

# GESTÃO DA QUALIDADE



## **GESTÃO DA QUALIDADE**

Gestão da qualidade é a soma de processos, técnicas e estratégias com o objetivo de assegurar que produtos e serviços sejam entregues conforme as expectativas.

Ela se divide em dois suportes básicos: a garantia da qualidade e a melhoria da qualidade.

Pelo primeiro, a empresa desenha uma série de atividades visando certificar que o seu produto final esteja em conformidade em relação às normas e exigências dos clientes.

Já o segundo suporte trata dos processos frequentes pelos quais uma marca se mantém em constante aperfeiçoamento.

Isso envolve desde as rotinas de atendimento até as de produção e pós-venda.

Gerir a qualidade requer um esforço contínuo no sentido de assegurar que os padrões mínimos sejam atendidos e, sempre que possível, a melhoria deles.

Portanto, uma empresa que não pauta suas atividades pelos princípios da gestão de qualidade se coloca em risco no mercado, aumentando a chance de ser superada pelos concorrentes.

Tomada ao pé da letra, a gestão da qualidade existe desde que o homem passou a transformar o seu meio para atender aos seus anseios por conforto e bem-estar.

Há até quem diga que o milenar Código de Hamurabi e suas penas radicais era, de certa forma, um método de controle de qualidade.

Afinal, um dos seus artigos dizia que todo construtor que erguesse uma casa que viesse a desabar deveria ser condenado à morte.

No entanto, há quem prefira dizer que a gestão da qualidade surge com a Revolução Industrial, movimento em que a produção em série começou a se expandir mundialmente.

Nele, as primeiras fábricas produziam conforme rígidos padrões em suas linhas, nem que, para isso, fosse necessário submeter operários a longas jornadas de trabalho.

De qualquer maneira, a gestão da qualidade tal como a conhecemos hoje surgiu apenas na década de 1950.

Foi nesse período pós-Segunda Guerra que países como Estados Unidos e Japão passaram a investir maciçamente em métodos mais eficazes de produção.

Eles também passaram a buscar a qualidade em suas plantas industriais como resposta à escassez de recursos e à falta de mão de obra.

E assim chegamos à Indústria 4.0, onde essa é uma prioridade de todos os gestores.

Seja qual for o segmento da sua empresa, é certo que ela enfrenta, em maior ou menor grau, uma concorrência feroz.

Dessa forma, é preciso pensar em obter resultados não apenas pela perspectiva financeira, mas, sobretudo, pela visão do cliente.

Afinal, para alcançar retornos (inclusive financeiros) sustentáveis, não se pode esquecer que a qualidade dos serviços ou produtos que você vende é o que realmente gera valor e mantém a “máquina” funcionando.

Portanto, a empresa deve concentrar sua atenção principalmente na qualidade do que entrega.

Ao fazer isso, a tendência é que os clientes sejam retidos por mais tempo e se mantenham fiéis.

Nesse sentido, os sistemas de gestão da qualidade fornecem subsídios e ferramentas que ajudam negócios a elevar o nível do que fazem continuamente.

Somente por meio deles é possível levar adiante estratégias de curto e longo prazo, com previsibilidade e segurança, independentemente do tamanho da empresa.

## **1. Foco no cliente**

O foco principal da gestão da qualidade é atender aos anseios do cliente e se esforçar para exceder as suas expectativas.

Resultados sustentáveis só são alcançados quando uma organização atrai e retém a confiança dos seus consumidores, parceiros e stakeholders.

Cada aspecto da interação com o público deve ser entendido como uma oportunidade de criar mais valor para o cliente.

Por isso, compreender as necessidades atuais e futuras de todas as partes interessadas contribui diretamente para o sucesso de uma empresa, seja ela de grande porte ou não.

Assim sendo, de acordo com a ISO, o princípio de foco no cliente traz consigo os seguintes benefícios:

- Maior valor para o cliente
- Fidelização
- Aprimoramento das rotinas de negócio
- Melhora na reputação da organização
- Expansão da base de clientes
- Aumento da receita e participação de mercado.

## **2. Liderança**

Líderes de verdade estabelecem uma unidade de propósito e direção e conseguem motivar as pessoas a alcançar as metas de qualidade da sua empresa.

Assim, criam as condições para alinhar suas estratégias, políticas, processos e recursos para atingir seus objetivos.

O negócio que pauta sua qualidade pela liderança colhe benefícios como:

- Maior eficácia (e eficiência) para se chegar à qualidade
- Melhor coordenação dos processos
- Comunicação mais fluida entre níveis e funções
- Melhoria geral para entregar os resultados desejados.

Para se alcançar esses efeitos, os líderes precisam comunicar a missão, a visão da organização, a estratégia, as políticas e os processos em todas as pontas das ações.

Do mais operacional dos colaboradores até a alta gestão, todos devem estar envolvidos para que os valores sejam compartilhados.

Nesse aspecto, é papel da liderança inspirar, incentivar e reconhecer a contribuição de cada um, por mais simples que ela seja.

### **3. Melhoria contínua**

Organizações de sucesso têm um foco contínuo na melhoria dos seus processos.

É consenso que a busca pelo aprimoramento é essencial para se manter bons níveis de desempenho e reagir adequadamente às mudanças.

Dessa forma, a empresa que investe no avanço constante cria condições internas e externas favoráveis e, assim, novas oportunidades tendem a surgir.

Entre os principais benefícios desse pilar da gestão da qualidade, destacam-se:

- Melhor desempenho no desenrolar dos processos no nível organizacional, aumentando a satisfação do cliente
- A empresa desenvolve mecanismos para investigar a causa-raiz dos seus problemas, podendo prevenir-se e adotar medidas corretivas

- Capacidade aprimorada de antecipar e reagir aos riscos e oportunidades internos e externos
- Ambiente mais propício à inovação.
- Esses resultados serão alcançados desde que a liderança leve os conceitos da gestão da qualidade a todos os níveis da organização.
- Líderes devem tomar para si a responsabilidade de educar e treinar pessoas em todas as posições para aplicar ferramentas e metodologias visando os objetivos de melhoria.

#### **4. Decisão baseada em fatos**

Decisões baseadas na análise e avaliação de dados e informações são mais propensas a produzir bons resultados.

Principalmente porque, hoje, dados são uma verdadeira riqueza para as empresas.

