



Avaliação da Aplicação do Ciclo PDCA na Gestão da Qualidade: Estudo de Caso em uma Distribuidora de Bebidas no Sertão Central de Pernambuco

Título inglês/espanhol Evaluation of the Application of the PDCA Cycle in Quality Management: Case Study in a Beverage Distributor in the Central Sertão of Pernambuco

Evaluación de la aplicación del Ciclo PDCA en la Gestión de la Calidad: Estudio de caso en una distribuidora de bebidas del Sertão Central de Pernambuco

Guilherme Magalhaes ^a

^a Universidade de Pernambuco (UPE)

Palavras-chave

PDCA. Gestão da Qualidade. Melhoria Contínua. Produtividade. Distribuidora de Bebidas.

Keywords

PDCA. Quality Management. Continuous Improvement. Productivity. Beverage Distribution Company

Resumo

Este estudo apresenta a avaliação da aplicação do Ciclo PDCA como ferramenta de gestão da qualidade em uma distribuidora de bebidas localizada no Sertão Central de Pernambuco. O objetivo principal foi identificar falhas nos processos operacionais, propor melhorias e analisar os resultados obtidos após a implementação de ações corretivas e preventivas. A pesquisa adotou abordagem descritiva, com método de estudo de caso, utilizando observação direta, entrevistas e análise documental para coleta de dados. A aplicação do PDCA foi estruturada nas etapas de planejamento, execução, verificação e ação, adaptadas à realidade da empresa, considerando suas limitações de recursos e particularidades do mercado regional. Os resultados indicam ganhos significativos de produtividade, redução de desperdícios, melhoria no nível de serviço e aumento da satisfação dos clientes. Além de promover eficiência operacional, o estudo contribui para consolidar uma cultura de melhoria contínua e reforça a importância da gestão da qualidade como diferencial competitivo no setor de distribuição de bebidas.

Abstract

This study presents the evaluation of the application of the PDCA Cycle as a quality management tool in a beverage distribution company located in the Sertão Central region of Pernambuco, Brazil. The main objective was to identify operational process failures, propose improvements, and analyze the results obtained after implementing corrective and preventive actions. The research adopted a descriptive approach, using a case study method, with data collection through direct observation, interviews, and document analysis. The PDCA application was structured into the planning, execution, verification, and action stages, adapted to the company's reality, considering its resource limitations and the particularities of the regional market. The results indicate significant gains in productivity, waste reduction, improvement in service level, and increased customer satisfaction. In addition to promoting operational efficiency, the study contributes to consolidating a culture of continuous improvement and reinforces the importance of quality management as a competitive advantage in the beverage distribution sector.

Informações do artigo

Recebido: 02 de setembro de 2025

Aprovado: 12 de setembro de 2025

Publicado: 22 de setembro de 2025

INTRODUÇÃO

No contexto empresarial atual, marcado pela globalização e pela intensificação da concorrência, torna-se imperativo que as organizações combatam vulnerabilidades operacionais aprimorando constantemente a qualidade de seus processos (Costa & Costa, 2024). Nesse cenário competitivo e dinâmico, a satisfação do cliente desloca-se de um diferencial para uma exigência básica, motivando empresas a buscarem ferramentas eficientes de gestão que garantam produtos e serviços de alto nível e consistência.

A ferramenta PDCA (Plan-Do-Check-Act) vem se consolidando como um instrumento prático para viabilizar a melhoria contínua, especialmente em processos logísticos e operacionais. Estudos recentes em diversos setores industriais demonstraram sua eficácia em reduzir custos, falhas e retrabalho. Possale & Callefi (2020), por exemplo, relataram a redução de 55% nos custos com não conformidades em uma empresa metal- mecânica após a implementação sistemática do PDCA.

Na área de distribuição de alimentos e bebidas, Souza (2020) avaliou a aplicação do ciclo PDCA em uma distribuidora de hortifrúti, obtendo redução de retornos de produtos em cerca de 50% e consequente diminuição de custos operacionais. Tais resultados corroboram hipóteses de que ferramentas de qualidade estruturadas podem fazer diferença significativa em operações logísticas regionais. Outro estudo de destaque de 2022 aplicou o ciclo PDCA em uma indústria processadora de frutas, integrando-o a gráficos de controle, análise de variabilidade e outras ferramentas da qualidade. O trabalho mostrou que a metodologia permitiu identificar falhas operacionais, propor melhorias e prever aumento de lucro anual significativo (~R\$ 45 mil). Essas experiências evidenciam que, mesmo em operações descentralizadas e de menor porte, como distribuidoras no interior do Brasil, a adoção disciplinada do PDCA traz benefícios mensuráveis na qualidade dos processos, com impactos diretos na logística, custos e satisfação dos clientes.

