

**A efetividade nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição financeira****The effectiveness in the results presented with the use of the PDCA cycle in the management of the results of a financial institution**

Recebimento dos originais: 01/08/2018

Aceitação para publicação: 16/09/2018

**Davson Mansur Irffi Silva**

Mestre em Administração

Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte: Uni BH.

Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro Arvoredo. Contagem/MG. CEP. 32.113-188.

E-mail: davson.silva@prof.unibh.br

**Debora Cristina Fernandes**

Especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria

Endereço: Av. Senador Levindo Coelho, n.º 2241 – Apto 201. Bairro: Vale do Jatobá. CEP 30.664-792

E-mail: deborafernandes\_carvalho@hotmail.com

**Diva de Souza Silva Rodrigues**

Doutora em Informática pela PUC-Rio

Instituição: Centro Universitário de Belo Horizonte: Uni BH

Endereço: Rua Outono, n.º 400 - Bairro do Carmo. Belo Horizonte/MG. CEP: 31.310-020

E-mail: diva.rodrigues@prof.unibh.br

**Jordana de Castro Sousa**

Especialista em Finanças, Auditoria e Controladoria

Instituição: Faculdade Pitágoras de Belo Horizonte

Endereço: Rua LL, n.º 66 – Apto 201 A – Bairro Arvoredo. Contagem/MG. CEP. 32.113-188.

E-mail: jordanacsousa@hotmail.com

**RESUMO**

O artigo: A efetividade nos resultados apresentados com o uso do ciclo PDCA na gestão de resultados de uma instituição financeira tem por objetivo geral verificar a aplicabilidade do Ciclo PDCA no gerenciamento das ações laborais numa instituição financeira. Para que seja alcançado esse objetivo, propôs-se realizar o levantamento bibliográfico sobre o tema e suas pertinências, visando a compreensão da sua aplicabilidade em razão dos dados de performance dos funcionários no período de 2016 em relação a ano de 2017. A pergunta problema: O Ciclo PDCA é uma ferramenta colaborativa que cooperará na entrega de resultados em uma instituição financeira na visão do gestor? Atuou sobre a hipótese: O uso do ciclo PDCA torna os resultados de um gestor bancário mais efetivo. A metodologia utilizou a abordagem qualitativa de caráter exploratório, com

a aplicação de um questionário com perguntas abertas aplicado junto aos gestores da instituição financeira. A amostra é de quatro colaboradores que atuam no mesmo nível gerencial.

**Palavras-chave:** Ciclo PDCA; Gestão de resultados; qualidade; instituição financeira; ISO 9000.

## **ABSTRACT**

The article: The effectiveness in the results presented with the use of the PDCA cycle in the management of the results of a financial institution has the general objective to verify the applicability of the PDCA Cycle in the management of the labor actions in a financial institution. In order to achieve this objective, it was proposed to carry out the bibliographic survey on the subject and its pertinence, aiming to understand its applicability due to the performance data of the employees in the period of 2016 in relation to the year 2017. The question question: Is the PDCA Cycle a collaborative tool that will cooperate in delivering results to a financial institution in the manager's view? Acted on the hypothesis: The use of the PDCA cycle makes the results of a bank manager more effective. The methodology used the qualitative exploratory approach, with the application of a questionnaire with open questions applied to the managers of the financial institution. The sample is of four employees who work at the same managerial level.

**Keywords:** PDCA Cycle; Management of results; quality; financial institution; ISO 9000

## **1 INTRODUÇÃO**

O planejamento estratégico é um instrumento gerencial que orienta os profissionais no desempenho de suas ações dentro da empresa. Trata-se de um processo, determinado por etapas, que direcionará o gestor ao resultado almejado. Chiavenato (2010, p. 138) considera que: “[...] o planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações”.

No conceito de planejamento estratégico, Rebouças (2008, p. 296) corrobora: “[...] proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização [...]”. Planejar é um processo constituído em etapas distintas que se inter-relacionam e são sequenciais, a saber: Planejamento, Organização, Direção e Controle, cujo termo é conhecido como Ciclo PDCA (do inglês: *Plan* - Planejar, *Do* - Fazer, *Control* - Controlar e *Action* – Ação) (RIBEIRO, 2005).

O referido trabalho aborda oCiclo PDCA, em seu desenvolvimento, na gestão de resultados aplicados à instituição financeira. Pretende-se verificar a aplicabilidade dessa ferramenta metodológica no gerenciamento das ações laborais numa instituição financeira, cujos objetivos e metas visam o melhor aproveitamento do gestor no desempenho de suas funções em um banco localizado na região metropolitana de belo Horizonte. Dessa forma, o Ciclo PDCA é uma ferramenta colaborativa que cooperará na entrega de resultados em uma instituição financeira na visão do gestor?

