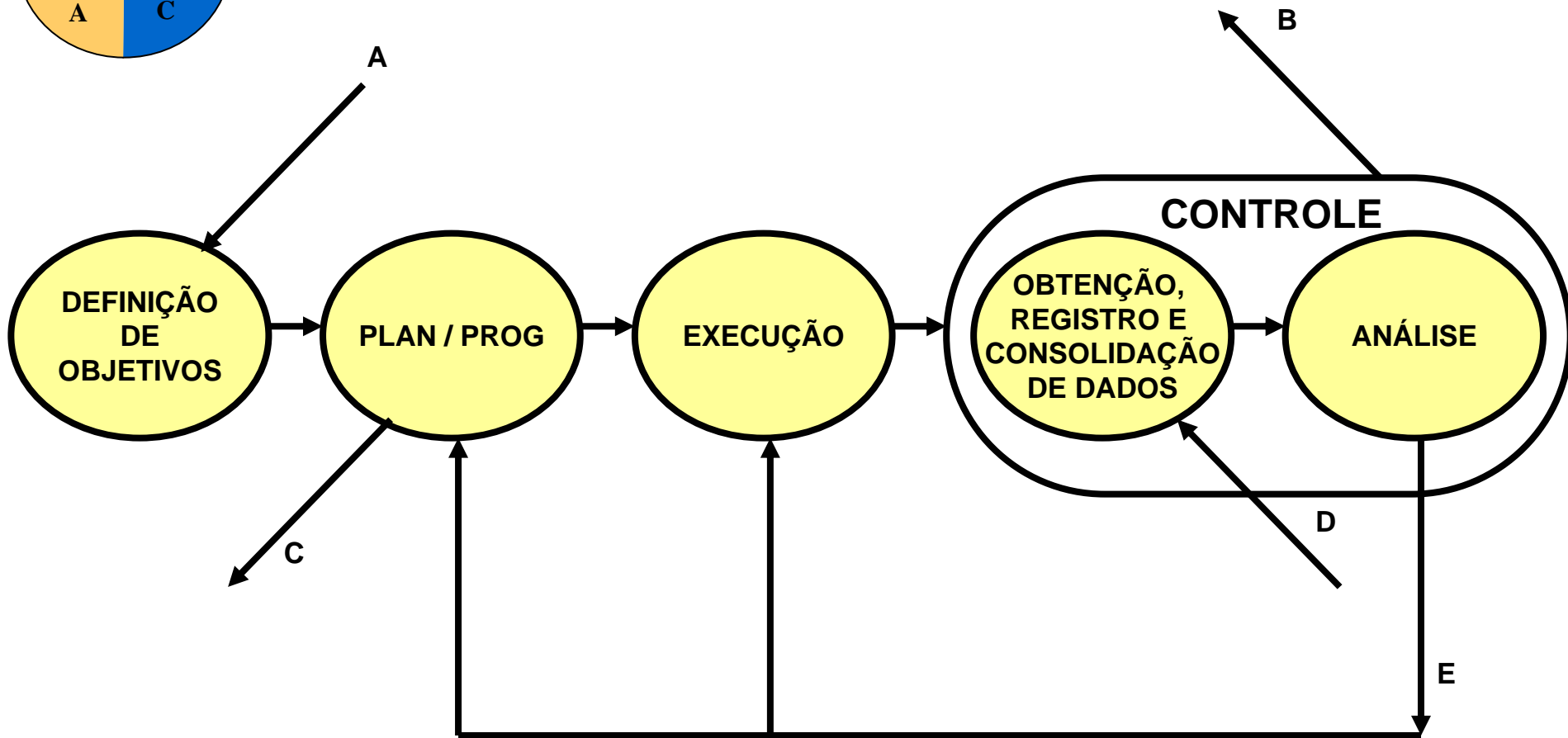
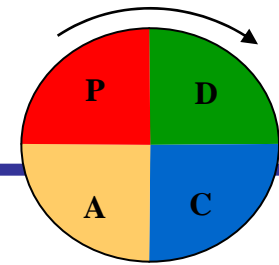
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● PLANEJAMENTO (2)

- Deve permitir a definição de objetivos para organizações de nível imediatamente inferior, que podemos chamar de empresa contratada para execução do projeto ou parte dele (**Seta C**).

