

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ISADORA BIANCA COELHO DO CARMO

**PDCA NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS EM UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: percepção dos gestores**

São Luís
2025

ISADORA BIANCA COELHO DO CARMO

**PDCA NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS EM UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: percepção dos gestores**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Carmo, Isadora Bianca Coelho do.

PDCA na implementação de projetos estratégicos em uma empresa de distribuição: percepção dos gestores / Isadora Bianca Coelho do Carmo. – 2025
26 f.

Orientador(a): Ademir da Rosa Martins.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Ciclo PDCA. 2. Gestão de Projetos. 3. Liderança. 4. Melhoria Contínua. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

ISADORA BIANCA COELHO DO CARMO

**PDCA NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS EM UMA
EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: percepção dos gestores**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 26 / 07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Nilson Costa Santos
Dr. em Engenharia Elétrica
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Walber Lins Pontes
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Nesta seção gostaria agradecer às pessoas que me acompanharam nestes quatro anos de graduação, em especial aos meus amigos mais próximos de curso: Eliana, José Paulo, Ruth e Maria Aparecida, por sempre me incentivarem quando estava desmotivada, confiarem em mim e alegrarem cada momento que dividimos em sala de aula.

Meus agradecimentos aos amigos de Empresa Júnior, que fizeram parte da minha primeira experiência profissional e contribuíram para formação da minha perspectiva enquanto administradora, menções honrosas a Hugo, Bianca, Graci e Elaine.

Minha gratidão a Elayne e Hilzimar que mantiveram meus pés no chão e iluminaram meu percurso quando precisei.

Agradeço imensamente aos meus pais e à minha avó que pavimentaram o caminho para que eu pudesse trilhá-lo e ao meu irmão que o percorreu comigo.

Por fim, agradeço ao Professor Ademir Martins, que gentilmente aceitou me orientar em meu último desafio dentro do curso de administração. Obrigada pelo tempo dedicado e por toda a compreensão.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a percepção dos gestores de uma empresa de distribuição maranhense sobre a aplicação do Ciclo PDCA na implementação de projetos estratégicos. Para isso investigou-se o nível de conhecimento e familiaridades das lideranças como o método, frequência de uso e fatores que impactam em sua efetiva implementação. A pesquisa é caracterizada como qualitativa, de cunho exploratória e descritivo. Sua aplicação foi realizada por meio de questionário estruturado a um grupo focal de gestores que atuaram em projetos estratégicos nos anos de 2024 e 2025. Com os resultados foi evidenciado que, embora todos os participantes já estivessem familiarizados com o PDCA, a maioria possuía conhecimento descrito como básico ou intermediário e apenas uma pequena quantidade o utilizava continuamente em sua gestão de projetos. Os principais desafios identificados foram a falta de tempo, ausência de processos estruturados, resistência da equipe e lacunas de conhecimento acerca do método. Dentre as estratégias sugeridas para superar esses obstáculos destacam-se ofertar treinamentos específicos que se baseiem na andragogia, na disponibilização de ferramentas que impulsionem a gestão de projetos, ações que colaborem e fortaleçam uma cultura organizacional aberta a mudanças e o envolvimento ativo da liderança como promotora dessas práticas. Desse modo, conclui-se que apesar de reconhecerem os benefícios do uso do Ciclo PDCA, sua consolidação como uma prática contínua depende de investimentos culturais, educacionais e estruturais que alavanquem a melhoria contínua e elevem a eficiência dos projetos organizacionais.

Palavras-chave: Ciclo PDCA; Gestão de Projetos; Liderança; Melhoria Contínua.

ABSTRACT

This study aims to understand the perception of managers from a distribution company in the state of Maranhão regarding the application of the PDCA Cycle in the implementation of strategic projects. To this end, the study investigated the level of knowledge and familiarity of the leadership with the method, its frequency of use, and the factors that impact its effective implementation. The research is characterized as qualitative, with an exploratory and descriptive approach. It was conducted through a structured questionnaire applied to a focus group of managers who were involved in strategic projects during the years 2024 and 2025. The results showed that although all participants were familiar with the PDCA Cycle, most reported having only basic or intermediate knowledge, and only a small portion used the methodology continuously in their project management. The main challenges identified were lack of time, absence of structured processes, team resistance, and knowledge gaps regarding the method. Among the strategies suggested to overcome these obstacles are offering specific training based on andragogical principles, providing tools to enhance project management, implementing actions that support and strengthen an organizational culture open to change, and ensuring active leadership involvement as a promoter of these practices. Thus, it is concluded that, despite recognizing the benefits of using the PDCA Cycle, its consolidation as a continuous practice depends on cultural, educational, and structural investments that foster continuous improvement and enhance the efficiency of organizational projects.

Keywords: PDCA Cycle; Project Management; Leadership; Continuous Improvement

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Respondentes por Setor	12
Quadro 1 – Dados gerais dos participantes da pesquisa	12
Gráfico 2 – Conhecimento declarado	13
Gráfico 3 – Nível de conhecimento: treinamento externo X treinamento interno	14
Gráfico 4 – Frequência de uso do ciclo PDCA pelos gestores	15
Gráfico 5 – Principais dificuldades para implementação do PDCA	16
Gráfico 6 – Percepção de impacto positivo gerado na gestão de projetos pelo PDCA.....	176
Gráfico 7 – Impactos positivos esperados com a aplicação do PDCA.....	17
Gráfico 8 – Fatores motores para implementação do PDCA	17

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Planejamento	9
2.2	Gestão de projetos	9
2.3	Ciclo PDCA	10
3	METODOLOGIA	10
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	11
4.1	Perfil da liderança	12
4.2	Conhecimento sobre o Ciclo PDCA	13
4.3	Aplicação do PDCA.....	14
4.4	Impactos esperados com o uso do PDCA e estratégias para implementação	16
4.4.1	<i>Treinamentos específicos sobre o tema</i>	<i>17</i>
4.4.2	<i>Disponibilização de ferramentas para auxiliar a aplicação</i>	<i>18</i>
4.4.3	<i>Definição de processos estruturados.....</i>	<i>19</i>
4.4.4	<i>Cultura aberta à mudança e apoio da liderança.....</i>	<i>19</i>
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	20
	REFERÊNCIAS	21
	APÊNDICE A – Questionário Aplicado.....	24

PDCA NA IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO: percepção dos gestores ¹

Isadora Bianca Coelho do Carmo ²
Ademir da Rosa Martins ³

1 INTRODUÇÃO

O sucesso organizacional se caracteriza pela capacidade de uma corporação em alcançar suas metas e objetivos, e sobretudo a finalidade para qual foi criada. Para tal propósito é primordial que as empresas se mantenham competitivas, o que envolve a habilidade de adaptar-se às mudanças do mercado e assegurar sua relevância, sincronicamente com a rentabilidade e lucratividade (Barney; Hesterly, 2018).

Com esse intuito, o desenvolvimento eficiente de planejamentos estratégicos, que são instrumentos que compilam as metas, finalidades e ações a serem desenvolvidas para viabilizar o alcance dos objetivos fins da organização são primordiais. Com isso, a utilização de projetos, definidos pelo PMBOK (2021), como “esforços temporários empreendidos para criar serviço, produto ou resultado único e exclusivo” constitui um dos pilares centrais para a execução dessas ações. Assim, a gestão de projetos tem ganhado destaque como uma prática essencial para desdobramento do planejamento estratégico, otimizando os recursos disponíveis e garantindo o alcance dos resultados almejados (Kerzner, 2013).