O estudo tem relevância, pois consiste em auxiliar estudantes de diversas áreas; dentre elas: a gestão comercial de empresas, cujos gestores tem como tarefa o alcance dos resultados planejados. O método do Ciclo PDCA torna os processos de gestão mais ágeis e facilita a tomada de decisão. O uso contínuo desse ciclo, na visão do gestor, deve se direcionar à obtenção de resultados e, caso não sejam alcançados, auxiliará na identificação dos erros. Essa é uma estratégia que visa a excelência, a busca pela qualidade no desempenho de funções na área de prestação de serviços. Os profissionais do segmento comercial bancário convivem diariamente com metas desafiadoras, pois se trata de um setor altamente competitivo. O ambiente bancário é incitador, pois é fatigante e árduo se não forem utilizadas as estratégias para se obter os resultados pretendidos. Dessa forma, o uso do conhecimento favorece não somente o trabalho, mas, também, a qualidade de uso do trabalhador.

A hipótese norteadora desse estudo é o uso do ciclo PDCA torna os resultados de um gestor bancário mais efetivo.

A metodologia utilizada terá uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, cujo instrumento é um inquérito aplicado aos gestores da instituição financeiras que utilizaram a ferramenta administrativa, visando o alcance de resultados estratégicos aos interesses pessoais e corporativos. O questionário foi aplicado no período de fevereiro de 2016 ao final do mês de março de 2017. Estão envolvidos nessa pesquisa quatro colaboradores que atuam no mesmo nível gerencial.

Nesse artigo encontra-se em capítulos: essa breve contextualização do tema, o referencial teórico, apresentação dos dados da pesquisa, análise dos resultados e considerações finais. Por fim, as referências utilizadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Em 1947 em Genebra, foi criada uma organização não governamental chamada *International Organization for Standardization* - ISO, do inglês, Organização Internacional Para Padronização. Hoje, presente em 189 países, a ISO tem como objetivo promover a normatização de empresas e produtos para manter a qualidade permanente.

A ISO 9001:2008 é a norma que regulamenta os fundamentos e o vocabulário do Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ; portanto, ela não é capaz de orientar ou certificar o sistema, mas mostrar à organização qual o seu objetivo e os termos que devem ser aplicados, bem como, suas vantagens para a gestão da qualidade.

Falconi (2010) considera que uma organização pode optar pela implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade com a finalidade de apenas otimizar seus processos e melhorar a qualidade de seus produtos e/ou serviços. As observações são relevantes ao entendimento de que a

empresa que atua com processo padronizados não somente aumenta a qualidade dos seus processos, entretanto verifica-se um passo rumo à eficiência operacional.

Oliveira (2008, p. 338) define: “Processo é um conjunto estruturado de atividade sequenciais que apresentam relação entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplementar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos das organizações”.

No SGQ, o CicloPDCA, cujas abreviações vem da junção das palavras, do inglês, *Plan*– P, *Do*– D, *Control*– C e *Action*– A, é aplicado como foco para melhoria e alavancagem nos resultados de uma instituição em todas as suas áreas funcionais. O entendimento de um processo de gerenciamento organizacional perpassa pela concepção de que uma empresa deve ser gerenciada em sua plenitude. Releva-se que todas as áreas funcionais devem agir visando proporcionar os melhores resultados de suas ações para próprias áreas internas da empresa.

As competências essenciais são um grupo de habilidades que permitem às organizações entregar um benefício fundamental aos seus clientes interno e externos. Nesse sentido, a competência básica é representada pela associação de todas as capacidades indispensáveis à perpetuação da empresa, todavia que não são capazes para promover a manutenção da sua posição competitiva no mercado (HAMEL e PRAHALAD, 1990; BALCEIRO e FIGUEIREDO, 2004; MAXIMIANO, 2006).

A produtividade de uma empresa é uma resposta à sociedade que se refere à sua utilidade, pois se verifica que a mesma atende as necessidades dos seus clientes internos e externos a um custo relativamente aceito por ambos. O seu lucro é decorrente de uma associação de ações, trata-se de um prêmio, cujo pagador é a sociedade que lhe paga pelo bom serviço prestado e este é um sinal de que deve crescer e continuar a servir bem. (PALADINI, 2000)

A proposta de um sistema de gestão de qualidade é exatamente identificar, organizar e gerenciar processos de uma organização a fim de garantir a entrega dos resultados com qualidade. Falconi (1992) considera que a gestão de qualidade é uma gerência focada na qualidade da produção e dos serviços de determinada empresa.