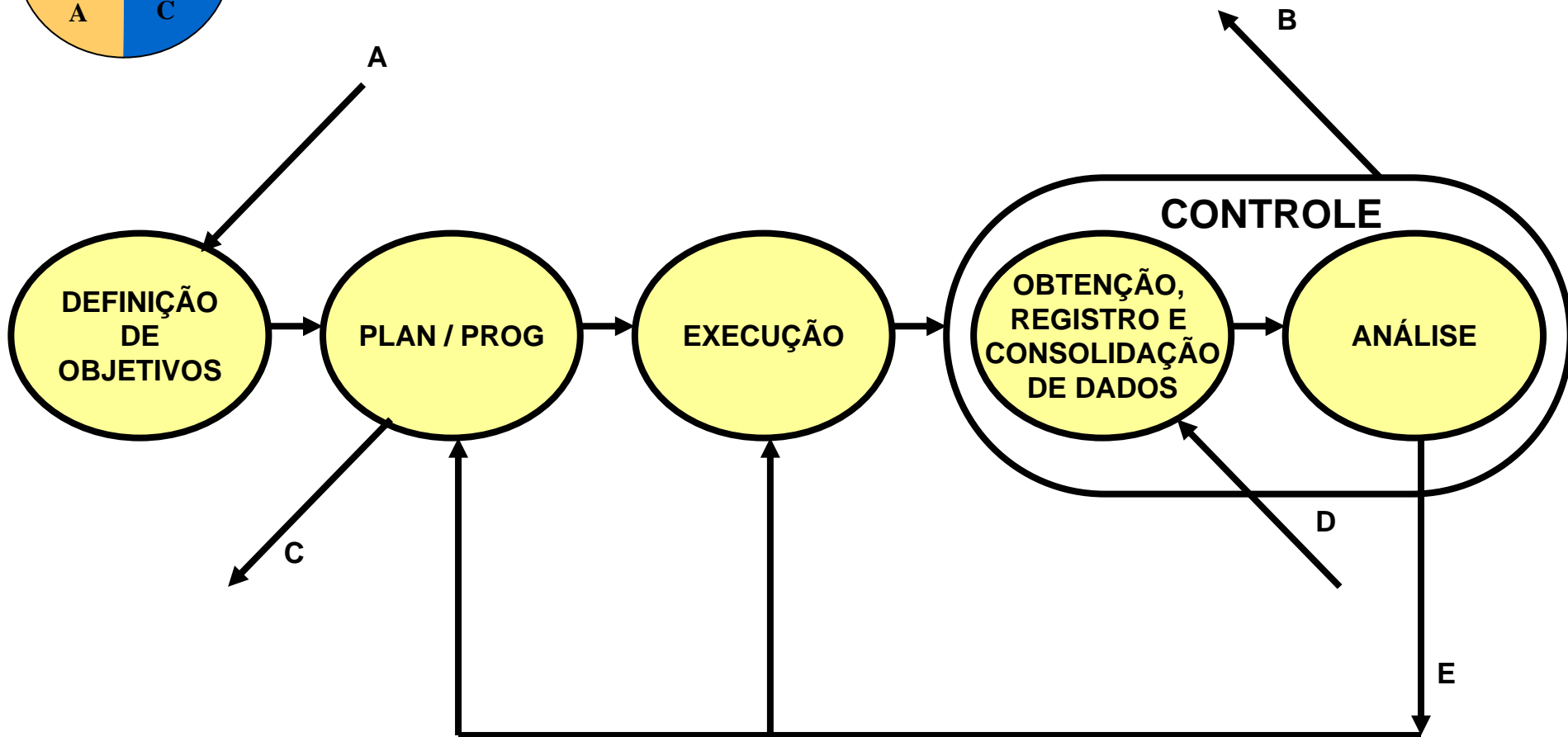
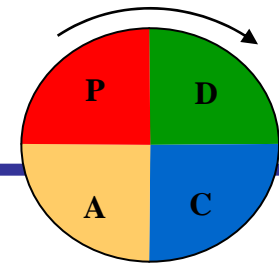
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● EXECUÇÃO

- Mobilizar e aplicar os recursos (humanos, materiais, entre outros) da organização patrocinadora do projeto nas atividades do projeto para viabilizar o alcance dos seus objetivos.