A gestão eficaz de projetos estratégicos, cujos principais objetivos são implementar ações que tornem possível o alcance das metas estabelecidas no planejamento estratégico, é essencial para garantir a competitividade e o sucesso organizacional. De modo que o investimento no uso de ferramentas ou metodologias para coordenação de projetos tem crescido cada vez mais nas grandes, médias e pequenas corporações (Campos, 2014).

Neste contexto, o ciclo PDCA é um método de gestão, desenvolvido na década de 1930 pelo engenheiro americano Walter Andrew Shewhart, que se popularizou nos anos 50 através de Deming, responsável por difundir a técnica no Japão, atrelando-a ao sistema Toyota de produção (Liker, 2020). Dentre seus princípios esta metodologia busca a melhoria recorrente de processos, baseada na identificação de causas-raízes de problemas e no planejamento de soluções.

Para isso, este método se baseia em quatro fases: Plan (Planejar), Do (Execução), Check (Verificar) e Act (Ação), ou seja, primeiro deverá montar um plano de ação, executá-lo, depois monitorar os resultados e por fim analisá-los, identificando oportunidades de melhoria para então planejá-las, reiniciando-o ciclo novamente. Compondo, dessa forma, as principais etapas de desenvolvimento de projetos, através de uma estrutura sistematizada, enxuta e adaptável, que faz com que este método seja um grande aliado para a gestão de projetos e processos de forma mais assertiva e uma ferramenta eficiente para a melhoria contínua, impactando significativamente no desempenho das organizações que optam por utilizar este método na gestão de seus projetos (Paladini, 2019).

Nesse contexto, este trabalho tem como pergunta de pesquisa: “Qual a percepção dos gestores de uma empresa de distribuição maranhense sobre a utilização do Ciclo PDCA na implementação de projetos estratégicos.?”

¹ Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre de 2025.1, na cidade de São Luís/MA;

² Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: isadora.bianca@discente.ufma.br;

³ Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

Portanto, o objetivo geral da pesquisa é analisar a percepção dos gestores de uma empresa de distribuição maranhense sobre a utilização do Ciclo PDCA na implementação de projetos estratégicos. Para alcançar tal meta, delineou-se os seguintes objetivos específicos:

- Investigar o nível de conhecimento e familiaridade dos gestores da empresa com a metodologia PDCA;
- Identificar a frequência de utilização pelos gestores da metodologia PDCA;
- Elencar fatores que possam contribuir para a construção da visão dos líderes sobre o Ciclo de Deming, verificando barreiras e impactos.
- Propor estratégias para incorporar o ciclo PDCA no processo de gestão de projetos, considerando as lacunas, barreiras e resistências identificadas.

Ao abordar esses aspectos, será possível identificar os motivos da ausência ou conhecimento limitado acerca da metodologia e sua aplicação no desenvolvimento dos projetos estratégicos, de modo que seja possível identificar fatores específicos podem auxiliar os líderes, visando a implementação eficaz do ciclo PDCA como ferramenta de gestão, a fim de aprimorar a condução e resultados futuros dos projetos estratégicos.

Portanto, este estudo é relevante pois permite o entendimento dessa problemática profundamente, além de oferecer subsídios para a criação de um plano de ação que atenda às necessidades identificadas na organização analisada. Ademais, os resultados desta pesquisa trarão insumos reais e teóricos de forma a fomentar discussões acadêmicas sobre o tema, que poderão ser aplicadas em diferentes contextos organizacionais

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a fundamentação teórica deste trabalho de conclusão, será abordado o que é planejamento, a origem e o conceito do Ciclo PDCA e da Gestão de Projetos.

2.1 Planejamento

O dicionário Aurélio (2021), define planejamento como: “O trabalho de preparação para tomada de decisão, segundo roteiros e métodos determinados”. Compreende-se, então, que o ato de planejar constitui-se de conceber planos de ações estruturadas com auxílio ou não de ferramentas ou metodologias para concretizar um objetivo.

No contexto organizacional o ato de planejar torna-se intrínseco, à medida que cada prática e procedimentos realizados dentro de uma instituição visem o alcance de um objetivo que irá impactar direta ou indiretamente na competitividade e nos lucros da mesma (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010). Cada ação, portanto, seja ela de nível estratégico, tático ou operacional, precisa ser predeterminada a fim de desdobrar-se no propósito almejado previamente.

Ademais, para aumentar a qualidade nas entregas planejadas busca-se utilizar boas práticas de gestão, como a organização, direcionamento e controle dos recursos financeiros, humanos, temporais e materiais, de forma que o planejamento das ações sejam realizados com o mínimo de desperdícios e maior assertividade possível (Slack; Brandon-Jones; Johnston, 2019).

2.2 Gestão de projetos

Segundo o PMBOK (Project Management Institute, 2021), um projeto é um esforço temporário, aplicado à criação de um produto ou serviço. Sendo caracterizado por possuir início, meio e fim. Além disso, cada projeto possui especificidade de recursos técnicos destinados à sua execução, os quais são impactados pelo ambiente e momento em são

desenvolvidos, fazendo com que cada resultado obtido seja único. Dessa forma, um projeto é um meio para alcance de um objetivo claro.

A gestão de projetos é, portanto, um conjunto de técnicas, práticas e/ou ferramentas, utilizadas para o planejamento, desenvolvimento, controle e monitoramento de um projeto, a fim de garantir sua melhor implementação e, por consequência, o alcance do objetivo estabelecido a priori (Kerzner, 2013). Outrossim, o uso de metodologias estruturadas para gerenciar projetos, favorece o alinhamento entre as iniciativas estratégicas e os resultados esperados.

Neste contexto, a gestão de projetos tem se tornado imprescindível para o mercado hodierno, já que, em conjunto com as demais operações de funcionamento rotineiro da organização, resultam no alcance do planejamento estratégico estabelecido, alavancando o crescimento e a competitividade das empresas (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010).

2.3 Ciclo PDCA

Influenciado pelo método científico formalizado por Francis Bacon, que tinha por princípios a prática de análise sistemática, experimentação e adaptação com base nos resultados obtidos, Shewhart desenvolveu o ciclo PDCA, também conhecido como “ciclo de Deming” nas quatro seguintes etapas (Paladini, 2019):

- *Plan* (Planejar): Esta é a fase de planejamento, na qual será realizada a descrição de cada uma das tarefas e entregas que serão realizadas ao longo do projeto. Ademais, também é neste ponto do ciclo em que se é levantado quais serão os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto, bem como a identificação de riscos ou limitações.
- *Do* (Executar): Nesta fase é dado início à execução de todo o planejamento realizado anteriormente. É comum que nesta parte de desenvolvimento se encontrem obstáculos ou necessidades de adaptar as tarefas idealizadas previamente.
- *Check* (Checar): Com o projeto implementado, será iniciado o controle das ações desencadeadas, a fim de analisar se os resultados premeditados estão sendo alcançados.
- *Act* (Agir): Por fim, com os resultados coletados e analisados, serão identificadas necessidades de ajustes ou oportunidades de melhoria que maximizem os resultados alcançados.

Constituindo assim, o ciclo completo do desenvolvimento de projetos, com ênfase no monitoramento e análise de resultados obtidos, possibilitando a prática da melhoria contínua das ações implementadas e consequentemente colaborando para aumento da eficiência e maximização de resultados (Liker, 2020).