Além disso, as tomadas de decisões podem ser difíceis por envolver alguma incerteza.

Normalmente, estão em jogo vários tipos e fontes de entradas e, em muitos casos, existe um forte componente subjetivo para tornar as coisas ainda mais complexas.

Logo, é importante entender quais são as relações de causa e efeito implicadas em uma deliberação, por mais insignificante que ela possa parecer.

Portanto, basear as decisões sempre em fatos e dados concretos é a melhor forma de se aproximar da qualidade.

Isso gera benefícios como:

- Melhoria nos processos de tomada de decisão

- Melhor avaliação do desempenho dos processos e da capacidade de atingir objetivos
- Melhor eficácia operacional
- Possibilidade de revisar e mudar opiniões e decisões
- Maior capacidade de demonstrar a eficácia de escolhas anteriores.

## **5. Gestão de relacionamento**

Para ter resultados sustentáveis, é preciso gerenciar o relacionamento com fornecedores, apoiadores e o próprio público interno.

No contexto corporativo, as partes interessadas influenciam o desempenho de uma empresa.

Dessa forma, resultados previsíveis são mais prováveis de serem alcançados quando a companhia coordena as relações com todos os envolvidos.

Por isso, a administração do relacionamento com suas redes de fornecedores e parceiros é fundamental para o sucesso na gestão da qualidade, trazendo vantagens como:

- Melhor desempenho da organização e suas partes interessadas, respondendo às oportunidades e restrições relacionadas a cada uma delas
- Entendimento comum de objetivos e valores entre as pessoas envolvidas
- Maior capacidade de criar valor para as pessoas, compartilhando recursos e experiências
- Melhor gerenciamento de riscos relacionados à qualidade
- Cadeia de suprimentos bem administrada e fornecimento aprimorado de bens e serviços.

## **6. Visão sistêmica**

Empresas são como organismos vivos.

Por isso, o bem-estar do “corpo” depende do bom funcionamento de cada um dos seus “órgãos”.

Dessa maneira, é preciso adotar uma abordagem sistêmica na gestão da qualidade, a melhor forma de se garantir que processos interrelacionados sejam identificados.

A partir daí, eles podem ser compreendidos e gerenciados no sentido de aprimorar o desempenho da organização como um todo.

Com isso, são percebidas as seguintes vantagens competitivas:

- As pessoas passam a adotar as metas da empresa como suas
- Os processos de comunicação fluem melhor
- Os bons resultados passam a ser compartilhados, não sendo mais mérito de alguns
- Fica mais difícil para a concorrência competir, uma vez que os colaboradores estão alinhados em direção ao mesmo propósito.

## **7. Gerenciamento por processos**

Resultados consistentes e previsíveis são alcançados quando as atividades são geridas como se estivessem interrelacionadas a processos, fazendo com que a empresa funcione como um conjunto coerente.

Afinal, o sistema de gestão da qualidade consiste em coordenar processos vinculados e interdependentes.

Compreender como são produzidos os resultados por esse método permite que uma organização o otimize e melhore seu desempenho.

Como vantagens obtidas a partir da gestão por processos, temos:



- Melhora na capacidade de concentrar esforços nos processos-chave e nas oportunidades de progresso
- Resultados consistentes e previsíveis por meio de um sistema de processos alinhados
- Desempenho otimizado a partir da gestão de processos, do uso eficiente de recursos e de barreiras multifuncionais reduzidas
- Capacitação da organização para dar confiança às partes interessadas quanto à consistência dos seus propósitos.

## **ORGANOGRAMA**

Um organograma é um método de estruturação de equipes dentro de uma empresa.

O objetivo dessa ferramenta é organizar os espaços nos quais cada profissional estará inserido, além de esclarecer a qual nível cada um dos outros níveis deve se comunicar e prestar contas.

Ele deve fazer parte do planejamento estratégico de uma organização, na medida em que é por meio dele que as relações de responsabilidades ficam evidentes.

Um organograma é elaborado com caixas que contêm, cada uma, os cargos existentes na corporação, como CEO, vice-presidente, diretor, gerente, auxiliar, estagiário, entre outros. Linhas ligam as caixas para demonstrar as hierarquias.

Uma ferramenta como essa oferece uma visão panorâmica sobre a organização e é interessante não apenas para os gestores, mas também para os colaboradores em todos os níveis.

### **1. Clássico**

O modelo clássico dessa ferramenta é vertical e coloca o presidente ou CEO no topo da pirâmide. Abaixo, aparecem diretores, como o comercial, o administrativo ou o técnico, sendo seguidos pelos gerentes e suas equipes.

## **2. Horizontal**

O organograma horizontal também deixa marcadas as hierarquias da empresa. No entanto, a estruturação é feita para a lateral, e não de cima para baixo. O intuito é mostrar que as relações de poder têm menos importância, sem que se perca a ideia de organização.

## **3. Circular**

Nesse modelo, a relevância do trabalho em equipe é acentuada ao expor os cargos lado a lado em forma de círculo. No centro do círculo está o CEO ou presidente, e o restante da hierarquia caminha para as extremidades da figura.

## **4. Setorial**

O organograma setorial obedece ao mesmo padrão do tradicional, com a diferença de fazer referência a um setor específico da empresa. Isso é adequado para grandes corporações que contam com times bem estruturados e muitos profissionais.

## **5. Matriz**


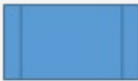


Pode ser usado em projetos específicos para demonstrar quais setores vão trabalhar juntos e a quem prestarão contas.

## **FLUXOGRAMA**

Também chamado de gráfico de procedimentos ou gráfico de processos, o Fluxograma é a representação gráfica da sequência das etapas de um processo. É uma ferramenta de documentação do processo permitindo entender de forma rápida o funcionamento do processo.

Reconhecido como uma das 7 ferramentas da qualidade, o Fluxograma é estruturado por símbolos geométricos que indicam quais são os materiais, serviços, recursos envolvidos nos processos e as decisões que devem ser tomadas, delimitando o caminho que deve ser percorrido para entregar o melhor resultado através da execução do processo.

A representação gráfica do fluxograma é composta por símbolos que são:

Operação		
Símbolo	Nome	Descrição
	Processo / Atividade	Mostra uma etapa do processo. Este é o símbolo mais comum nos fluxogramas.
	Processo pré-definido	Indica outra etapa do processo que está descrita em outro lugar.
	Processo alternativo	Usado quando a atividade é uma alternativa a atividade normal.
	Espera/ Atraso	Representa qualquer período de espera que fizer parte do processo.