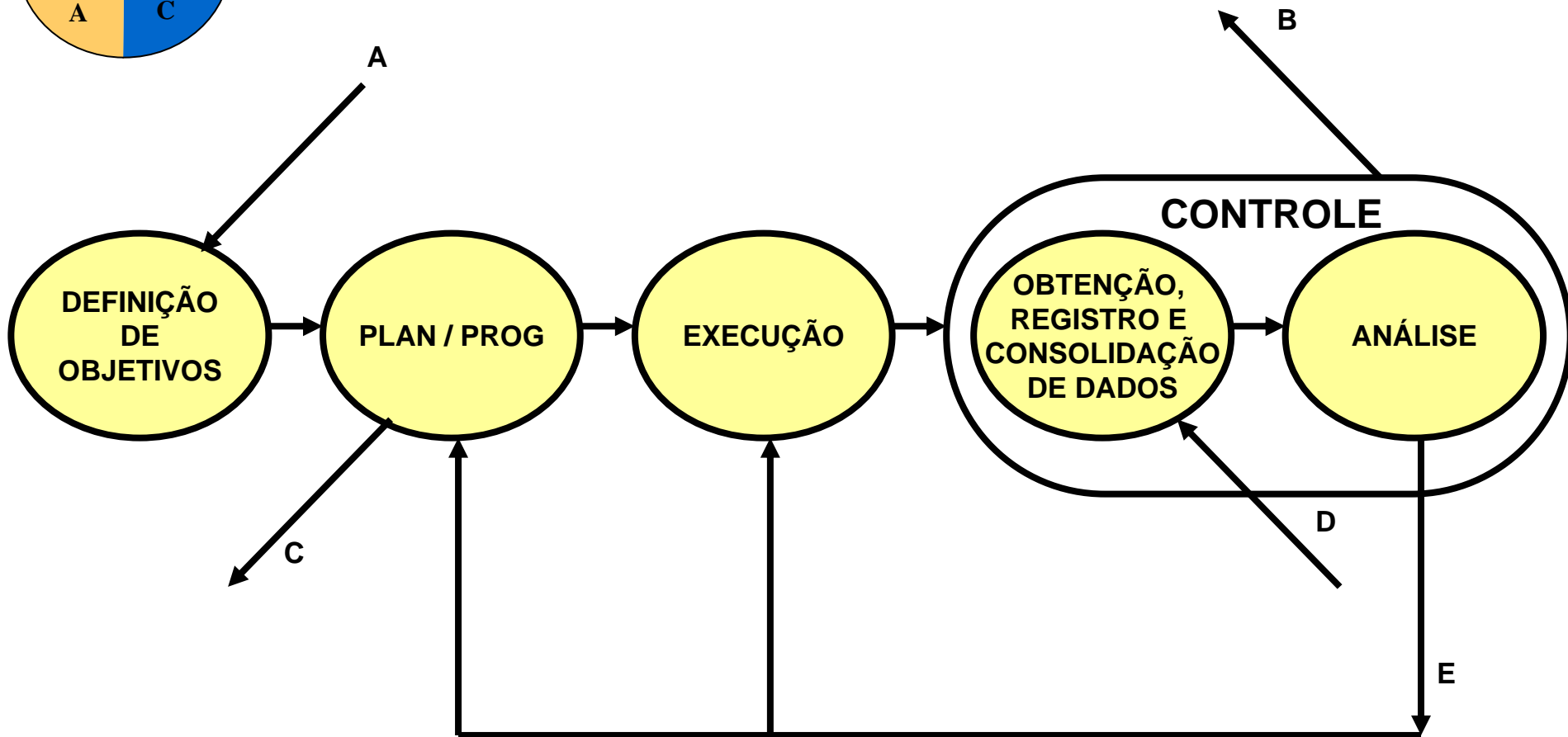
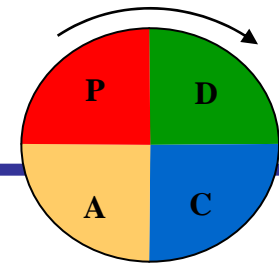
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● CONTROLE (1)

- Ações de **acompanhamento** e de **análise** de tendências durante a execução, que visam conduzir as atividades na forma estabelecida pelo planejamento, prevenindo eventuais desvios.