O autor entende que, para o sistema da qualidade funcionar, é necessário que a alta administração estabeleça uma organização da qualidade definindo a autoridade e responsabilidade de cada um pela qualidade e definindo também a cadeia de comando.

Essa identificação não se relaciona à sistema de punição, relaciona-se ao apontamento de um servidor com necessidade de treinamento ou de identificação de uma etapa que se encontra com erro e precisa de correção. Essas ações visam o aprimoramento e o aperfeiçoamento de pessoas e etapas de um processo.

Em situações como essa, a utilização do Ciclo PDCA é uma forma de reduzir os erros de um

processo. E, assim, verificar os ajustes implantados e, em seguida, os resultados ofertados pelo processo.

## 2.1 CICLO PDCA

O Ciclo PDCA é um método que auxilia no controle e no alcance de um resultado esperado. As etapas dessa metodologia geram confiabilidade e apontam falhas no planejamento, que podem ser reavaliadas e corrigidas na realização de uma nova etapa.

Ishikawa (1993) entende que é devidamente rápida a percepção e satisfação da sua aplicação, pois possibilita o alcance das necessidades que o mercado determina aos seus profissionais.

O método foi criado por Walter A. Shewhart. O inventor defendia a ideia de que era melhor ter gerentes com qualidade do que apenas gerentes da qualidade. O Ciclo PDCA passou a ser conhecido como ciclo de Deming em 1950. Chamado de o “pai da evolução da qualidade”, ficou conhecido pela melhoria dos processos produtivos dos EUA durante a Segunda Guerra Mundial. Seu trabalho tornou-se ainda mais proeminente no Japão, onde fez contribuições significativas para que o país se tornasse notório pela fabricação de seus produtos inovadores e de alta qualidade. Ressalta-se: “[...] o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado” (DEMING, 2003).

Falconi (2009) acrescenta que qualquer resultado em busca da melhoria, deve imediatamente ser estabilizado nas operações do dia a dia por meio da padronização e do treinamento no trabalho. Essas são ações, visam não somente o melhor resultado, direciona-se ao processo de melhoria contínua, ou seja, à excelência nos processos.

As etapas, que produzem os resultados esperados em uma instituição de qualquer segmento, levará o gestor à entrega dos resultados são, Maximiano (2004) destaca:

- *Plan* (Planejamento): Após o recebimento das metas, o gestor divide a equipe direcionando cada um para ser responsável por uma delas; o gestor divide a meta em valores diários, semanais e mensais.
- *Do* (Execução): Executar diariamente o que foi planejado; cada funcionário deverá informar o andamento de todas as tarefas direcionadas todos os dias.
- *Check* (Verificação): A planilha preenchida e calculada diariamente; cada meta é calculada separadamente para não perder o foco do resultado.
- *Action* (Ação): Caso ocorra *Gap* em alguma dos resultados, o direcionamento é recalculado e corrigido imediatamente.

A análise de um gestor não perpassa apenas por indicadores; no planejamento, ele analisa todos os fatores do ambiente empresarial, pois todos contribuirão de forma indireta ou direta do

resultado.

Enfrentar problemas é uma demanda diária das pessoas em seus cargos, ajustar os erros é uma solução em busca da excelência e eficiência. O gerenciamento de ações e comportamento podem ser mensurados no desempenho de suas funções em indicadores de desempenho.

O que não é medido não é gerenciado. O sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Se quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades. (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 21)

Os profissionais enfrentam, praticamente todos os tipos de problemas, em seus cargos, tais como: problemas das pessoas e pessoais, conseguem trabalhar várias horas sem descanso, enfrentar negócios em declínio, perda de empregos e vários outros tipos de situações que o conduzem ao desvio de indicadores que foram previamente definidos no planejamento e, em razão de situação externas, o resultado obtido não foi satisfatório. Essa é uma demanda para a aplicação do Ciclo PDCA e, assim, a indicação do problema. Os ajustes são necessários e devem ser implantados à contento.

Deming (2003) complementa expondo uma situação de ajuste, que, quando começou a colocar em prática o método PDCA, utilizou essa simples técnica, na qual visa o controle do processo continuamente no gerenciamento das atividades de uma organização e verificou que o gestor consegue apontar diretamente “onde ocorre a falha no seu planejamento que afeta o resultado pretendido. Esse método de identificação é um sistema de rastreabilidade que visa apontar ao certo em que ponto houve a falha do processo.