Preparação

Representa uma configuração para outra etapa do processo: algo deve ser feito, ajustado ou modificado antes de prosseguir o processo.



Operação manual

Indica as etapas que não são automatizadas e que vão se repetir até que seja parada manualmente.

Ramificação e controle do fluxo		
Símbolo	Nome	Descrição
	Fluxo de linha	Conectores de símbolos que mostram a direção que corre o processo.
	Terminação	Mostra os pontos de início e fim de um processo.
	Decisão	Indica um ponto de decisão do processo, apresentando duas possibilidades de caminhos para o fluxo de acordo com as condições estipuladas na decisão.
	Conector	É utilizado como conector para ligar um ponto ao outro no fluxo, normalmente identificados com letras maiúsculas (A , BB)



Conector fora de  
página

Mostra a continuação do  
processo para outro processo  
desenhado em outra página.



Mesclar

Representa a fusão de vários  
processos ou informações em um  
só.



Extrair

Mostra quando um processo  
divide-se em caminhos paralelos.






Ou


Indica que o fluxo do processo  
continua em duas ou mais  
direções.





Somador

Representa a etapa em que vários  
passos convergem em um único  
processo.

Entrada e saída		
	Dados	Indica as entradas e saídas do processo.
	Documento	Mostra um processo que gera um documento.
	Vários documentos	Mostra um processo que gera vários documentos.
	Exibição	Indica um passo do processo onde a informação é exibida para uma pessoa.
	Entrada manual	Representa a etapa em que uma pessoa deve inserir informações manuais.

Armazenamento de arquivos e informações		
Símbolo	Nome	Descrição
	Dados armazenados	Indica uma etapa onde os dados são armazenados.

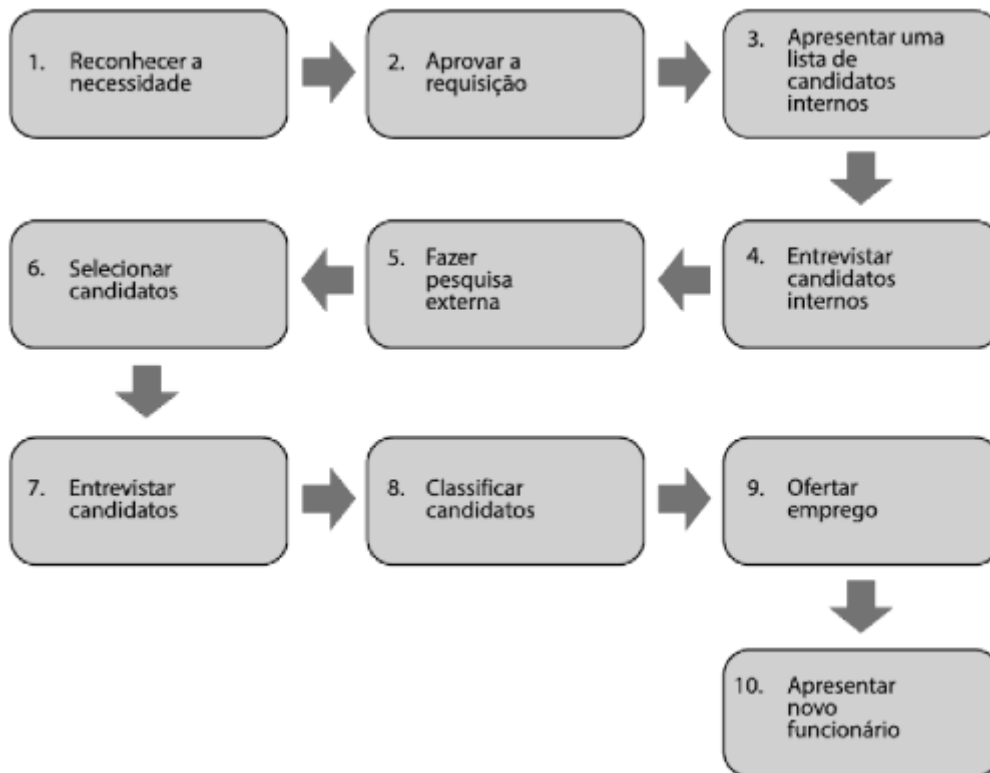
Processamento de dados		
Símbolo	Nome	Descrição
	Agrupar	Indica uma etapa e que os dados devem ser organizados de uma forma padrão.
	Classificar	Representa uma etapa do processo em que os dados devem ser classificados em uma ordem pré-definida.

## Tipos de fluxogramas

### 1 – Diagrama de blocos

Também conhecido como fluxograma linear, é um fluxograma mais simples, composto apenas por blocos e não envolve pontos de decisão, apenas a sequência de funcionamento de um processo, ou seja, é como se fosse um checklist gráfico. É muito utilizado em instruções de trabalho simples ou um fluxo mais macro dos processos.