3 METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2013) uma pesquisa pode ser classificada utilizando dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta pesquisa se apresenta como exploratória e descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa utiliza como procedimentos metodológicos o estudo de caso e a pesquisa de campo.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, para uma compreensão mais assertiva acerca da problemática estudada.

A população alvo deste estudo consiste nas lideranças da organização estudada que desempenharam papéis estratégicos nos anos de 2024 e 2025. A amostra foi constituída por um

grupo focal de gestores, selecionados intencionalmente com base em sua participação em projetos estratégicos e funções de liderança na empresa.

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturados com perguntas fechadas, aplicado aos colaboradores selecionados. O questionário foi projetado para captar informações detalhadas sobre o perfil dos líderes, como idade, escolaridade, área de atuação, experiência com gestão de projetos e percepção dos gestores sobre o ciclo PDCA, especificando o nível de familiaridade deles com a metodologia, seu uso prático na condução de projetos e possíveis obstáculos na aplicação da ferramenta.

Os dados coletados foram tabulados e categorizado para distinguir padrões, dando à luz aos fatores recorrentes ou não que desdobraram na experiência de cada selecionado, propiciando um estudo mais detalhado, que permita relacionar o perfil dos participantes e sua relação com seu conhecimento sobre o desenvolvimento de projetos com o ciclo de Deming.

Para garantir a confiabilidade dos dados coletados e clareza do questionário, foi realizado um teste piloto, com um grupo reduzido de gerentes, escolhidos de diferentes setores e níveis de escolaridade. Este teste permitiu identificar erros ou fatores que possam gerar ambiguidade, afetando a compreensão e, por consequência, os resultados do questionário, possibilitando assim o seu ajuste.

Quanto as limitações da pesquisa pode-se citar

- Tamanho da amostra: Por se tratar de um estudo feito com um grupo focal de líderes de uma empresa, os resultados podem não se aplicar à realidade de outras organizações. Além disso, por se tratar de gestores, pode ser que a disponibilidade dos mesmos impacte na adesão à pesquisa, reduzindo o número de respostas.
- Viés de resposta: Os participantes podem fornecer respostas que não condizem com a realidade, principalmente no que tange seu nível de conhecimento sobre a metodologia, sua aplicação ou a utilização de métodos para o desenvolvimento dos projetos estratégicos pelos quais são responsáveis.
- Subjetividade na análise qualitativa: As respostas às perguntas subjetivas podem refletir em interpretações subjetivas ou muito relativas à realidade do gestor, podendo impactar durante a tabulação e categorização dos dados.

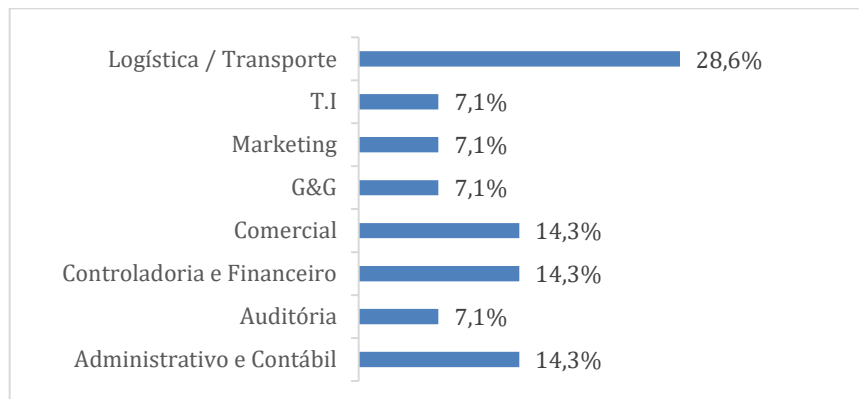
O campo de pesquisa será uma empresa de distribuição maranhense.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A aplicação do questionário ocorreu durante o mês de abril e abrangeu oito dos nove setores da empresa, com respostas de pelo menos uma liderança de cada uma das oito áreas que aderiram à pesquisa, totalizando o alcance de 14 respostas.

O setor com maior quantidade de respostas obtidas foi a Logística/Transporte concentrando 28,6% das respostas, seguido por Controladoria e Finanças, Administrativo e Contábil e Comercial com representatividade de 14,3% das respostas cada um. Sendo estas quatro áreas responsáveis por 71,5% do quantitativo de respostas recebidas, como pode ser observado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Respondentes por Setor



Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

Apesar dos setores citados anteriormente possuírem os maiores montantes de colaboradores da empresa, vale ressaltar que a quantidade de funcionários não interfere de forma direta na quantia de projetos destinada às áreas ou no método de desenvolvimento aplicado por seu respectivo gestor.

4.1 Perfil da liderança

Nesta sessão buscou-se identificar qual o perfil dos líderes desta empresa, dando ênfase em dados como: idade, gênero, grau de escolaridade, tempo de experiência na empresa e cargo. O Quadro 1 sumariza os dados coletados.

Quadro 1 – Dados gerais dos participantes da pesquisa

	Menos de 25 anos	Entre 25 e 34 anos	Entre 35 e 44 anos	Entre 45 e 54 anos	Acima de 54 anos
Idade	0%	34,7%	50%	0%	14,3%
Gênero	Masculino 78,60%	Feminino 21,40%			
Cargo	Gerente 50,00%	Coordenador 28,60%	Supervisor 21,40%		
Escolaridade	Ensino Médio Completo 0%	Graduação Incompleta 0%	Graduação Completa 21,40%	Especialização / MBA 64,30%	Mestrado ou superior 14,30%
Tempo de empresa	Menos de 1 ano 14,30%	1 a 3 anos 42,90%	3 a 7 anos 21,40%	7 a 10 anos 7,10%	Mais de 10 anos 14,30%

Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

A partir da pesquisa foi possível concluir, com relação a idade, que cerca de 34,7% dos gestores possuem entre 25 e 34 anos, 50% possuem 35 a 44 anos e 14,3% possuem acima de 54 anos de idade. Não havendo, dentre os respondentes, nenhum abaixo de 25 anos ou na faixa etária de 45 a 54 anos de idade.

Quanto ao gênero, 78,60% dos respondentes são do gênero masculino, enquanto apenas 21,40% são mulheres, apontando uma tendência na predominância de líderes homens em uma expressividade quase 4 vezes maior que o número de mulheres.

Acerca dos cargos ocupados pelos respondentes, 50% são gerentes, 28,60% coordenadores e 21,40% são supervisores.

No que se refere a escolaridade, 21,40% possuem apenas graduação completa, enquanto 63,3% possuem Especialização ou MBA e 14,30% possuem mestrado ou doutorado, reforçando a atual conjuntura de um mercado cada vez mais competitivo que exige níveis de escolaridade cada vez mais altos e profissionais especializados para a ascensão a cargos de liderança (Chiavenato, 2020).

Em se tratando do tempo de empresa, 14,30% possuem menos de 1 ano, 42,90% trabalham de 1 a 3 anos, 21,40% de 3 a 7 anos, enquanto somente 7,10% estão entre 7 e 10 anos na companhia e 14,30% estão há mais de 10 anos nesta organização. Indicativo de que 85,7% dos gestores entrevistados possuem pelo menos um ano de experiência com a gestão de projetos estratégicos na organização.