Werkema (1995) compreende que o método é uma ferramenta utilizada para apresentar a relação existente entre um resultado de um processo (efeito) e os fatores (causas) do processo que por razões técnicas, possam afetar o resultado considerado.

Um objetivo (resultado) é acompanhado de uma meta. Um valor numeral inteiro ou não que deve ser alcançado para que o objetivo seja plenamente executado. Falconi (2014) considera que a meta do gestor é ser o melhor do mundo naquilo que você faz. Não existem alternativas. No entanto, o gestor é avaliado pelos resultados que ele obtém no cargo que executa.

O instrumento de qualidade, Ciclo PDCA, utiliza dos dois conceitos para alcançar os resultados de um planejamento. A sua aplicação requer um método, no qual se determina o resultado esperado juntamente como a meta, ora definido na fase do planejamento (*Plan*); depois, o gestor, na organização dos recursos disponíveis, verifica o que é necessário fazer (*Do*) para a

execução (*Control/Check*) do plano, esse é o momento de controlar os resultados e checar tudo que está ocorrendo durante o processo; e, por fim, avaliar os resultados planejados e alcançados, esse é a fase da ação (*Action*) na qual o gestor confronta os resultados esperados com aqueles que forma planejado, aponta os erros e oferece soluções para os problemas identificados.

O ciclo PDCA não se finda na última fase de um processo, sua continuidade visa a excelência estratégica e operacional de um sistema. Se analisar sua utilidade, a última fase *Action* abre uma nova demanda de planejamento, cuja função é reparar os desvios identificados no processo anterior.

Verifica-se que a ferramenta de gestão da qualidade PDCA é utilizada para cooperar na entrega de resultados. Os resultados podem ser extremamente eficientes, pois proporcionará um melhor meio de controle.

A gestão da qualidade refere-se a uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todas as etapas dos processos organizacionais. O PDCA é uma das ferramentas da qualidade utilizada no controle do processo para solução de problemas. Tão logo, aceita a implantação do instrumento de qualidade, o gestor utilizará uma gestão voltada para os resultados da equipe.

## 2.2 GESTÃO POR RESULTADOS

A convergência das ações em resultados torna-se ainda muito mais complexa, em razão do segmento que a empresa atua e cenário, no qual está inserida. Os agentes internos e externos à empresa demandam interpretações que necessitam de pessoas que sejam capacitadas a estabelecer as relações de causa e consequências das ações endógenas e exógenas à empresa (IRFFI SILVA, 2014, p. 3 - 4).

Fleury (1999) consideram que a organização define a sua estratégia e as competências necessárias para implementá-las, em razão do ambiente. No contexto, o processo aprendizagem é permanente, esse é um ciclo virtuoso, que retroalimenta a todo instante de uma entrada no sistema, seja em forma de dado ou de informação.

A vivência de determinadas situações conduz o indivíduo ao desenvolvimento de habilidades e a formação de competências específicas para os fins em que se encontra inserido.

Santos (2001, p. 35) entende que: “[...] a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. Competência é, na verdade, colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto”. O autor pondera que a competência requer ação. No âmbito empresarial, é a prática que interessa, pois, frente às situações problemas, o sujeito é capaz de apresentar soluções que atendam ao cliente e a empresa.

Cury (2005, p.285) considera que as ações de um colaborador estão alinhadas às necessidades de atender o cliente e, para tanto, é preciso que haja uma ação coordenada e voltada aos interesses de todos os envolvidos:

O processo de análise administrativa deve ser iniciado com um planejamento cuidadoso, prevendo o envolvimento positivo do público interno da organização, possibilitando sua conscientização no sentido de aprender a ver o problema por si próprio, participando ativamente do diagnóstico, antevendo, sua co-responsabilidade na manipulação da solução final.

Neste contexto, ressalta-se a importância de alocar cada funcionário em seu respectivo campo de atuação. Posicioná-lo no local que se identifica com as expertises necessárias para a solução de problemas e a criação e melhorias de novos processos (IRFFI SILVA, 2014). Pondera: “[...] essa tomada de decisão é importantíssima para que a empresa se coloque em lugar de destaque no mercado” (p. 05).

O gerenciamento do conhecimento dos colaboradores não se associa a colocá-lo em uma área e esperar pelos resultados desejado. Trata-se de promover colocações que estejam direcionadas ao conhecimento, as habilidades, as atitudes e entrega. Dutra (2009, p. 102) destaca: “a competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega”.

Santos (2001, p. 30) ressalta:

O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível.