# AMPLIAÇÃO DO MODELO

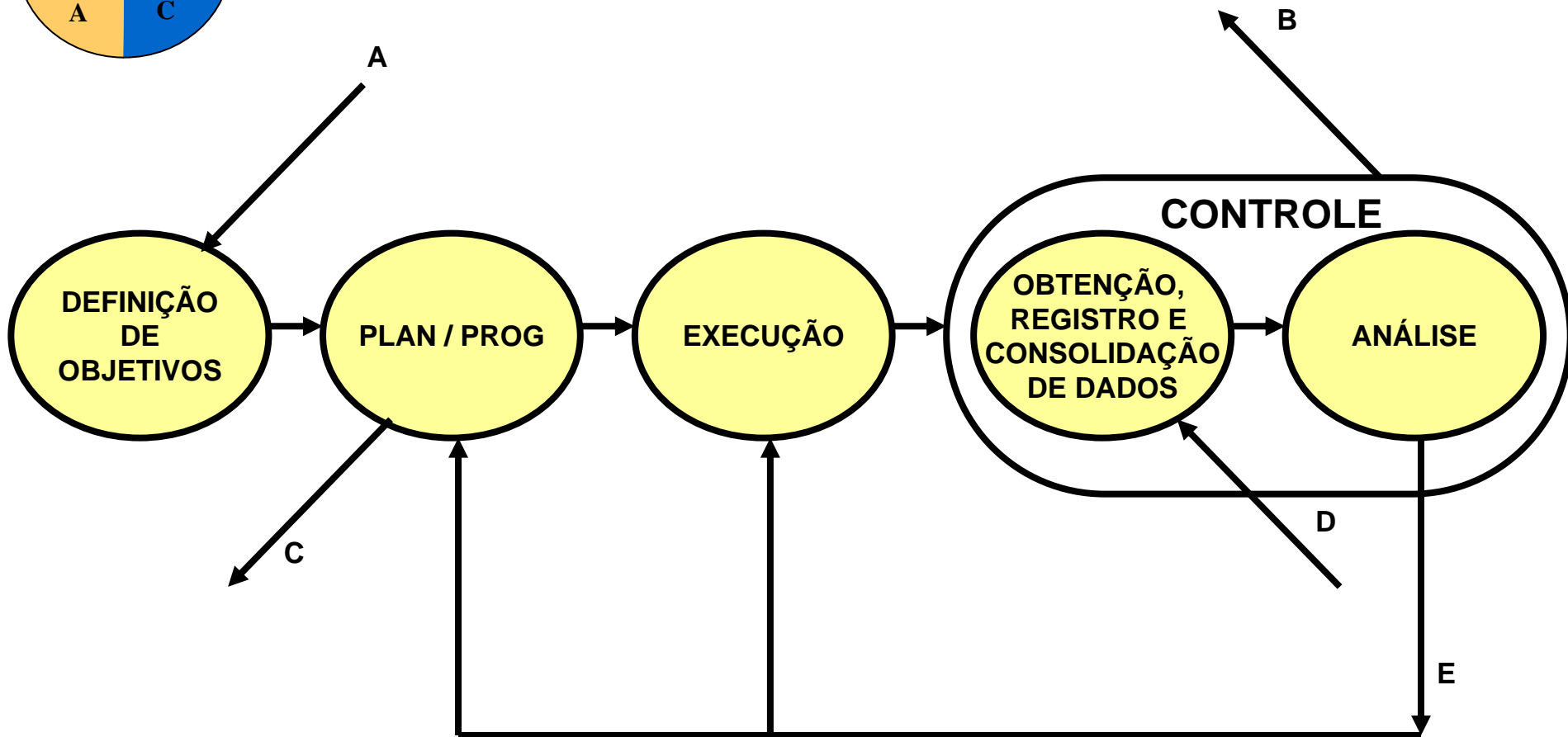
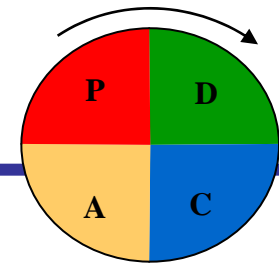


## ● CONTROLE (2)

- A ação de **acompanhamento** consiste em coletar e consolidar os dados que refletem a execução das atividades realizadas tanto com recursos próprios como de terceiros (**Seta D**).



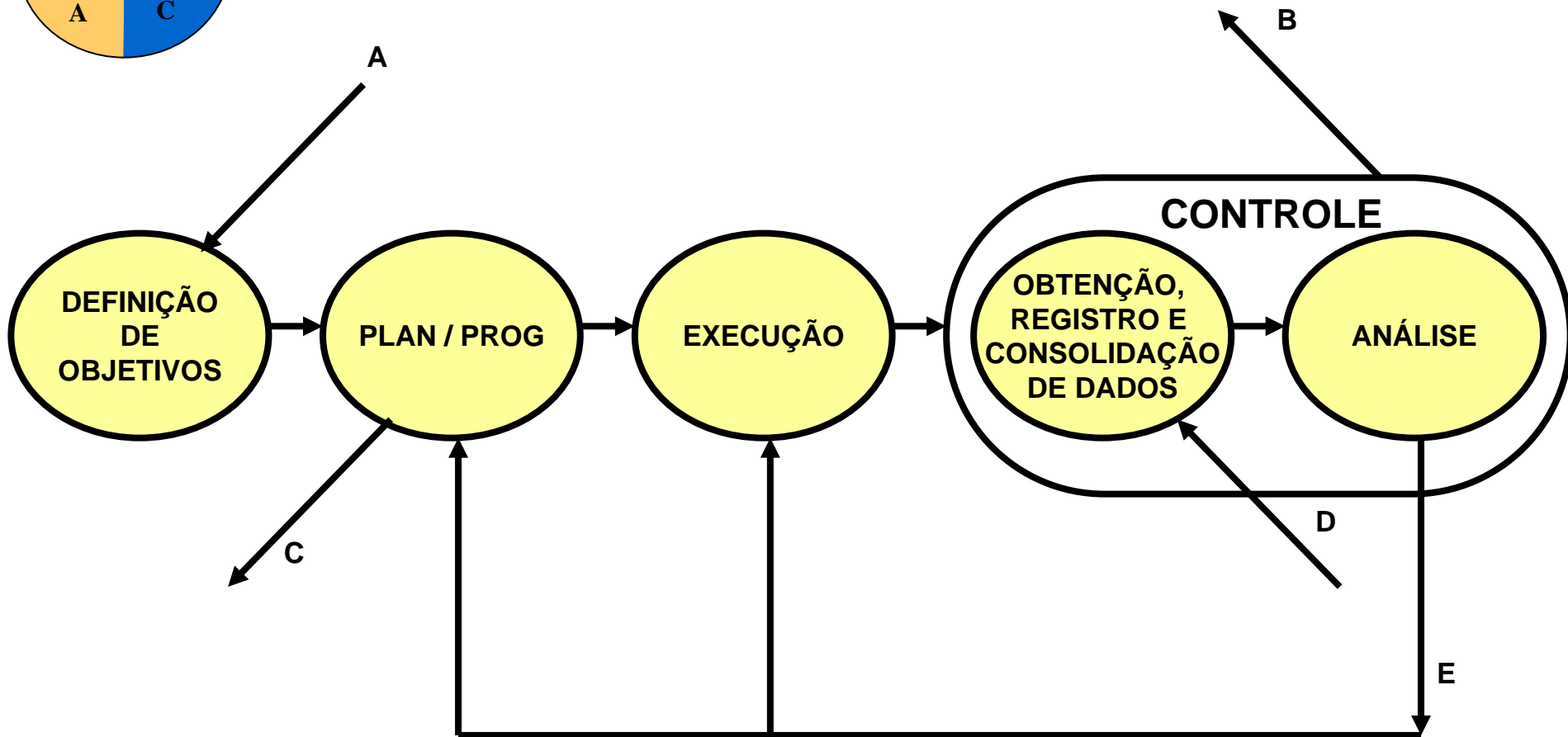
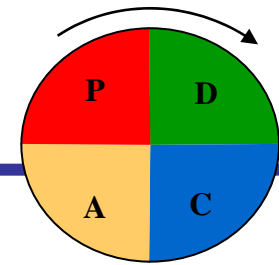
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● CONTROLE (3)