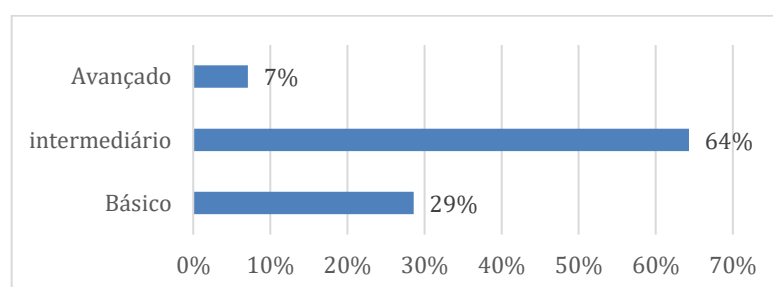
4.2 Conhecimento sobre o Ciclo PDCA

Considerando que a presente pesquisa foi realizada em um ambiente institucional diverso, cuja população é caracterizada por pertencer a diferentes níveis de faixa etária, escolarização, áreas de atuação e cargos, através da aplicação do formulário buscou-se compreender o grau de familiaridade das lideranças com o Ciclo PDCA. Para isso, foram utilizadas uma série de perguntas norteadoras a partir das quais foi possível concluir que todos os respondentes já conheciam esta metodologia.

Cerca de 78,6 % deles já haviam trabalhado em empresas que também utilizavam este método em suas atividades, apontando a relevância desta metodologia para o mercado e a formação de profissionais provenientes de diferentes áreas de conhecimento, mas que exercem a atividade de gerir recursos (Lima; Pinto, 2021).

Outrossim, quando perguntados em que nível avaliam seu conhecimento sobre o PDCA, 64% classificaram seu conhecimento como intermediário, cerca de 29% o definiram como básico e apenas 7% avaliaram como avançado; todos apontaram ter recebido treinamento sobre a metodologia, como pode visto no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Conhecimento declarado

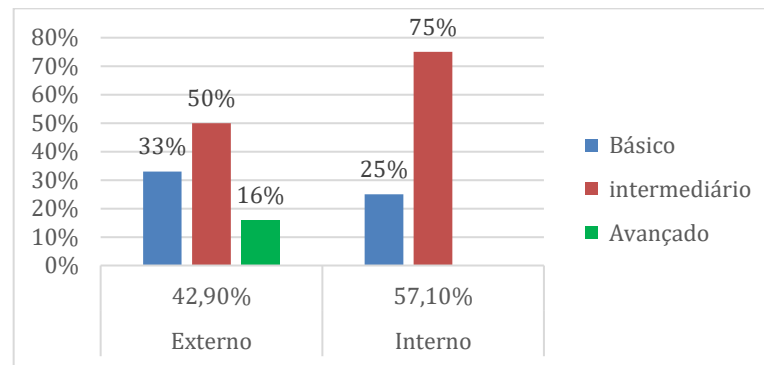


Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

Tal conjuntura, sugere que, mesmo tendo recebido treinamentos, há lacunas no conhecimento dos gestores sobre a temática, cujas raízes podem se encontrar na deficiência de profundidade nos treinamentos recebidos ou, ainda, na falta de aplicação prática, gerando distanciamento entre a teoria apresentada e a execução deste conhecimento no ambiente real.

Além do mais, a fonte de treinamento também demonstrou ser um fator relevante para a construção do conhecimento sobre o PDCA. Do total de respondentes, 57,1% foram instruídos através de cursos internos e 42,9% foram treinados externamente. Quando analisados os resultados de cada formato de treinamento separadamente, pôde-se concluir que 75% dos que receberam treinamento na empresa descreveram seu conhecimento como intermediário e 25% como básico, enquanto que para aqueles que foram treinados externamente 16% analisaram seu conhecimento como avançado, 50% como intermediário e cerca de 33% relataram possuir o nível básico, como ilustra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Nível de conhecimento: treinamento externo X treinamento interno



Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

Tais resultados evidenciam que a população treinada internamente apresenta proporcionalmente menor percentual de avaliações com nível básico, contudo os mesmos não apresentam nenhuma resposta avaliando seu conhecimento como avançado, apontando que os treinamentos realizados internamente, apesar de serem importantes e possibilitarem maior contextualização com a prática cotidiana do ambiente de trabalho, não oferecem tanta profundidade técnica como os treinamentos oferecidos externamente, o que pode limitar a visão e uso estratégico desta metodologia para além de processos ou projetos previamente estabelecidos no treinamento ou no ambiente corporativo (Hashemi-Pour; Chai, 2025).

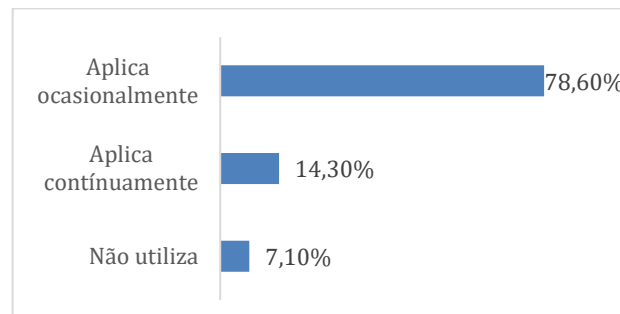
4.3 Aplicação do PDCA

Em se tratando da aplicação do Ciclo de Deming, investigou-se a percepção das lideranças acerca do uso prático, frequência e principais dificuldades percebidas para a aplicação deste método de forma contínua.

Falando-se de utilização prática do Ciclo PDCA, 78,6% dos respondentes declararam que “conhecem bem e aplicam na prática”, enquanto 21,4% esclareceram ter pouco conhecimento sobre sua aplicação. Apesar de cerca de 78,6% dos participantes terem respondido conhecer bem o método e aplicá-lo na prática, os dados do Gráfico 2 indicam que cerca de 93% dos mesmos avaliaram seu conhecimento como básico ou intermediário e apenas 7% como avançado, mostrando haver uma dissonância entre as respostas de ambas as perguntas. Este fato evidencia uma disparidade entre o nível de conhecimento declarado e o uso prático, revelando que embora o método seja frequentemente utilizado, na maioria dos casos sua aplicação ocorre de forma rasa ou limitada, não cumprindo todas as etapas do ciclo ou utilizando-o apenas em situações pontuais (Moresche, 2025).

No que tange à frequência de aplicação da metodologia, através da pesquisa concluiu-se que 7,1% dos participantes não utilizavam o ciclo PDCA, mas acreditava que o método poderia ser útil, 14,3% aplicavam-no de forma contínua e 78,6% adotavam seu uso apenas ocasionalmente, conforme exposto no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Frequência de uso do ciclo PDCA pelos gestores



Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

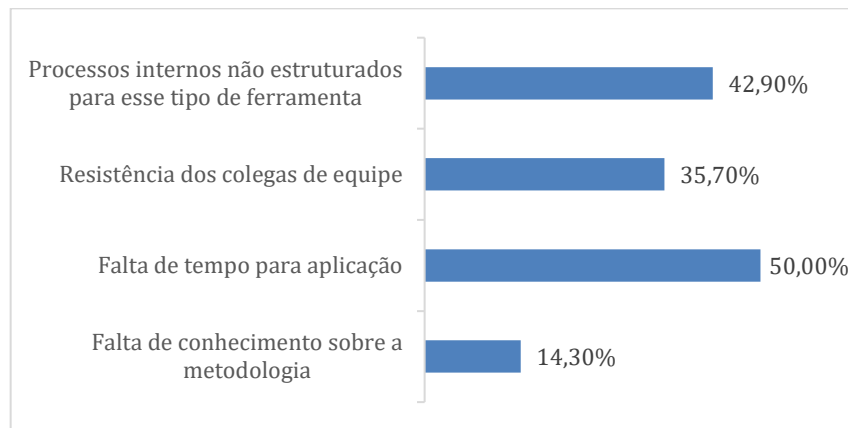
Com relação aos indivíduos que indicaram fazer uso contínuo do ciclo de Deming, verificou-se que todos eram lideranças do setor comercial. Acredita-se que esta inferência pode-se dar devido à dinamicidade desta área, na qual o mercado impõe urgência na avaliação constante de resultados para a renovação de estratégias e campanhas responsáveis pela manutenção da melhoria contínua em seu processo de tomada de decisões a fim de manter a competitividade empresarial (Santos; Filho, 2021).