O colaborador na estrutura organizacional tem um propósito, sua importância identificada no processo. No trabalho de rotina ou em uma atividade especializada, o importante é o foco nos resultados esperados. Esse direcionamento tem sua relevância e importância para as estratégias que a organização pretende atingir.

Dutra (2009, p. 65-66) pondera: “[...] a capacidade de resposta da empresa está relacionada a seu patrimônio de conhecimentos, está em constante desenvolvimento e se apóia na capacidade das pessoas com as quais se relaciona”.

Albuquerque (1987, p. 51) acrescenta: “[...] a gestão estratégica de pessoas não deve ser excludente, considerando apenas uma parte das pessoas do negócio ou da empresa, mas abrangente,



envolvendo a todos”. O autor entende que a gestão estratégica de pessoa deve contemplar todas as pessoas da empresa, não importando seu vínculo contratual.

A busca das empresas no aperfeiçoamento de seus sistemas operacionais é uma constante, mas gerir o conhecimento pode ser um desafio para conduzir aos melhores resultados. A relevância da gestão por resultados está no interesse primário dos empresários: terem uma empresa eficiente e voltada para resultados. Essa prática integra as ações necessárias à um objetivo comum: utilizar a mão-de-obra da instituição com eficiência, no tocante à gestão do conhecimento, como instrumento que proporciona um diferencial competitivo na gestão dos funcionários.

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esse capítulo demonstrará a análise do resultado da pesquisa, cuja abordagem foi qualitativa de caráter exploratório. O instrumento foi um questionário aplicado junto aos gestores da instituição financeiras, alvo do estudo apresentado, que utilizaram a ferramenta administrativa: PDCA, com fins no alcance de resultados corporativos e estratégicos.

O questionário foi aplicado no período de fevereiro de 2016 ao final do mês de março de 2017. Estão envolvidos nessa pesquisa quatro colaboradores que atuam no mesmo nível gerencial.

#### **3.1 PERFORMANCE DO PDCA NA GESTÃO PARA ENTREGA DOS RESULTADOS**

A pesquisa foi realizada junto aos gestores de diferentes áreas de uma instituição financeira localizada na região metropolitana de Belo Horizonte que fizeram uso da ferramenta do Ciclo PDCA no gerenciamento de suas ações laborais. Ao se analisar a performance de cada indivíduo no desempenho de suas funções verificou-se:

- Como se aplica a composição das metas por agência bancária;
- Quais as ações empregadas para manutenção da qualidade dos serviços prestados;
- Como é utilizada a ferramenta do Ciclo PDCA no desempenho de suas tarefas diárias;
- Quais as ações identificadas que apresentaram melhor desempenho no uso da ferramenta;
- Quais as sugestões para o uso da ferramenta nas atribuições do cargo;
- Identificar os cuidados necessários para se obter os resultados desejados em comparação dos que foi planejado; e,
- Qual a percepção do colaborador em relação às ações do gestor em relação à produtividade.

As perguntas foram abertas e ofereceu ao colaborador a possibilidade de expor suas percepções com relação à performance do Ciclo PDCA no uso das suas atribuições do cargo e suas

entregas de resultados.

Os participantes da pesquisa, quando perguntados da composição das metas por agência bancária disseram que: “[...] as metas são por agencia. Cada unidade tem os seus percentuais definidos em relação ao histórico e as estratégias da unidade central, que geralmente, não ficam na capital [...]” (Diário de Bordo).

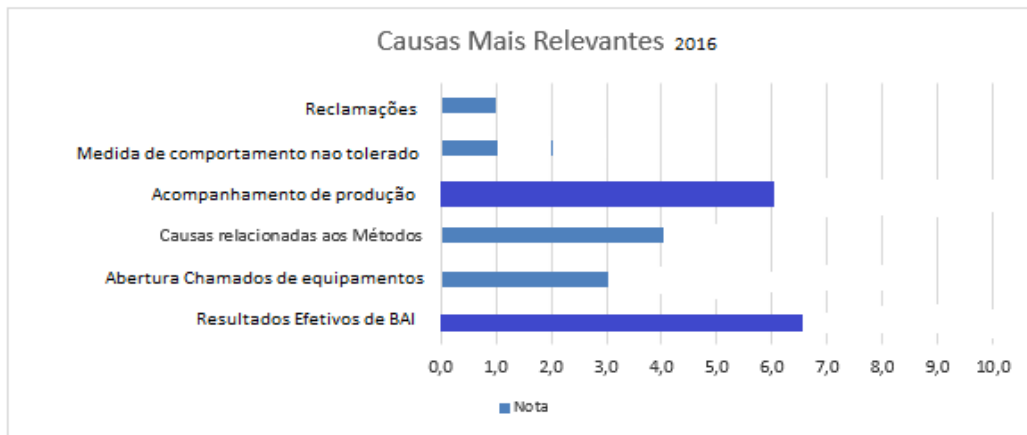
Na percepção dos gestores, os entrevistados consideraram que o “[...] PDCA trata-se de planejamento feito, junto aos funcionários com estratégias para alcance de objetivos propostos”. No que se refere às nossas ações para manutenção da qualidade dos serviços prestados: “[...] primeiro, planejamos o que deve ser feito, com ferramentas e padrões específicos como: horários para cada meta específica; horário de almoço para que nenhum setor fique desfalcado e sem produção em nenhum momento, há ... planejamos até mesmo o tempo para efetuar visitas externas e reuniões. Depois disso, executamos as nossas ações diárias e rotineiras: verificamos se as ações e horários foram efetivas e corrigimos eventuais rotas caso necessários [...]” (Diário de Bordo).