- A ação de **análise** dos dados obtidos visa produzir um retrato da situação comparando o previsto com o realizado para identificar as causas dos eventuais desvios.

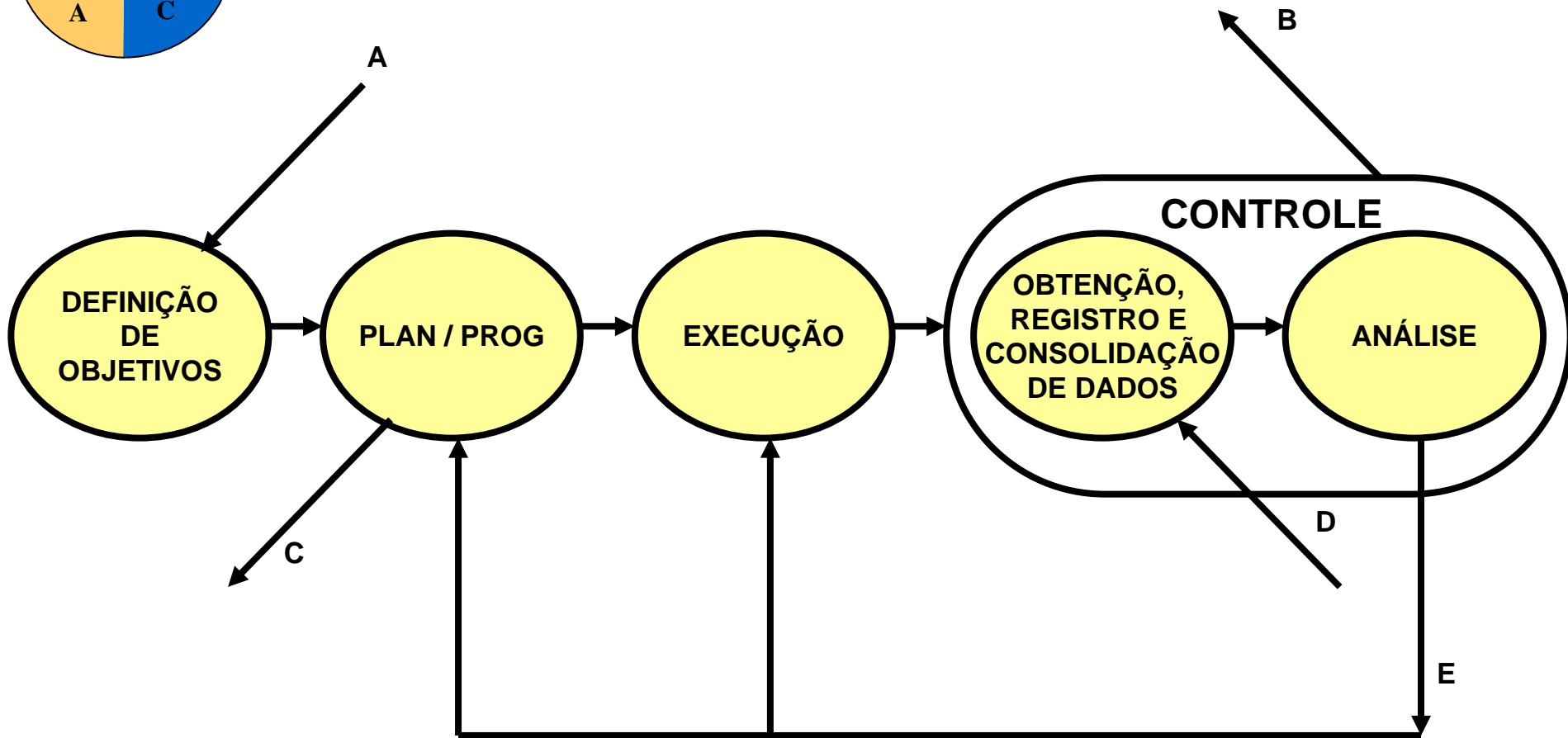
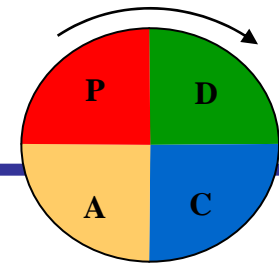
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● CONTROLE (4)