Embora existam estudos sobre a aplicação do PDCA em indústrias regionais e no setor alimentício, ainda há lacuna na literatura quanto à sua utilização em distribuidoras de bebidas localizadas em regiões interioranas, especialmente com foco em logística e qualidade. Por isso, este estudo propõe avaliar a aplicação do PDCA na gestão da qualidade em uma distribuidora de bebidas no Sertão Central de Pernambuco, buscando: diagnosticar o grau de aplicação prática do ciclo em processos operacionais e gerenciais; identificar os desafios estruturais e culturais na implantação; propor recomendações para melhoria contínua com base em evidências empíricas.

A justificativa para tal estudo se fundamenta em duas vertentes principais: Teórica, por preencher uma lacuna de investigação sobre aplicação do PDCA em empresas de distribuição de bebidas fora dos grandes centros; prática, por oferecer subsídios concretos para melhoria de processos em empresas locais que enfrentam desafios logísticos e de estrutura.

A crescente exigência dos mercados, impulsionada pela globalização, pela evolução tecnológica e pela busca constante por qualidade, tem pressionado empresas de todos os portes a aperfeiçoarem seus processos internos. No setor de distribuição de bebidas, onde fatores como pontualidade, organização logística, controle de estoque e atendimento ao cliente são críticos, a gestão da qualidade torna-se um fator decisivo para a competitividade.

Apesar que as ferramentas consagradas, como o ciclo PDCA, sejam amplamente reconhecidas por seu potencial em promover melhorias contínuas, muitas empresas de médio porte, especialmente situadas em regiões interioranas como o Sertão Central de Pernambuco, ainda enfrentam dificuldades em sua aplicação sistemática. Problemas como falhas operacionais recorrentes, baixa padronização dos processos e ausência de indicadores eficazes dificultam o alcance da qualidade desejada.

Como o ciclo PDCA tem sido aplicado na gestão da qualidade de uma distribuidora de bebidas no Sertão Central de Pernambuco e quais são os principais desafios e oportunidades dessa aplicação?

A escolha do tema justifica-se por diversas razões, tanto teóricas quanto práticas. Do ponto de vista acadêmico, este estudo preenche uma lacuna na literatura, uma vez que há poucos trabalhos que abordam a aplicação do ciclo PDCA em empresas do setor de distribuição de bebidas localizadas fora dos grandes centros urbanos, especialmente em regiões do semiárido nordestino. Além disso, a pesquisa contribui para o aprofundamento das discussões sobre gestão da qualidade em micro, pequenas e médias empresas brasileiras, que muitas vezes operam com recursos limitados e processos informais.

No aspecto prático, o estudo é relevante para a empresa analisada, pois permitirá identificar como o PDCA está sendo utilizado em seus processos, os principais entraves enfrentados e as oportunidades de melhoria. Isso pode gerar benefícios diretos, como redução de falhas, maior eficiência operacional, melhoria no atendimento ao cliente e aumento da competitividade. Além disso, os resultados podem servir de referência para outras organizações do setor que enfrentam contextos semelhantes. Em operações logísticas, a qualidade dos processos está diretamente relacionada à agilidade, confiabilidade e satisfação do cliente final. Falhas na gestão da qualidade podem resultar em atrasos, retrabalho e perda de mercado (Martins & Campos, 2022).

estratégia eficaz para fortalecer o desempenho das empresas locais, incentivando práticas de gestão mais estruturadas e sustentáveis.

OBJETIVOS

Objetivo Geral:

Avaliar a aplicação do ciclo PDCA na gestão da qualidade de uma distribuidora de bebidas no Sertão Central de Pernambuco.

Objetivos Específicos:

- Identificar as áreas e processos da empresa em que o ciclo PDCA é aplicado;
- Verificar o nível de conhecimento dos colaboradores sobre as etapas do ciclo;
- Apontar os principais desafios enfrentados na implantação da ferramenta;
- Propor recomendações para a melhoria da gestão da qualidade com base no PDCA.

1 REFERENCIAL TEORICO

1.1 Gestão da Qualidade e sua importância nas organizações.

A gestão da qualidade é um conjunto de atividades organizadas para guiar e controlar uma empresa no que diz respeito à qualidade (ABNT NBR ISO 9000). Isso inclui definir políticas, objetivos e responsabilidades sobre qualidade, além de criar processos para atingir esses objetivos. Segundo Juran (1999), a gestão da qualidade se baseia em três processos principais, chamados de "Trilogia de Juran": planejamento, controle e melhoria da qualidade.

O planejamento significa identificar quem são os clientes, entender o que eles precisam e desenvolver produtos e processos para atender a essas necessidades. O controle envolve verificar se os resultados estão conforme o planejado e tomar providências quando algo não está correto. A melhoria busca elevar o desempenho para níveis melhores. Já Deming (1986) ressaltou a importância de melhorar sempre e diminuir as variações nos processos. No agronegócio, a gestão da qualidade tem características próprias, por causa do tipo de produto e processo. Segundo Pasche e Ferreira (2010), é preciso considerar fatores como sazonalidade, perecibilidade, variações naturais dos produtos e cumprir regras de segurança alimentar, rastreabilidade e certificação.

1.1.2-Evolução histórica do conceito de qualidade (Qualidade do produto → Qualidade total).