No tocante às ações identificadas para o melhor desempenho, relacionada à aplicabilidade da ferramenta. Os entrevistados consideraram: “[...] através da aplicação do ciclo podemos agir de forma padrão e alcançar melhores objetivos e ter alta performance constante. Cuidados sempre são necessários, neste quesito o cuidado mais importante é a etapa de verificar e corrigir rotas, talvez naquele momento determinada ação não seja interessante, e é necessário corrigir no tempo certo para alcançar os objetivos [...]” (Diário de Bordo).

Quando perguntado sobre quais as sugestões para o uso da ferramenta nas atribuições do cargo, ressaltaram: “[...] o planejamento é peça fundamental para uma gestão de excelência, através de controles e planejamentos adequados consigo fazer uma melhor gestão e acompanhamento da equipe, e com isso uma melhora dos resultados [...]” (Diário de Bordo).

Os gráficos abaixo demonstram a evolução da agência, quando aplicados a ferramenta estratégica, o Ciclo PDCA, comparados os anos de 2016 e 2017:

Gráfico 01 – Causas relevantes de 2016



Gastos Totais	(824)	(870)	(720)	(760)	(763)	(762)	(730)	(790)	(830)	(874)	(891)	(860)	(8.705)	DAI ESPERAD	DAI PLAN ANTERIO R.
BAI - Projetada	413	504	567	602	690	606	893	901	1290	1118	1023	1300	9907		7.000.000
BAI - com PDD a 40%	718	543	873	761	833	827	822	703	688	743	560	721	8.738		

Fonte: Instituição financeira participante

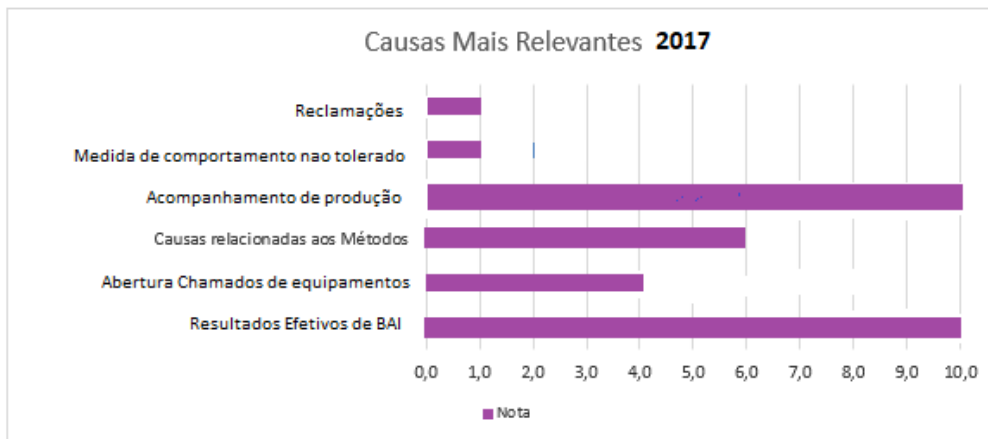
De acordo com os dados apresentados pelo Gráf. 01, ressaltam-se as notas:

- Acompanhamento de produção - Nota: 6,0;
- Causas relacionadas ao método - Nota: 4,0; e,
- Resultados efetivos do banco - Nota: 6,5.

Os dados apresentados pelo Gráf. 02 demonstram as evoluções dos tópicos apresentados:

- Acompanhamento de produção - Nota: 10,0;
- Causas relacionadas ao método - Nota: 6,0; e,
- Resultados efetivos do banco - Nota: 10,0.