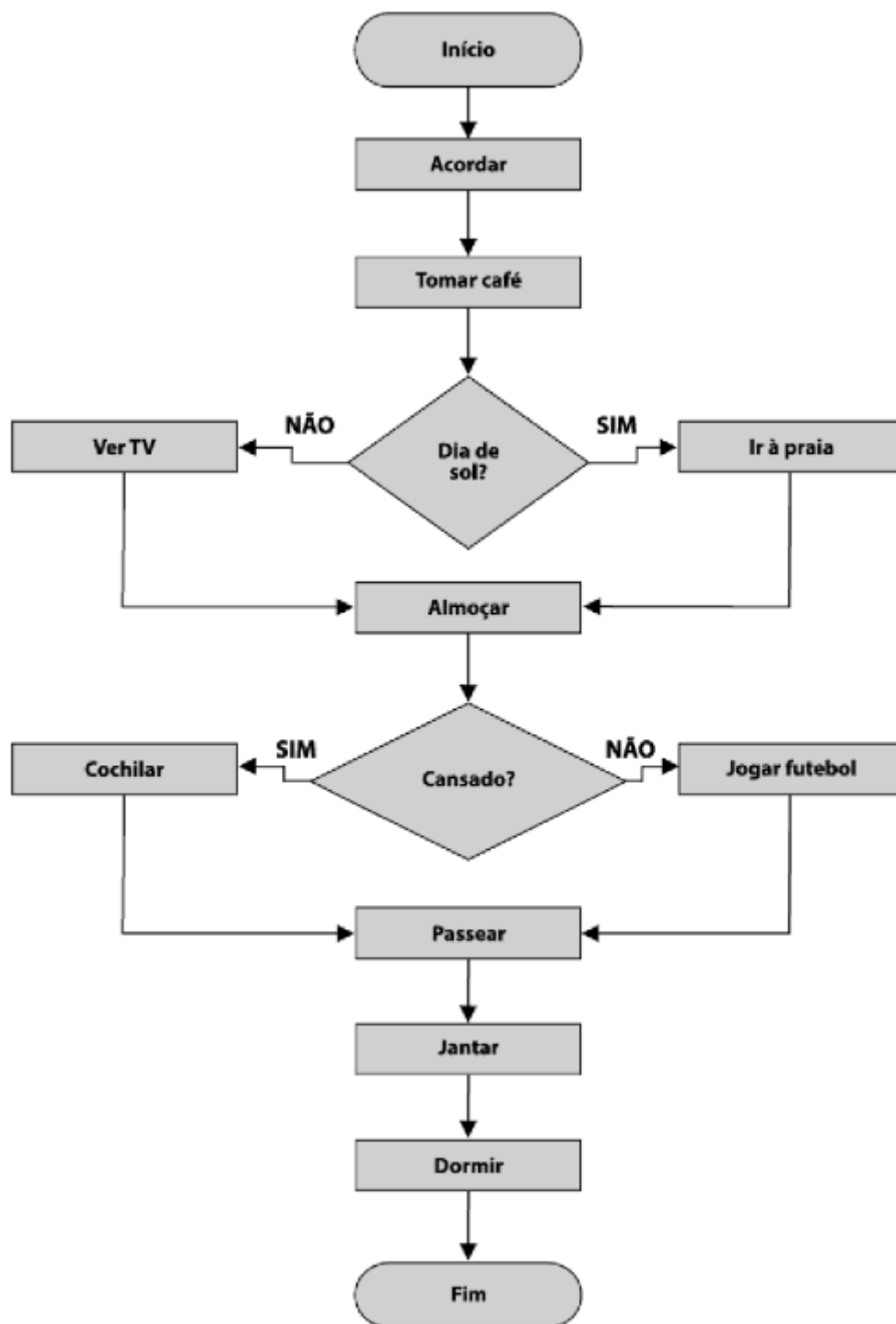




## 2 – Fluxograma de processo simples

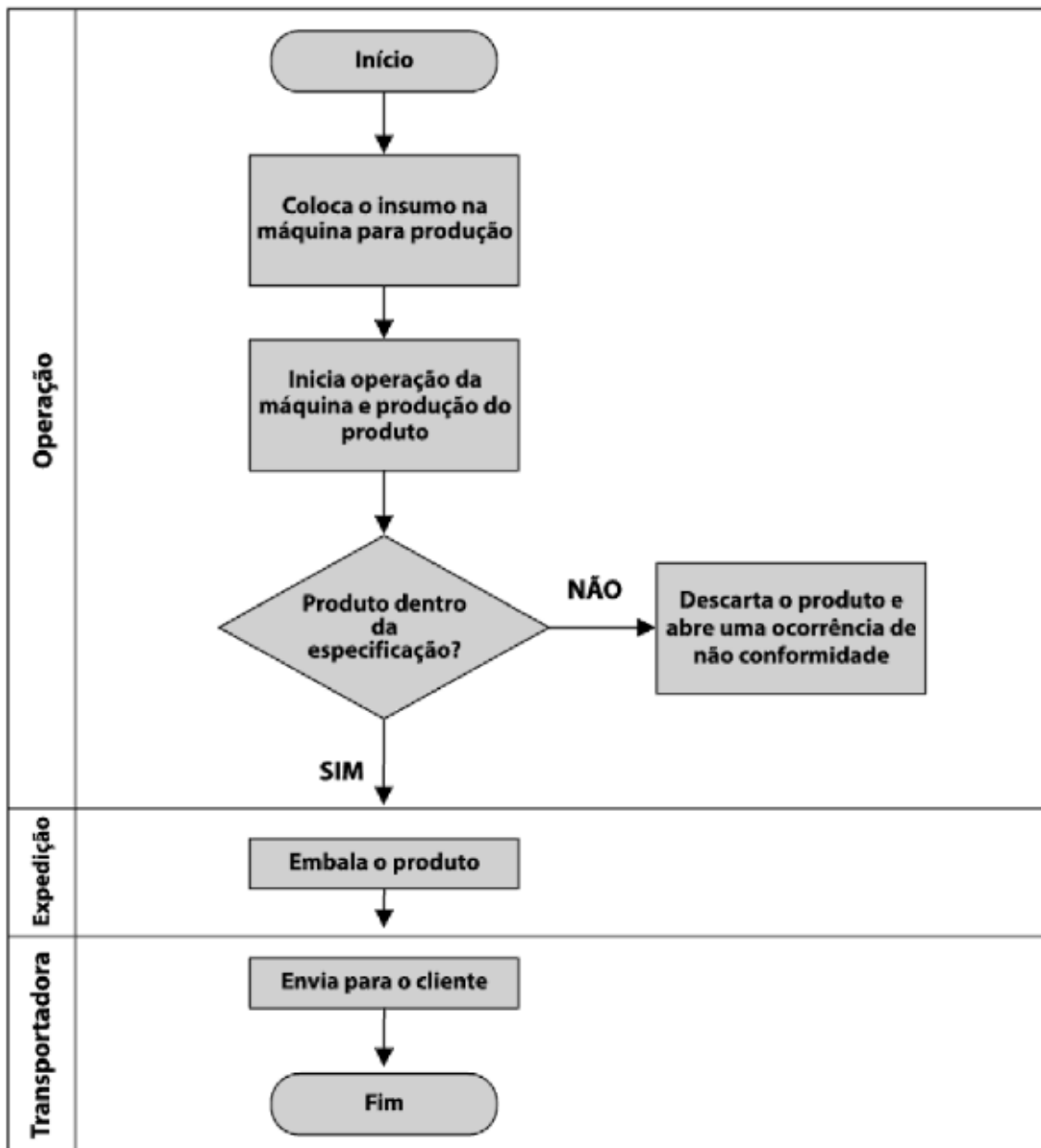
É um diagrama de blocos que contém pontos de decisão. Indica a sequência de funcionamento em processos simples, que depende de uma condição para

executar um tipo de tarefa.