Para tal propósito, exige-se desse setor, a apuração frequente de dados de inteligência comercial, que segundo Pellisier e Nenzhelele (2013) se caracterizam por fornecer insumos de origem interna ou externa à organização tornando possível o gerenciamento de decisão estratégica, de forma a propiciar vantagem competitiva a empresa. A partir destes elementos, é possível a construção de planejamentos estruturados com objetivo de viabilizar a execução de ações que resultem no alcance de metas, seguindo-se para a etapa de controle, ou seja, análise dos resultados obtidos, que, por fim, desaguarão na construção de um novo plano de ação com intuito de implementar ajustes ou melhorias, que maximizem os resultados alcançados (Santos; Filho, 2021).

Dessa forma, como explicitado por Orofino (2009), fica clara a importância da execução do ciclo PDCA e ações voltadas para qualidade em áreas na qual a assertividade e melhoria contínua faz-se imprescindível, de modo a ser incorporado não mais como um recurso opcional, mas que compreende todas as etapas das ações desenvolvidas enraizando-se na cultura da atividade desempenhada e de seus profissionais, tornando-se um fator significativo a sobrevivência em contextos competitivos.

Apesar de trazer diversas vantagens para desenvolvimento de projetos, aprimoração de processos e impulsionar a competitividade organizacional (Santos; Filho, 2021), o ciclo de Deming ainda não foi inserido efetivamente na gestão das lideranças da organização estudada, como descrito anteriormente, em que se esclareceu que apenas 14,3% dos gestores utilizam este método continuamente. Por isso, é crucial averiguar porque, mesmo com tantos benefícios, a adesão à aplicação do Ciclo PDCA ainda ocorre em sua maioria de forma parcial e quais desafios ocasionam este cenário. Com esta pesquisa identificou-se as principais dificuldades enfrentadas, como exposto no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Principais dificuldades para implementação do PDCA



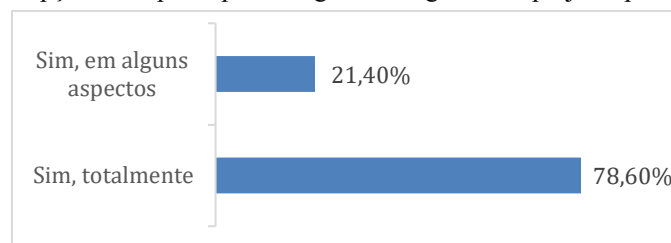
Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

Os maiores desafios relatados pelos respondentes é a “falta de tempo para aplicação”, “processos internos não estruturados para esse tipo de ferramenta” e “resistência dos colegas de equipe”. Desse modo, percebe-se que as maiores dificuldades enfrentados pelos gestores na aplicação do PDCA nos projetos estratégicos não se trata diretamente da falta de conhecimento sobre o tópico, mas se deve em suma a fatores relacionados à gestão de tempo e urgência das demandas que precisam realizar no dia a dia, bem como a aspectos conexos à cultura da organização, se traduzindo em processos internos pouco adaptáveis à ferramenta e na resistência por parte dos funcionários, dificultando assim, mudanças na execução dos procedimentos e impedindo a consumação do Ciclo de Deming (Burnes, 2017).

4.4 Impactos esperados com o uso do PDCA e estratégias para implementação

Após toda análise já realizada, nesta seção pretendeu-se evidenciar as expectativas dos gestores com o uso do Ciclo PDCA na condução de seus projetos. A priori, para tal objetivo foi examinado se os respondentes acreditavam que a adoção desta metodologia impactaria na melhoria da gestão e no alcance de melhores resultados nos projetos estratégicos. Como apresentado no Gráfico 6, pôde se asseverar que a maioria dos líderes considera a que aplicação do método será totalmente benéfica. Em contrapartida uma parcela crê que o ciclo de Deming apenas suscitará aprimoramento na gestão em alguns aspectos e somente se a metodologia for bem estruturada.

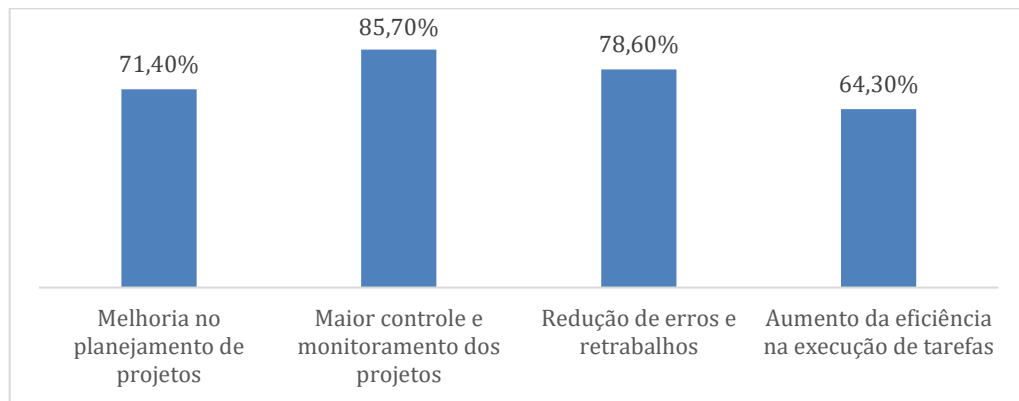
Gráfico 6 – Percepção de impacto positivo gerado na gestão de projetos pelo PDCA



Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

Em acréscimo, dentre os campos de impactos positivos com maior relevância para as lideranças estão: obter maior controle e monitoramento dos projetos; redução de erros e retrabalhos; melhoria no planejamento dos projetos; e por fim aumento da eficiência na execução de tarefas, como exposto no gráfico 7 (Santos; Filho, 2021).