- No controle são determinadas as tendências das projeções físico-financeiras e definidas as ações preventivas e corretivas necessárias.

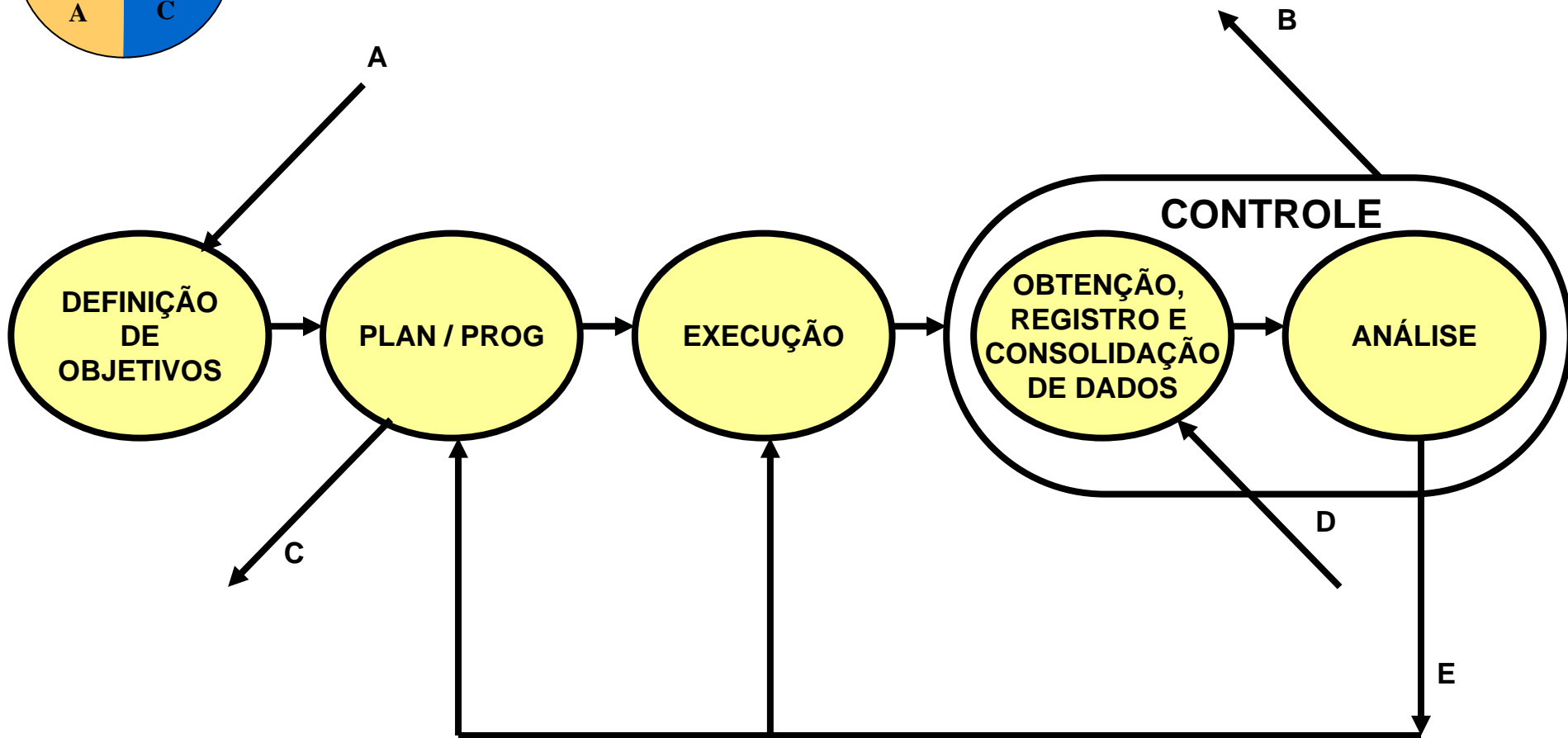
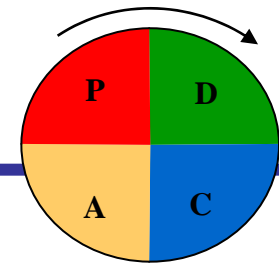
# AMPLIAÇÃO DO MODELO



## ● CONTROLE (5)

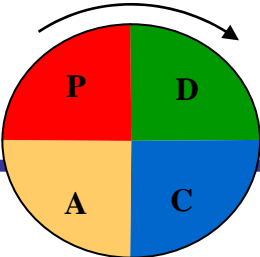
- A análise gera informações para a organização de nível de gerência superior (**Seta B**) ou realimentar o próprio nível de gerência com ações corretivas (**Seta E**).