### 3 – Fluxograma funcional

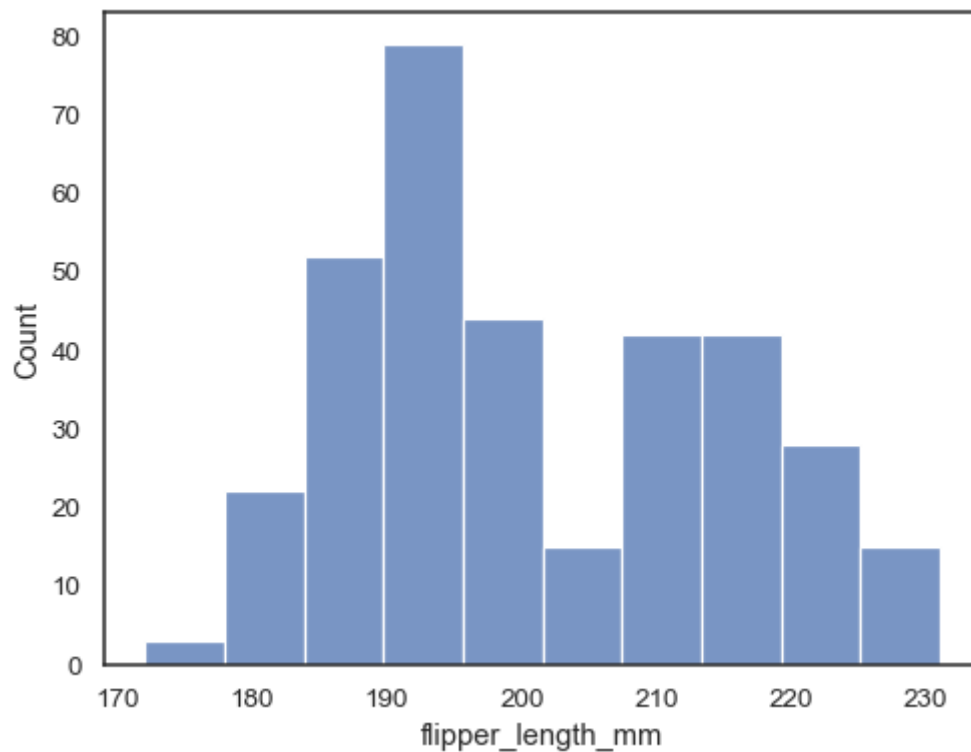
Mostra a sequência de atividades de um processo entre as áreas ou seções por onde ele acontece. É muito útil para processos transversais, que passam por diversas áreas até ser concluído. Nele se inclui também os responsáveis pelos setores e pode até indicar gargalos no processo.



#### 4 – Fluxograma vertical

Também conhecido como diagrama de processo, é um diagrama de formato diferente, composto por colunas verticais onde estão disponíveis simbologias referentes aos tipos de processo, descrição e outras informações.





Quando você precisa apresentar ou tirar conclusões de um grande conjunto de dados e está trabalhando com conceitos envolvendo frequências, sejam absolutas ou relativas, o histograma é o melhor caminho a se tomar. Ele nos auxilia com a representação gráfica dos conjuntos de dados de forma mais amigável, tornando mais fácil a visualização de onde a maioria dos valores se concentra.

É útil construir um histograma quando você deseja:

Resumir grandes conjuntos de dados de forma visual: Muitas vezes quando utilizamos tabelas não é tão fácil tirar conclusões. Nós podemos facilitar nosso trabalho e ganhar muito mais tempo e eficiência utilizando um histograma.

Comparar os resultados: É possível, com o auxílio do histograma, rapidamente comparar os resultados e, com o auxílio do eixo y, conhecer, se houver, quais colunas ultrapassaram os limites que você precisava ou não.

Comunicar as informações graficamente: Tanto as pessoas da sua equipe, quanto os clientes, podem ver facilmente os valores que ocorrem com mais frequência. Quando você usa um histograma para resumir grandes conjuntos de dados ou para comparar resultados você está utilizando uma poderosa ferramenta de comunicação.

Assim que coletamos os dados, o primeiro passo que vamos dar é obter o melhor entendimento deles, já que nosso cérebro pode ter dificuldade para compreender um extenso conjunto de dados de forma automática. Dessa forma, nossa missão é deixar a visualização dos dados mais inteligível e explícita.

É aqui que entra o histograma, pois permitirá a obtenção das seguintes informações sobre o nosso processo:

Centralidade: qual é o centro da distribuição? Onde é esperado que esteja a maioria das observações?

Amplitude: a distribuição normalmente contém observações entre quais valores? Qual é o ponto de máximo e o ponto de mínimo?

Simetria: será que devemos esperar a mesma frequência de pontos com valor alto e com valor baixo? Será que o processo é simétrico ou valores mais altos são mais raros?

Os histogramas às vezes são confundidos com gráficos de barras. Um histograma é usado para dados contínuos, em que os intervalos de classe representam a extensão dos dados. Já um gráfico de barra é um gráfico de variáveis categóricas ou discretas. Alguns autores recomendam que os gráficos de barras tenham espaços entre os retângulos para esclarecer a diferença.