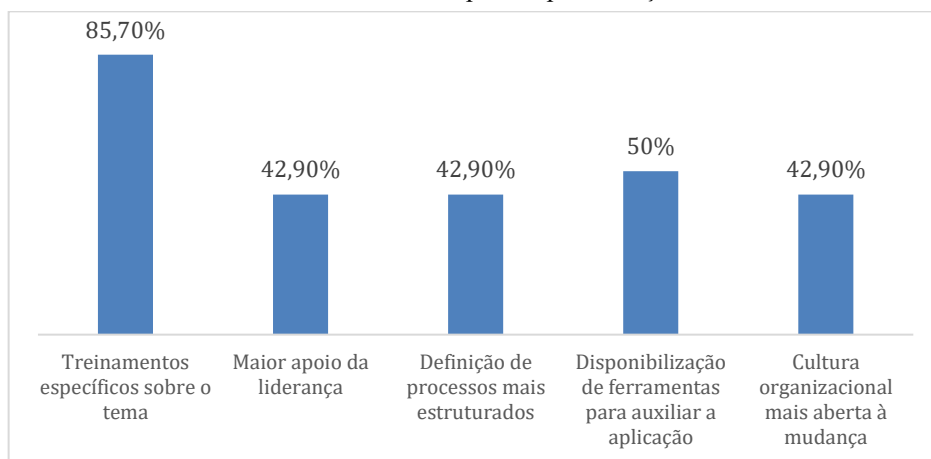
Gráfico 7 – Impactos positivos esperados com a aplicação do PDCA



Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

Isto posto, é notável a percepção dos benefícios da aplicação do Ciclo PDCA na gestão dos projetos estratégicos para os gestores da organização estudada, contudo está claro que ainda existem barreiras culturais e técnicas a serem transpostas. Para tal propósito, foram levantados os fatores de maior influência na visão dos líderes, que ocupariam papel determinante para facilitar a implementação do Ciclo PDCA na empresa. O Gráfico 8 ilustra esses dados.

Gráfico 8 – Fatores motores para implementação do PDCA



Fonte: Autora (2025). Dados da pesquisa.

Estes fatores — em ordem de frequência: “Treinamentos específicos sobre o tema” (85,70%), “Definição de processos mais estruturados” (50%), e com 42,90% cada um “Definição de ferramentas para auxiliar a aplicação”, “Cultura organizacional mais aberta à mudança” e “Maior apoio da liderança” — são analisados a seguir.

4.4.1 *Treinamentos específicos sobre o tema*

Como visto anteriormente nesta pesquisa, a utilização do Ciclo de Deming na organização se dá de forma parcial ou limitada, afetando a assiduidade da aplicação do método e possivelmente restringindo a qualidade dos resultados alcançados nos projetos desenvolvidos. Visto que ao utilizá-lo de forma segmentada, não há integralização de todo o PDCA, afetando a exequibilidade de ações de melhoria contínua assertivas (Moresche, 2025). Dentre os fatores originários deste cenário apontou-se a lacuna em profundidade de conhecimento adquirida sobre o tema.

Tendo em vista tal panorama, a implementação de treinamentos específicos torna-se imprescindível para o desenvolvimento estratégico de sapiência acerca desta temática. Ao promover o aperfeiçoamento teórico, proporciona-se ao profissional visão holística que o permite integrar o conhecimento disciplinar adquirido com a prática do ambiente real, promovendo autonomia e confiança na aplicação do método (Hashemi-Pour; Chai, 2025).

Desse modo, a promoção de treinamentos direcionados à aprendizagem desta metodologia são essenciais para a mudança da atual conjuntura, assim como a compreensão de que este investimento não deve se limitar somente a um momento pontual destinado às lideranças, mas, para melhor assimilação da técnica, deve-se investir em treinamentos que pratiquem os princípios da andragogia, como a busca por compreender as expectativas e o contexto no qual os indivíduos que participarão da capacitação estão inseridos e alinhá-los ao conteúdo ministrado, podendo se utilizar de *cases* voltados à suas experiências e empregar a prática imediata no treinamento (Fia Business Scholl, 2019). Além disso, a reciclagem periódica do mesmo é importantíssima, uma vez que possibilita melhor fixação de conteúdo, desenvolvimento do método e mantém todos na mesma página (Hashemi-Pour; Chai, 2025).

4.4.2 Disponibilização de ferramentas para auxiliar a aplicação

O segundo fator de mais impacto para a implementação do Ciclo PDCA na gestão de projetos, de acordo com os gestores é a disponibilização de ferramentas para auxiliar a aplicação do método. Hodiernamente, em se tratando de ferramentas para a gestão de projetos há inúmeros instrumentos disponíveis no mercado para tal objetivo, sejam eles personalizados para as empresas ou não, desde softwares a métodos e *frameworks*, cujos princípios baseiam-se em aumentar a transparência nas tarefas realizadas, dinamizar a comunicação entre os membros da equipe, controle de orçamento, prazos e outros recursos, além de auxiliar na divulgação do escopo, etapas do projeto e medição de desempenho (Rito; Braga, 2024).

Ferramentas com estes propósitos seriam grandes aliadas na execução das quatro etapas que compõem a metodologia PDCA (Planejar, Executar, Controlar e Agir), auxiliando na exequibilidade e performance dos envolvidos. Na etapa “planejar” a utilização de instrumentos de gestão impulsionariam a transparência do escopo, ações e atividades a serem realizadas, fortalecendo assim o compromisso dos envolvidos nas suas respectivas atuações dentro dos projetos, além de permitir à equipe uma visão holística da programação a ser executada, possibilitando o melhor desempenho de ações intersetoriais (Rito; Braga, 2024).

Já na etapa de “executar”, o uso de instrumentos auxiliares colaboraria na delegação de atividades, assim como na comunicação clara e ágil entre a equipe de desenvolvimento, no controle de prazos e recursos (Rito; Braga, 2024).

Outrossim, uma das grandes dificuldades enfrentadas pelas instituições encontra-se nas etapas de “controle”, que muitas vezes não são bem determinadas e terminam por serem negligenciadas, o que repercute em falta acuracidade nas informações obtidas através dos dados apurados, gerando de produto fim direcionamentos imprecisos sobre o rumo que a organização deve tomar. Neste contexto, as ferramentas impactam através da definição e estratificação das etapas de controle, objetivando seu propósito, além de suscitar maior nível de seguridade quanto a realização desta atividade (Moresche, 2024, Lima; Pinto, 2021).

Por fim, no que diz respeito à etapa de “agir”, que se caracteriza pela identificação de necessidades de ajustes para maximizar os resultados alcançados, a transparência propiciada pelas ferramentas possibilita maior participação da equipe na criação de planos de ação para o desenvolvimento de melhorias, o que resulta em ideias diversas e planejamentos mais acurados com a realidade da operação do negócio (Lima; Pinto, 2021). Além disso, nesta fase a criação de registros e documentações sobre o decorrer do projeto são importantíssimos, ao passo em que permitem visualizar com clareza onde houve a ocorrência de erros, quais foram as ações

corretivas realizadas e seus resultados, gerando um relatório rico sobre lições aprendidas que podem servir de insumo para aumentar a assertividade em ações futuras (Malsam, 2025).

4.4.3 Definição de processos estruturados

A terceira questão levantada pelos entrevistados foi a necessidade de haver mais processos estruturados na organização para que a implementação do PDCA em seus projetos seja mais eficiente. Em primeiro plano, é necessário ressaltar que mesmo em ambientes dinâmicos a definição e padronização mínima de procedimentos e políticas é muito importante, ao permitir que a funcionalidade rotineira e as regras que norteiam a tomada de decisões dentro daquele sistema estejam claras para todos, contribuindo dessa forma para o reconhecimento de limitações ou riscos que impactariam o desenvolvimento do projeto planejado e por conseguinte o não cumprimento de todo o Ciclo de Deming (Bighetti; Filho, 2021).

Por isso, fortalecer uma estrutura organizacional através da padronização e constante atualização de processos por meio de documentos como POP (Procedimento Operacional Padrão), que descreve os procedimentos e seus requisitos de modo geral, a IT (Instrução de Trabalho), que detalha o passo a passo de como aquele processo deve ser realizado, e documentos de encerramento de projetos, que contém análises de desempenho e registro de lições aprendidas são essenciais dentro de uma empresa dinâmica (Bighetti; Filho, 2021, Almeida *et. al*, 2023).