Gráfico 02 – Causas relevantes de 2017



Gastos Totais	(824)	(870)	(720)	(760)	(763)	(762)	(730)	(790)	(830)	(874)	(891)	(860)	(8.705)	DAI ESPERAD	DAI PLAN ANTERIO R.
BAI - Projetada	810	853	1.105	822	883	975	760	753	909	945	651	1.034	10.500		11.000
BAI - com PDD a 40%	718	543	873	761	833	827	822	703	688	743	560	721	8.738		

Fonte: Instituição financeira participante

Quando questionados de qual a percepção do colaborador em relação às ações do gestor em

relação à produtividade, responderam: “[...] anteriormente, a aplicação do ciclo a produção era desorganizada, tínhamos foco, mas não tinha organização entregávamos apenas 85% do resultado. Após a aplicação do ciclo tivemos um crescimento de 45% em relação aos números. Saímos de um resultado de R\$2.817.000,00, no ano de 2016, e, em 2017, com a aplicação do ciclo PDCA passamos para uma entrega de receita de R\$4.359.000,00 [...]” (Diário de Bordo).

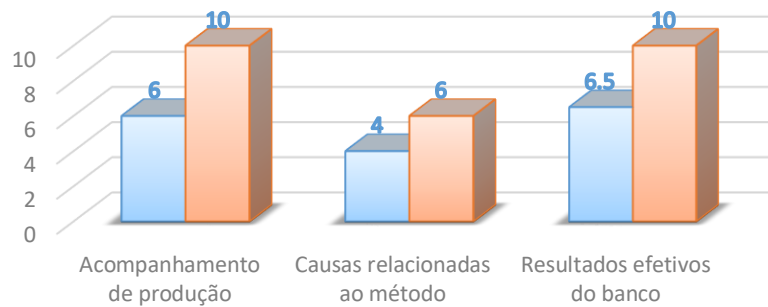
Quando foi solicitada as sugestões para o uso da ferramenta nas atribuições do cargo e como é utilizada a ferramenta do Ciclo PDCA no desempenho de suas tarefas diárias, ponderaram e responderam: “[...] O PDCA é uma ferramenta de gestão onde realizamos o planejamento, o acompanhamento, a disciplina e a execução. Planejamento: Assim que recebemos a meta ela é desenhada e dividida entre os funcionários para que não haja atrasos na entrega e sobrecarga no final do mês. Acompanhamento: Temos uma planilha que é preenchida diariamente com todas as produções dos funcionários, dessa forma conseguimos acompanhar as entregas e identificar os Gap’s e assim montar uma nova estratégia e corrigir a rota. Disciplina: Cabe ao gestor o acompanhamento e ao funcionário a entrega, disciplina é a palavra chave para que o planejamento e as entregas sejam executados. Execução: O executar tem que ser diário, cada funcionário deve saber da sua importância para o time e o tamanho da sua contribuição [...]” (Diário de Bordo).

Relacionados à identificação dos cuidados necessários para se obter os resultados desejados em comparação dos que foi planejado, consideraram: “[...] aplicando o PDCA é possível identificar os problemas e corrigi-los em tempo real, assim não prejudicamos a entrega e os compromissos assumidos. Acompanhamento diário, semanal e individual com cada um dos funcionários. O ciclo PDCA contribui para aprimorar o controle, que é contínuo, dessa forma cada processo e conseqüentemente o resultado melhora consideravelmente. Aqui na minha loja, por exemplo, tivemos um crescimento de 42% de receita líquida comparando o ano de 2016 x 2017, e como isso aconteceu? Seguindo esse modelo, que no meu entendimento é primordial para alcançar resultados sólidos [...]” (Diário de Bordo).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados do Graf. 03 demonstra os acréscimo nas notas dos tópicos analisados:

Gráfico 03 – Comparativo - Causas Relevantes 2016 - 2017



Fonte: Pesquisa

Apresentam-se as variações percentuais nos tópicos:

- Acompanhamento de produção: 40,0%;
- Causas relacionadas ao método: 33,3%; e,
- Resultados efetivos do banco: 35,0%.

No que refere ao objetivo geral: verificar a aplicabilidade do Ciclo PDCA no gerenciamento das ações laborais numa instituição financeira, verifica-se que os resultados apresentados foram efetivados. Esse é um ponto positivo, pois demonstra que a ferramenta, no uso das atribuições de um agente bancário, é efetiva.