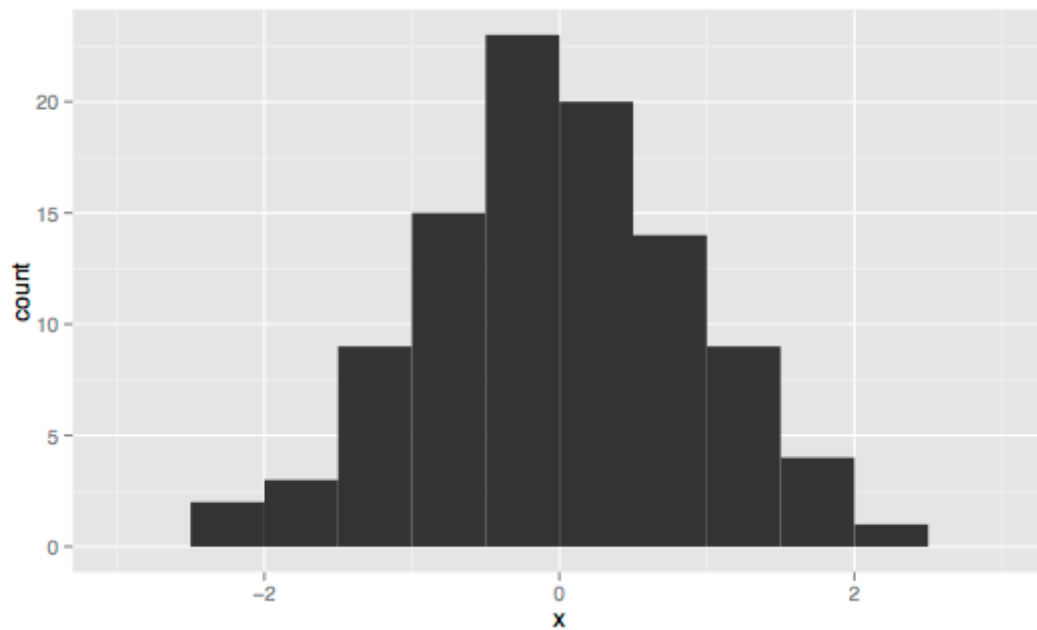
O objetivo de um histograma é ilustrar como uma determinada amostra de dados ou população está distribuída, dispondo as informações de modo a facilitar a visualização da distribuição dos dados. Ao mesmo tempo, ressalta a localização do valor central e da distribuição dos dados em torno deste valor central.

## **Tipos de histograma**

### **Simétrico**

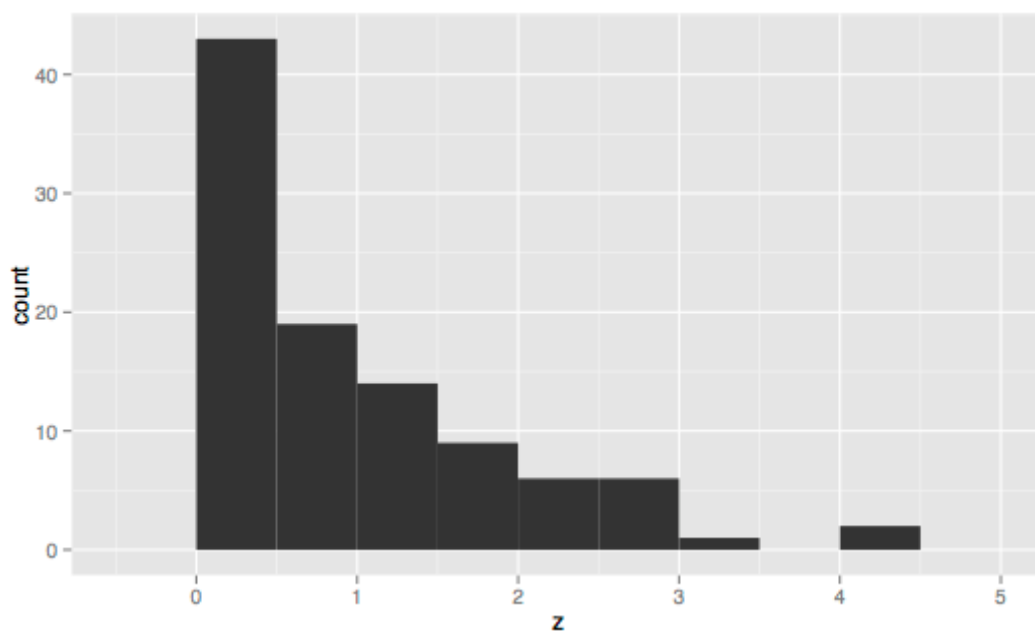
Um histograma simétrico (ou unimodal) centraliza os dados na média (medida central) e possui características por meio da distribuição da média e do desvio padrão. Uma característica do histograma simétrico é conter a partir do centro

do gráfico o maior número de dados. Em estatística, este modelo é chamado de normal e permite analisar o quanto outros dados se afastam desse modelo.



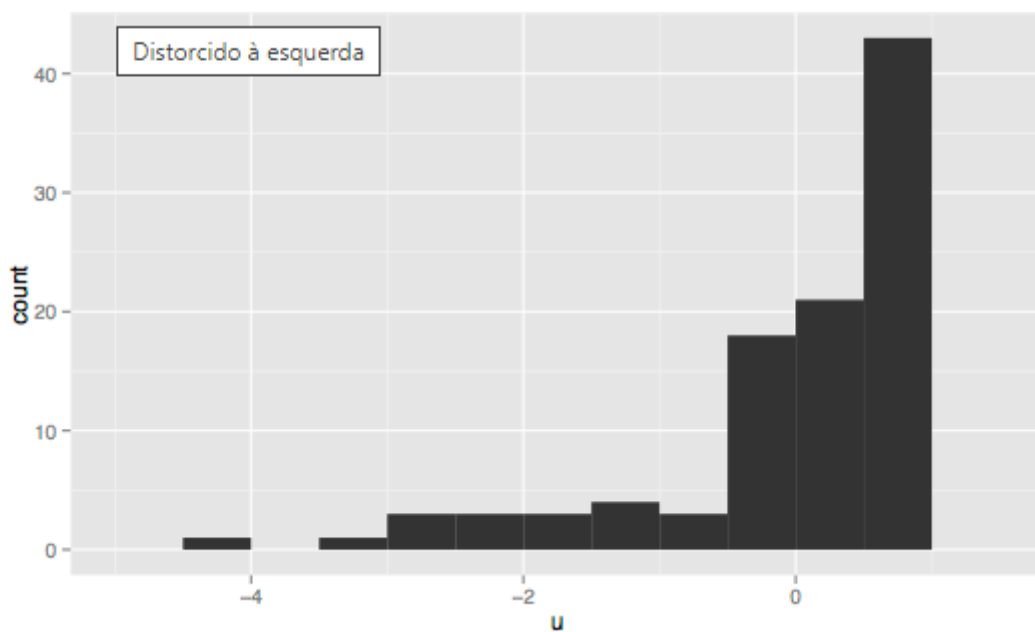
Distorcido à direita

Um histograma é distorcido à direita quando a distribuição de dados indica a ocorrência de altos valores com baixa frequência. Este modelo também é comumente chamado de modelo com “cauda à direita”, pois ele vai “afinando” conforme percorremos o eixo x, indicando que a frequência vai diminuindo.