# AMPLIAÇÃO DO MODELO

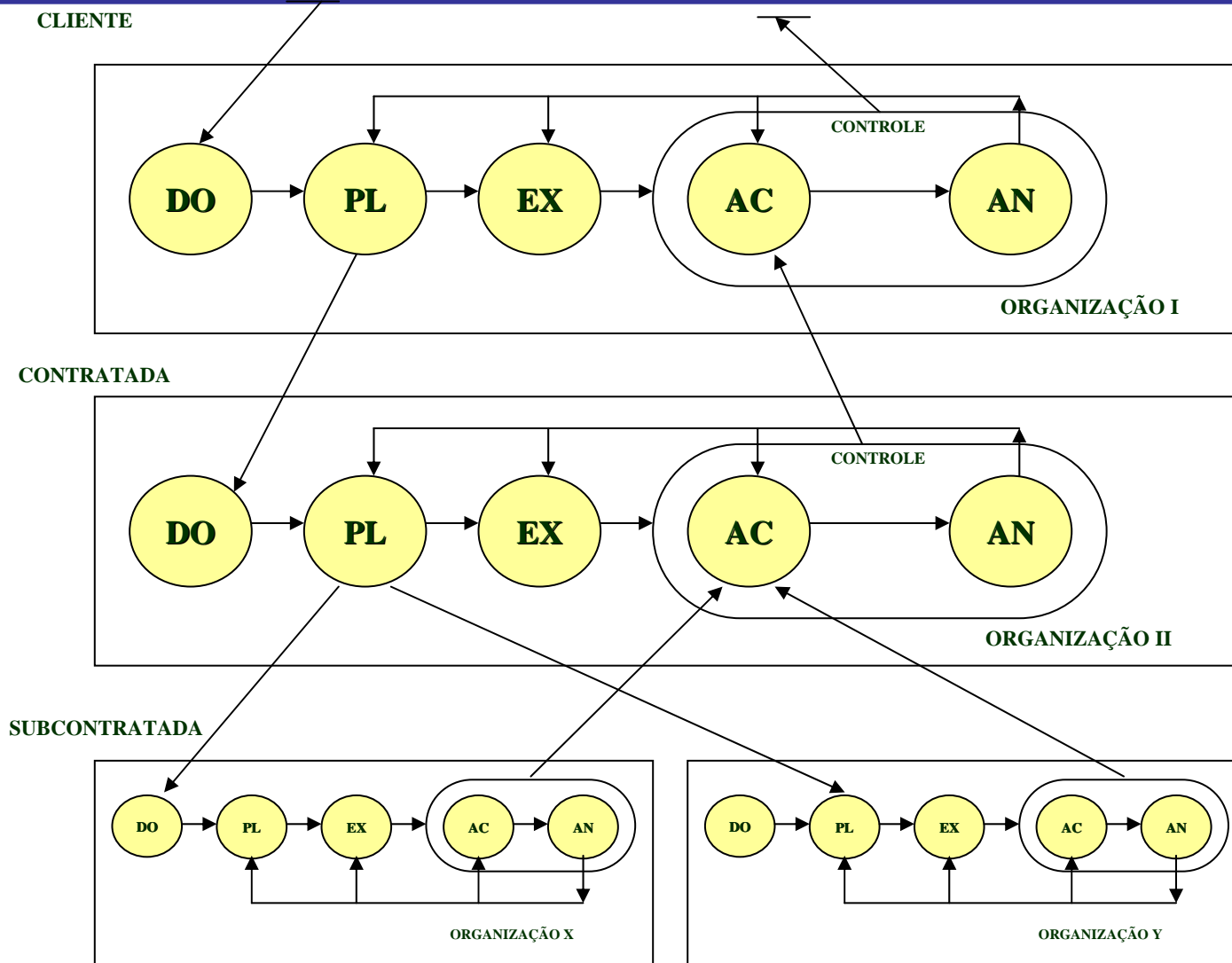


## ● CONTROLE (6)

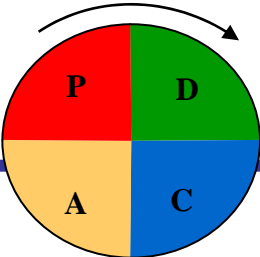
- O controle também possibilita a definição das ações corretivas para o nível de gerência imediatamente inferior, através da redefinição de objetivos (Seta C).