A pergunta problema: o Ciclo PDCA é uma ferramenta colaborativa que cooperará na entrega de resultados em uma instituição financeira na visão do gestor? Foi respondida, uma vez que a variação dos resultados alcançados é positiva. Dessa forma, a hipótese: O uso do ciclo PDCA torna os resultados de um gestor bancário mais efetivo; concretiza-se, pois os resultados podem ser maximizados, se a ferramenta for utilizada com zelo e cuidado em todas as etapas, conforme elucidado nas anotações do Diário de Bordo.

As ações devem seguir o ciclo exatamente conforme dito no PDCA: planejar o trabalho a ser realizado, realizar o trabalho planejado, medir ou avaliar e atuar corretamente. A importância da gestão de qualidade dentro das instituições financeiras na visão do gestor é de obter os resultados esperados ou até mesmo superar suas expectativas.

O artigo em questão analisou o uso do ciclo PDCA e seu desenvolvimento em uma instituição financeira onde foi aplicada uma gestão voltada à qualidade por meio do gestor. Para obter os resultados foi realizado o devido acompanhamento e averiguados o andamento dos números até que se alcançou os resultados esperados

Verifica-se que a pesquisa foi realizada em apenas uma unidade, ou seja, em apenas um banco, no qual foi utilizada a ferramenta em sua plenitude. Sugere-se que aplique a metodologia em outras unidades e, assim, fazer as devidas comparações em busca de resultados que possam se comparar a essa pesquisa.

**REFERÊNCIAS**

- ABNT. **NBR 6022**: informação e documentação: artigo em publicação periódica científica impressa: apresentação. Rio de Janeiro, 2003.
- BALCEIRO, R.; FIGUEIREDO, P. **A gestão de competências nas organizações virtuais**. Disponível: [www. www.crie.coppe.ufrj.br/ home/artigos/artigo](http://www.crie.coppe.ufrj.br/home/artigos/artigo). Acesso em: 23 de abr. 2018.
- CALOBA, G.; KLAES, M. **Gerenciamento de Projetos com PDCA**, São Paulo: Alta Books, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: teoria, processo e prática. Elsevier: Rio de Janeiro: São Paulo: Anhanguera, 2010.
- CURY, A. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DEMING, W. E. **Saia da crise**. São Paulo: Futura, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.
- E, L. G. **Papel estratégico de recursos humanos**. Tese de Livre Docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, São Paulo, Brasil, 1987
- FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia- a- dia**. 9ª ed., Falcone: São Paulo, 2014.
- FLEURY, M. T. L. Modelo de gestão de pessoas por competências. In: curso aberto em **Gestão por Competências**, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.
- IRFFI SILVA, D. M. **Gestão do Conhecimento**: um mecanismo de maximização de resultados organizacionais. Revista Iniciação Científica, v. 8, p. <http://blog.new>, 2014.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**-. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

LUCINDA, M. A. **Qualidade fundamentos e práticas**. Brasport: Brasília, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. Atlas: São Paulo, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. **The core competence of the corporation**. Harvard Business Review. V. 68, n. 3, p. 79–91, 1990.

QUALYTEAM. Disponível em ><http://blog.qualidadesimples.com.br/2015/11/23/conheca-william-edwards-deming-pai-da-evolucao-na-qualidade/>< Acesso em 01 mai. 2018.

REVISTA EUROMONEY. **O ressurgimento dos mercados internacionais de capitais transfronteiriços**. Disponível em <https://www.euromoney.com>. REVISTA EUROMONEY, 2017. Acesso 05 de maio de 2018.

RIBEIRO, M. E. G. S. O Ciclo de Deming no Modelo de Gestão: um estudo de caso sobre sua adoção na Construtora Camargo Corrêa. Ouro Preto: UFOP, 2005. In: NEVES, T. F. **Importância da utilização do ciclo PDCA para garantia da qualidade do produto em uma indústria automobilística**. Disponível em:

[http://www.fmepro.org/XP/editor/assets/DownloadsEPD/TCC\\_junho2007\\_ThiagoNeves.pdf](http://www.fmepro.org/XP/editor/assets/DownloadsEPD/TCC_junho2007_ThiagoNeves.pdf).

Acesso em 01 mar. 2018.

SANTOS, A. R., *et. al.* **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Ed. Universitária Champagnat. Curitiba/PR. 2001.

SIMOES, L. **O ciclo PDCA como ferramenta da qualidade total**. Disponível em:

<http://www.unisalesiano.edu.br/encontro2007/trabalho/aceitos/CC04099565629B.pdf>. Acesso em: 01 mar de 2018.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e DMAIC e suas ferramentas analíticas**. 1ª ed., Elsevier: Rio de Janeiro, 2013.