Distorcido à esquerda

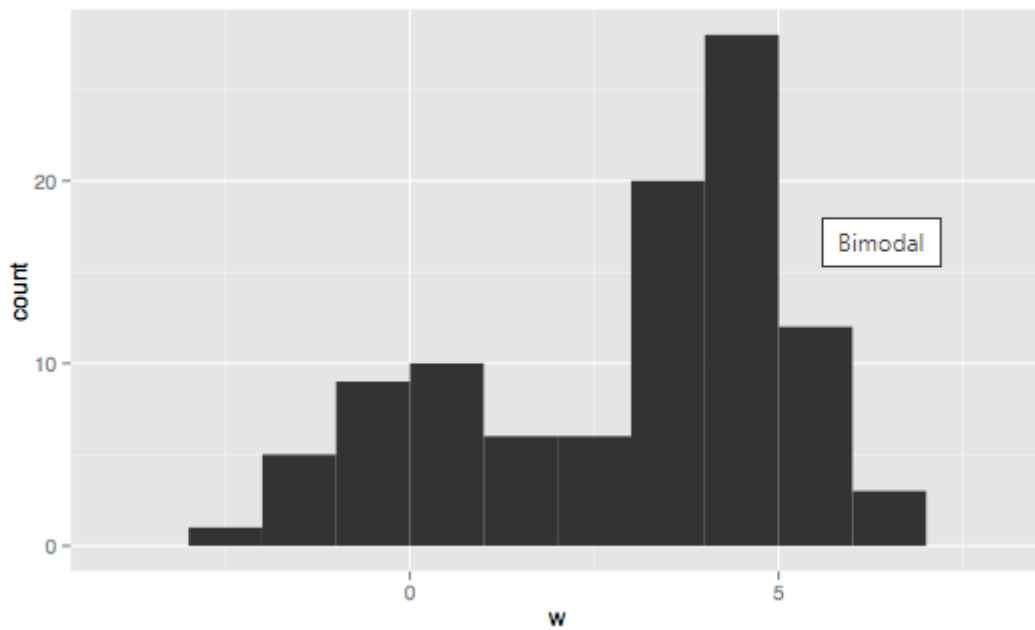
Dessa vez vamos chamar o histograma de distorcido à esquerda quando a frequência dos dados está concentrada nos altos valores, do lado esquerdo, conforme percorremos o eixo x. Podemos, então, também chamá-lo de histograma com “cauda à esquerda”, pelo mesmo motivo anterior, já que à esquerda formamos uma espécie de cauda devido à baixa frequência dos dados no início. Observa-se que há mais informações acima da média devido a falta de simetria.



## Bimodal

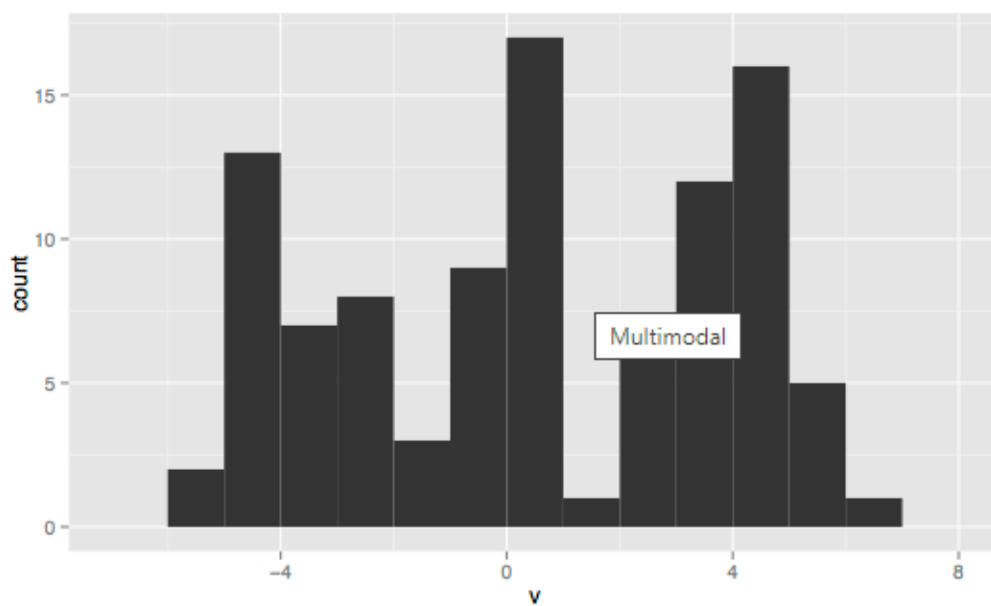
Vamos chamar o histograma de bimodal quando há o aparecimento de dois picos. Dessa forma sabemos que em dois momentos diferentes há uma concentração de frequência que se destaca.





### Multimodal

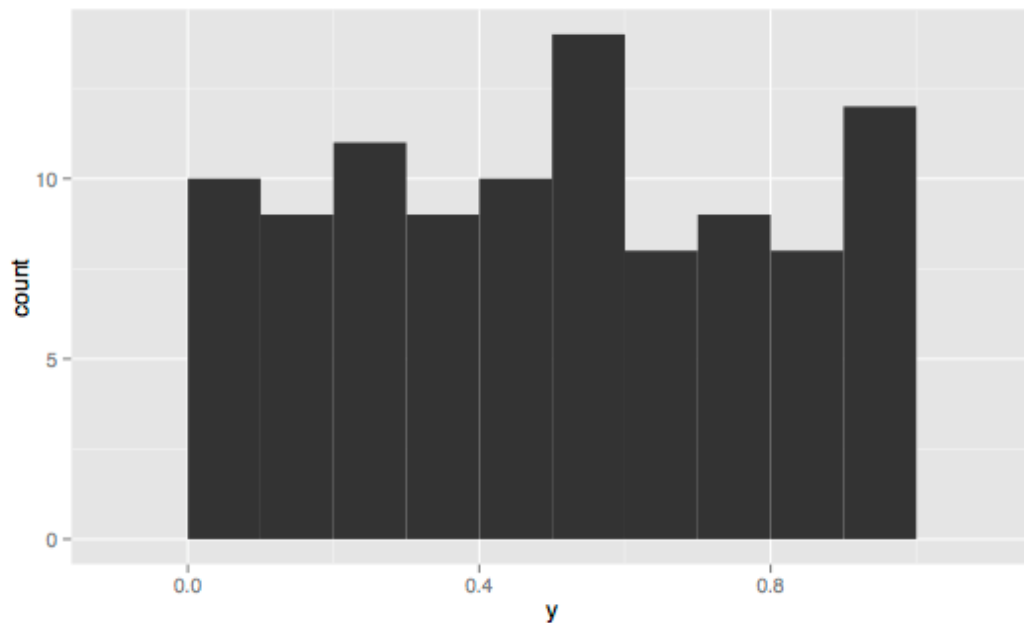
Um histograma é multimodal quando há o aparecimento de vários picos. Os picos vão nos indicar o maior número de ocorrências.