# AMPLIAÇÃO DO MODELO

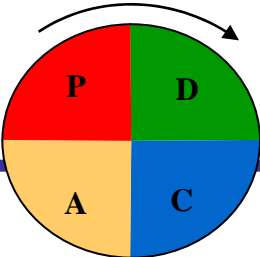


- Terceiro nível hierárquico: empresa contratada por um cliente para executar um determinado projeto, terceiriza partes deste projeto ou pacotes de trabalho para empresas subcontratadas.



# AMPLIAÇÃO DO MODELO

- Para o cliente, um pacote de trabalho terceirizado é um subprojeto, mas para a subcontratada o contrato que ela assinou é um projeto.
- As setas do modelo evidenciam o fluxo de informação e o *link* entre os diversos *stakeholders* do projeto.
- Este fluxo garante o *feedback* necessário para a completa comunicação.

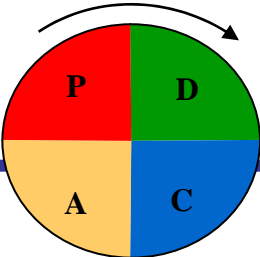


# Ciclo PDCA

01. [Processos de governança corporativa](#)
02. [Integração das subsidiárias](#)
03. [Definição de níveis de delegação e autonomia](#)
04. [Projeto Sinergia](#)
05. [Definição de mecanismos de transferência de preços de produtos](#)
06. [Desenvolvimento de contratos internos de serviços](#)
07. [Gestão do conhecimento](#)
08. [Avaliação do desempenho empresarial](#)
09. [Avaliação da qualidade da gestão](#)
10. [Alinhamento dos processos contábeis](#)
11. [Gestão de Competências](#)
12. [Sistema de consequências](#)
13. [Relacionamento empresa-empregado](#)
14. [Novo modelo de relacionamento com clientes](#)

## AGENDA

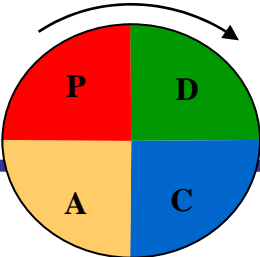
- **Introdução**
- **As Etapas do Ciclo**
- **Ampliação do Modelo**
- **Conclusões**



# CONCLUSÕES

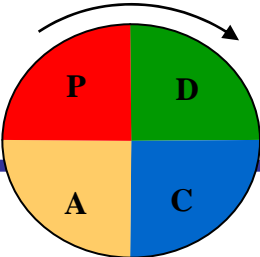
- Todas as organizações envolvidas deverão aplicar o Ciclo PDCA para desenvolver o planejamento e o controle do escopo do projeto que lhes cabe gerenciar.
- A utilização do Ciclo PDCA promove o aprendizado contínuo dos processos.
- Isto repercute positivamente na tomada de decisão da parte do gestor, pois favorece a obtenção de informações oportunas e confiáveis durante a execução do projeto.





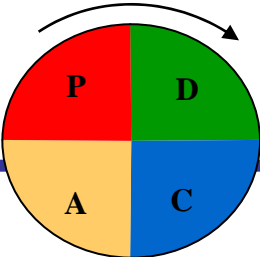
# CONCLUSÕES

- Portanto, ao enfrentar dificuldades na execução de uma atividade do projeto:
- Identificar o problema (**PLAN**): coletar dados e definir plano de ação.
- Por em prática o plano de ação (**DO**): resolver o problema.
- Verificar e analisar os resultados obtidos (**CHECK**).
- Refletir sobre as causas dos desvios e tomar as ações corretivas (**ACT**).



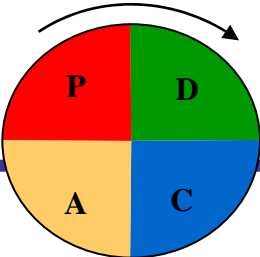
# CONCLUSÕES

- Lembrar sempre que:
  - A melhoria contínua ocorre quanto mais “rodado” for o Ciclo PDCA.
  - A melhoria contínua otimiza a execução dos processos, possibilita a redução de custos e o aumento da produtividade.
  - A aplicação do Ciclo PDCA a todas as fases do projeto leva ao aperfeiçoamento e ajustamento do caminho que o empreendimento deve seguir .



# CONCLUSÕES

- Lembrar sempre que:
- Mesmo os processos considerados satisfatórios são passíveis de melhorias: o mundo evolui constantemente.
- A introdução de melhorias gradativas e contínuas aos processos só tendem a agregar maior valor aos resultados do projeto e a assegurar maior satisfação dos clientes.



# Perguntas? Comentários? Dúvidas?



**OBRIGADO!**

Jânio Plácido de A. Sousa, PMP, MBA

Consultor Técnico

Petrobras/Engenharia

(21) 3229-3910

[janio.placido@petrobras.com.br](mailto:janio.placido@petrobras.com.br)