Estas bases de conhecimento possibilitam a adaptação do Ciclo PDCA com maior agilidade e servem de insumo para as etapas de planejamento e ajuste, garantindo o embasamento e impacto positivo nestas etapas de desenvolvimento em projetos. Fica claro, dessa forma, que a ausência de processos estruturados limita não apenas a aplicação do método, mas tolhe o progresso em direção a uma cultura baseada em melhoria contínua, ao mitigar benefícios como a redução da dependência de pessoas, uma vez que o conhecimento está compartilhado e não depende mais da experiência única de um indivíduo e o estabelecimento mínimo de um padrão de controle e qualidade mesmo com mudanças (Almeida *et. al*, 2023).

4.4.4 Cultura aberta à mudança e apoio da liderança

Segundo o SEBRAE (2021), a cultura organizacional é composta essencialmente do que é comunicado aos seus funcionários e o significado que estes derivam disso, seu resultado é a forma como eles pensam, tomam decisões e agem entre si no cotidiano institucional, é importante ressaltar que a formação da cultura ocorre de modo consciente e inconsciente, assim como os impactos resultantes delas. Sendo as lideranças os grandes constituidores da cultura organizacional, uma vez que é a partir de seus objetivos, exemplos, valores e comunicação, que o comportamento de seus subordinados é moldado, principalmente ao passo em que fica claro o que é admitido ou não dentro da instituição.

A partir desta perspectiva, define-se então que o papel do líder, desde o CEO à liderança imediata de uma equipe, como gestor e multiplicador de objetivos, hábitos, ou, em outras palavras, na implantação de quaisquer processos de mudança, é chave para o sucesso da finalidade objetada. Contudo, apesar da relevância da atuação dos líderes neste processo, as empresas ainda enfrentam diversos desafios no que tange à implantação de mudanças, isso porque a resistência a elas é inerente ao ser humano, podendo ser causada por diversos fatores como a insegurança gerada pela a necessidade de exercer atividades que não possuem conhecimento metodológico, em realizar procedimentos sem finalidade clara e coesa, ou mesmo no receio em perder a maestria acerca de um processo e se distanciar das tarefas que compõem o cargo e carreira que almejam construir (Cucchi; Barcellos, 2025).

Por isso, a atuação do líder no gerenciamento de mudanças precisa ser estratégica e transformadora, não se limitando apenas em definir novos objetivos e esperar que seus

subalternos trabalhem para alcançá-los, mas assumindo posições ativas, de modo a comunicar à toda equipe a finalidade do que e como será feito rotineiramente através de conversas formais e informais, transmitindo o necessário para que compreendam o processo. Também deverá monitorar as ações realizadas de forma contínua e orientá-los de forma assertiva, sabendo respeitar e ouvir a equipe, equilibrando a cobrança com o direcionamento dado (Kotter; Cohen, 2017).

Ademais, caberá ao gestor da equipe mobilizar os participantes motivando-os ao apresentar os benefícios gerados pelo novo processo, bem como em provocar desafios que resultarão em seu crescimento pessoal e ao impor metas tangíveis que serão celebradas através de reconhecimento e recompensas (Kotter; Cohen, 2017). Mas, acima de tudo, o líder precisa dar o exemplo, ao agir como parte do grupo e pôr a mão na massa, de forma gerar confiança e inspirar sua equipe, cascadeado a mudança (Cucchi; Barcellos, 2025).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a percepção dos gestores de uma empresa de distribuição acerca da utilização do Ciclo PDCA na implementação de projetos estratégicos. Para isso, investigou-se o nível de conhecimento das lideranças sobre a metodologia, identificou-se a frequência de uso do método e foram elencados fatores comuns no perfil que pudessem contribuir para a construção da visão dos líderes sobre o Ciclo de Deming. Tais informações foram reunidas com propósito de possibilitar a criação de um plano de ação para a incorporação da metodologia atendendo as necessidades da organização estudada.

Com este estudo foi evidenciada a relevância do PDCA para o mercado hodierno, uma vez que todos os participantes já haviam ouvido falar do método, 78,6% já trabalharam em outras empresas que o utilizavam e apenas 7,1% não o aplicava em sua gestão atual.

Quanto ao nível de conhecimento, foram identificadas lacunas na sapiência dos entrevistados, considerando que apesar de todos terem declarado ter recebido treinamentos sobre a temática, apenas 7,1% relatou ter grau de conhecimento avançado, havendo predominância de conhecimento nível intermediário.

Já com relação à frequência de aplicação do Ciclo Deming, notou-se uma relação entre os indivíduos que o aplicavam continuamente, todos eram lideranças da área comercial. Os possíveis motivos para tal inferência são relacionados à adaptabilidade desta metodologia em projetos, contextos diversos e à essência da inteligência comercial, que se caracteriza pela dinamicidade e busca pela melhoria contínua (Seleme; Stadler, 2012, Pellisier; Nenzhelele, 2013).

Em relação aos fatores que podem facilitar na implementação do PDCA nos projetos, foram levantadas as principais dificuldades percebidas e benefícios esperados pelos gestores. Em suma, percebeu-se que alguns dos obstáculos estavam relacionados a barreiras advindas da cultura organizacional e conhecimento acerca da temática. Dentre os impactos positivos almejados com o uso da metodologia foi verificado melhorias relacionadas as etapas de planejamento, execução e controle dos projetos, assim como a redução de erros e retrabalhos. Dessa forma, os fatores definidos como motores para a utilização do Ciclo de Deming foram: treinamentos específicos sobre o tema, disponibilizar ferramentas para auxiliar a aplicação, maior apoio da liderança e promover cultura organizacional aberta à mudança.

Como propostas de estratégias para incorporar o ciclo PDCA no processo de gestão de projetos sugere-se: a realização de capacitações específicas voltadas ao Ciclo PDCA, que se utilizem de práticas como andragogia e ambientação com o contexto organizacional dos participantes, bem como a reciclagem dos treinamentos (Fia Business Scholl, 2019); a disponibilização de ferramentas que possibilitem e alavanquem a execução do método também

são importantíssimos; a padronização de processos internos que proporcionam uma base norteadora para o planejamento das ações desenvolvidas dentro da empresa; e, por último, o apoio e a participação ativa da liderança sendo essencial para a gestão desta mudança, uma vez que ela é responsável por inspirar e conduzir a equipe em direção a novos desafios, com intuito de alcançar os objetivos estabelecidos (Cucchi; Barcellos, 2025).

Conclui-se, portanto, que o Ciclo PDCA configura-se como uma ferramenta primordial para a administração, especialmente devido a seus princípios que se baseiam na busca recorrente por melhoria, pautada na identificação de causa-raízes e no planejamento sistemático de soluções assertivas. Segundo Seleme e Stadler (2012), um dos principais benefícios proporcionados por esta metodologia é sua adaptabilidade às distintas necessidades de quem o utiliza, garantindo a melhoria em todas as etapas aplicadas. Desse modo, com a adesão plena do método anseia-se obter maior segurança e eficiência na execução dos projetos estratégicos, favorecendo o alcance dos objetivos almejados. Enfim, espera-se que futuras pesquisas explorem esta temática a fim de aprofundar os impactos do PDCA nas organizacionais e elencar boas práticas que colaborem para sua incorporação em contextos diversos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gabriel Mácola et. al. **Construção de Procedimento Operacional Padrão como Ferramenta Facilitadora de Gestão em Saúde em uma Faculdade de Odontologia**. Revista Ciência Plural. v. 9 n. 2, 2023.