### Platô (Achatado)

Muito tem se falado atualmente do “efeito platô”. Essa palavra, “platô”, nos remete a um certo tipo de achatamento, de igualdade constante dos dados. Um histograma tem o formato Platô quando suas barras têm praticamente as

mesmas alturas. Isto ocorre quando existem várias distribuições juntas com médias diferentes.



## CICLO PDCA

PDCA é um mecanismo iterativo e contínuo de administração que se baseia em quatro etapas.

O nome PDCA corresponde a uma sigla emprestada do inglês, fazendo referência a estas quatro fases para a gestão:

- Plan: Planejar
- Do: Fazer, executar
- Check: Checar, verificar, mensurar
- Act: Agir.

Partindo da ideia de que nenhum processo é perfeito e de que o aprimoramento é sempre possível, o PDCA oferece condições para gerir seu funcionamento com foco na qualidade.

Ou seja, o objetivo não é atingir a perfeição, mas se aproximar cada vez mais dela, usando o aprendizado de ações anteriores.

Portanto, empresas e profissionais que empregam o PDCA estão sempre em evolução, já que o método consiste em um ciclo de aperfeiçoamento.

Após planejar, executar, checar e agir, eles agregam os conhecimentos recém adquiridos para planejar novamente, eliminando falhas, desperdícios e aumentando sua competitividade.

O ciclo PDCA serve para a melhoria na gestão de processos, levando a um gerenciamento mais eficiente e claro.

Tornar um processo mais eficiente significa fazer da maneira mais simples, rápida e com menor custo, elevando a qualidade do resultado.

Como implica em continuidade, o PDCA também permite um controle maior sobre os vários processos de trabalho presentes em uma empresa – o que é fundamental para o seu gerenciamento.

O PDCA se inspira na lógica de que é necessário manter o controle dos processos para que não ocorram desvios.

Em outras palavras, é melhor gerenciar usando nosso conhecimento prévio – ainda que limitado -, do que adotar uma postura reativa e apenas “apagar os incêndios” quando eles surgirem.

Para isso, a ferramenta emprega quatro passos que formam um ciclo, sendo sempre repetidos na mesma ordem, um após o outro.

#### Plan (Planejar)

Todo processo bem-sucedido começa com um bom planejamento, concorda?

Gestores, profissionais e equipes que pulam essa etapa acabam constantemente perdidos, sem foco, desperdiçando tempo e dinheiro em tarefas improdutivas.

Para construir um planejamento de qualidade, tenha em mente que você precisa estabelecer pelo menos uma meta e um método que vai nortear a execução das atividades.

Metas são as etapas que precisam ser concluídas para atingir um objetivo, alcançar um propósito maior.

Se a empresa precisa aumentar a produção, por exemplo, uma das metas será a aquisição de máquinas, compra de mais matéria-prima ou modernização do processo produtivo.

O PDCA pode ser adotado para garantir o cumprimento de cada meta no prazo determinado, da forma mais eficiente possível.

Além de ter uma meta bem definida como alvo, o planejamento é o momento certo para escolher o método que será utilizado, ou seja, qual o exemplo ou roteiro será usado para chegar até a meta.

O método pode ser baseado em uma experiência anterior da empresa ou da liderança, em uma teoria, hipótese ou benchmark (estudo de case de sucesso do mercado).

#### Do (Fazer)

Encerrada a etapa de planejamento, vem a execução do projeto.

Mas, antes de pôr a mão na massa e implementar as mudanças, é essencial dedicar tempo ao treinamento da equipe envolvida.

Portanto, a capacitação deve ser uma parte intrínseca da execução de qualquer processo de trabalho.

Quanto mais bem preparado o grupo estiver, maiores as chances de que cumpram o planejamento à risca, permitindo uma avaliação honesta e assertiva do plano.

Em seguida, durante a implementação em si, também é interessante monitorar as atividades, a fim de garantir que obedeçam ao roteiro definido no planejamento.

#### Check (Checar)

Nesse terceiro passo do PDCA, é feita uma verificação quanto ao funcionamento do plano, analisando a eficácia das atividades.

Cabe salientar que, para checar, é necessário estabelecer uma forma de avaliação, geralmente, através de indicadores ou KPIs.

Até porque não dá para dizer que o resultado foi positivo ou negativo, se não tivermos uma referência.

Um exemplo simples está no balanço financeiro de um setor da empresa, que precisa ser comparado aos resultados de outros meses para indicar ganhos ou perdas.

Da mesma forma, a checagem precisa levar em conta o cenário no qual a organização está inserida.

Ao final dessa fase, a equipe vai saber quais ações tiveram êxito e quais não deram certo.

As bem-sucedidas serão repetidas e incorporadas ao processo, enquanto as falhas serão corrigidas na próxima etapa.

## Act (Agir)

Por fim, chega a hora de tomar decisões diante da checagem ou avaliação.

Se o resultado for positivo, a meta foi alcançada e o processo pode ser adotado como uma referência dentro da empresa.

Por outro lado, se o resultado ficar aquém do esperado, é necessário reavaliar o planejamento e a execução, prestando atenção nas falhas para encontrar sua raiz.

Ao encontrar a causa de um desvio, o gestor e equipe a corrigem ou formulam uma tese para sua correção, que será colocada em prática assim que o próximo ciclo PDCA começar.

Seguindo essa dinâmica, os processos serão aprimorados constantemente a partir dessas correções, mesmo que sejam pequenas.

O PDCA também oferece um ambiente de mudanças, favorecendo descobertas impactantes, insights criativos e inovações, o que contribui para manter a organização competitiva.