BARNEY, Jay. B.; HESTERLY, William. **Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases**. 6 ed. Pearson, 2018.

BIGHETTI, Robson Barros; FILHO, Ramílio Ramalho Reis. **Desenvolvimento Manual de Instrução de Trabalho (IT) no Processo Produtivo**. Interface Tecnológica. v. 18 n.2, p. 574-586, set/dez, 2021.

BOUER, Gregório et al. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**. Elsevier Brasil, 2016.

BURNES, Bernard. **Manging Change**. 7 ed. Pearson Education Limited, 2017.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9 ed. Editora Falconi, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Elsevier, 2020.

CUCCHI, Marlon Bissani; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. **O papel da liderança no processo de mudança e aprendizagem organizacional: Estudo Multicaso nas empresas duradouras do setor metalmeccânico de Marau, RS, Brasil**. Revista Pensamento & Realidade. V. 33, n. 4, p. 97-122, out./dez, 2018.

FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. 8 ed. Positivo, 2021.

FIA BUSINESS SCHOOL. **Andragogia: O que é, Objetivos e Técnicas**. Fia Business School, 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/andragogia/#:~:text=Conhecida%20desde%20a%20d%C3%A9cada%20de,por%20organiza%C3%A7%C3%B5es%20como%20a%20UNESCO>. Acesso em: 18/06/2025.

HASHEMI-POUR, Cameron; CHAI, Wesley. **What is continuous learning, and what are its benefits.** Tech Target, 2025. Disponível em: <https://www.techtarget.com/whatis/definition/continuous-learning>. Acesso em: 18/06/2025.

KERZNER, Harold. **Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling.** 11 ed. John Wiley & Sons, 2013.

KOTTER, J. P. COHEN, D. S. **O coração da mudança.** Alta Books, 2017.

LIKER, Jeffrey K. **The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer.** 2 ed. McGraw-Hill Companies, 2020.

MALSAM, William. **Lessons Learned in Project Manangement: A Quick Guide. Project Mananger,** 2025. Disponível em: <https://www.projectmanager.com/blog/lessons-learned-project-management>. Acesso em: 20/06/2025.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. **Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management.** 2 ed. Bookman, 2010.

MORESCHE, Carola. **The PDCA Cycle: a Cornerstone of Effective Project Management.** InLoox, 2024. Disponível em: <https://www.inloox.com/company/blog/articles/the-pdca-cycle-a-cormonerstone-of-effective-project-management/>. Acesso em: 20/06/2025.

PALADINI, Edson. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** 4 ed. Atlas, 2019.

PELLISSIER, Rene; NENZHELELE, Tshilidzi E. **Towards a Universal Definition of Competitive Intelligence.** South African Journal Information Management. v. 15, n. 2, p. 17-21, 2013.

LIMA, Fátima da Costa; PINTO, Fabiane Rocha. **Avaliação do Cicilo PDCA no Setor de Controle e Prevenção de Perdas (CPP) na Área Operacional de uma Transportadorma em Manaus – AM.** Revista Made in Amazônia. 2 ed. Atena Editora, 2021.

Project Management Institute (PMI). **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide).** 7 ed. PMI Publications, 2021.

RITO, Francisco Duclou; BRAGA, Washington Luis Moreira. **Adaptação de Frameworks de Gestão de Projetos – Uma aplicação Lean em Startup.** Simpósio de Engenharia de Produção está em sua 31ª Edição. Bauru, 2024.

SANTOS, Marcelo dos; FILHO, Ramilio Ramalho Reis. **O Uso do Ciclo PDCA como Processo de Melhoria Contínua: exemplo de um estudo de caso no carregamento de navios.** Revista Interface Tecnológica. v. 18, n. 2, p. 563-573, 2021.

SEBRAE. Cultura Organizacional: **O que é, como se forme e meios de fortalecer.** SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 24 de junho, 2025.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais.** Curitiba: Interfaces, 2012.

SLACK, Nigel.; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. **Operations management**. Pearson Education. 9 ed. Pearson, 2019.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OROFINO, A. C. **Processos com resultados: A busca da melhoria continuada**. Rio de Janeiro: LTC. 2009.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado

Identificação de Perfil	
Qual sua faixa etária?	Menos de 25 anos 25 a 34 anos 35 a 44 anos 45 a 54 anos 55 anos ou mais
Qual gênero?	Masculino Feminino Prefiro não informar
Qual seu nível de escolaridade?	Ensino Médio Completo Graduação Incompleta Graduação Completa Especialização/ MBA Mestrado ou Superior
Qual seu tempo de experiência na empresa?	Menos de 1 ano 1 a 3 anos 3 a 7 anos 7 a 10 anos Mais de 10 anos
Qual sua área de atuação na empresa?	Administração e Contábil Auditoria Controladoria e Financeiro Comercial Compras Gente & Gestão Marketing T. I Logística / Transporte
Qual seu Cargo?	Supervisor Coordenador Gerente
Você já participou da implementação ou gerenciamento de projetos estratégicos na empresa?	Sim Não

Conhecimento sobre o Ciclo PDCA	
Você já ouviu falar no Ciclo PDCA?	Sim, conheço bem e aplico na prática Sim, mas tenho pouco conhecimento sobre sua aplicação Já ouvi falar, mas não sei exatamente o que é Não conheço
Você já trabalhou em outra empresa que utilizava o Ciclo PDCA?	Sim Não
Como você avalia seu conhecimento sobre o Ciclo PDCA?	Não tenho nenhum conhecimento Básico Intermediário Avançado
Você já recebeu algum treinamento sobre o Ciclo PDCA?	Sim, interno na empresa Sim, através de cursos externos Não, nunca recebi treinamento específico
Você aplica o Ciclo PDCA no seu dia a dia profissional?	Sim, de forma contínua Sim, mas apenas ocasionalmente Não aplico, mas acredito que poderia ser útil Não aplico e não vejo necessidade
Impactos e Desafios para Implementação do PDCA	
Quais principais dificuldades você enxerga para aplicar o Ciclo PDCA na prática. (Pode selecionar mais de uma resposta)	Falta de conhecimento sobre a metodologia Falta de tempo para aplicação Resistência dos colegas de equipe Processos internos não estruturados para esse tipo de ferramenta
Você acredita que a adoção do Ciclo PDCA poderia melhorar a gestão de projetos na empresa?	Sim, totalmente Sim, em alguns aspectos Não tenho certeza Não, não vejo benefícios
Quais principais impactos positivos você acredita que o PDCA pode gerar na empresa (Pode selecionar mais de uma resposta)	Melhoria no planejamento dos projetos Maior controle e monitoramento dos projetos Redução de erros e retrabalhos Aumento da eficiência na execução de tarefas Não vejo impacto positivo

Estratégias para Implementação do PDCA	
O que você acredita que poderia facilitar a implementação do Ciclo PDCA na empresa (Pode selecionar mais de uma resposta)	Treinamentos específicos sobre o tema Maior apoio da liderança Definição de processos mais estruturados Disponibilização de ferramentas para auxiliar a aplicação Cultura organizacional mais aberta à mudança
Você acredita que a implementação do PDCA ajudaria no alcance de melhores resultados nos projetos estratégicos?	Sim, totalmente Sim, mas apenas se for bem estruturado Não sei dizer Não, não vejo impacto significativo