- Qualidade do Produto: o início da abordagem

No início da era industrial, a qualidade era vista como um atributo específico de um produto ou serviço, geralmente relacionada à conformidade às especificações técnicas. Nessa abordagem, pouco se considerava a percepção do cliente ou a necessidade de melhoria contínua (Dias & Lira, 2023).

- Controle Estatístico da Qualidade

Walter Shewhart introduziu os gráficos de controle, tornando possível monitorar variações nos processos e atuar previamente nas causas das falhas. Essa abordagem inaugurou o uso de dados como base para a qualidade (Aguiar et al., 2019 apud Dias & Lira, 2023)

- Controle da Qualidade Total (TQC)

Na década de 1950, emergiu o conceito de TQC por Armand Feigenbaum, que ampliou a responsabilidade pela qualidade a toda a organização. Para Feigenbaum, qualidade não era apenas conformidade, mas um esforço sistêmico e coletivo para alcançar a satisfação do cliente por meio de melhoria contínua (Feigenbaum apud Dias & Lira, 2023)

- Gestão da Qualidade Total (TQM)

A partir dos anos 1980 e 1990, o TQC evoluiu para a abordagem TQM (Total Quality Management), fortalecida por autores como Juran, Crosby e Deming. Essa filosofia enfatiza o comprometimento da alta direção, o engajamento de todos os colaboradores e a melhoria contínua como pilares estratégicos (Campos, 1992; Chiavenato, 2021)

- Perspectivas contemporâneas (2020–2025)

Mais recentemente, estudos enfatizam uma abordagem atualizada da gestão da qualidade, integrando lean, six sigma e tecnologias digitais, reforçando a importância de uma cultura centrada no cliente e na melhoria contínua (Pacheco, 2018; Neto, 2019 apud turn0search11). Além disso, revisões recentes reconhecem a TQM como uma estrutura de controle organizacional, relevante para contextos emergentes e empresas de países em desenvolvimento (Ibrahim, 2024; António et al., 2023)

1.1.3- Aplicação do ciclo PDCA na melhoria de processos.

Em estudo sobre uma distribuidora de hortifrúti, os autores aplicaram o ciclo PDCA integrado a ferramentas

Loos, 2020)

Na logística reversa de uma indústria de alimentos, o uso do PDCA facilitou a implementação do modelo Milk Run, contribuindo para o controle de fluxo de devoluções e redução de perdas. O estudo evidenciou que, mesmo em cenários com variabilidade de demanda, o PDCA suporta ações sistemáticas de melhoria com baixo custo (De Paula, 2021)

Apresentaram um estudo sobre a aplicação do ciclo PDCA em processos de recebimento e movimentação de estoque, destacando ganhos de precisão e eficiência sem necessidade de grandes investimentos em tecnologia. Os resultados mostraram que ferramentas simples do PDCA podem otimizar significativamente a logística interna (Queiroz et al., 2022)

No setor gráfico, combinando abordagem "Quick Wins" com o ciclo PDCA, identificaram resultados rápidos e estruturados: otimizações imediatas e padronização de processos foram implementadas em poucas semanas, evidenciando que a união de estratégias rápidas com ciclos PDCA gera impacto imediato (Silva et al., 2025) As ferramentas da gestão da qualidade são técnicas organizadas que ajudam a encontrar, entender e resolver problemas ligados à qualidade. Elas podem ser divididas em grupos conforme o objetivo de uso e o grau de dificuldade. Entre as ferramentas mais usadas, estão: Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act): Criado por Shewhart e difundido por Deming, é uma ferramenta usada para melhorar processos continuamente, dividida em quatro etapas:

- Planejar (definir metas e como alcançá-las)
- Fazer (colocar os planos em prática);
- Verificar (analisar os resultados);
- Agir (corrigir falhas ou melhorar o que já funciona). Conforme Vidal Junior (2023), o PDCA é essencial para organizar e manter o processo de melhoria contínua nas empresas.

PLANEJAR

Objetivo: Identificar problemas, levantar causas, definir metas e elaborar planos de ação.

Ferramentas aplicáveis:

- Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe): ajuda a identificar as causas dos problemas de qualidade (ex.: atrasos na entrega, avarias).
- 5W2H: estrutura o plano de ação com perguntas-chave (o quê, por quê, onde, quando, quem, como, quanto custa).
- Coleta e análise de dados: pesquisa de satisfação de clientes, auditorias internas.

EXECUTAR

Objetivo: Colocar o plano em prática com os recursos definidos:

Ferramentas aplicáveis:

- Fluxogramas de processo: definem o passo a passo da operação logística (ex.: recebimento → armazenamento → separação → entrega).

Treinamento de equipe: capacitação dos operadores logísticos para manuseio correto das bebidas.

Checklists de rotina: verificação de embalagem, armazenamento correto, conferência de carga.

VERIFICAR

Objetivo: Analisar os resultados e comparar com o planejado.

Ferramentas aplicáveis:

- Gráficos de controle (ex.: histograma, gráfico de Pareto): ajudam a visualizar a frequência e a gravidade dos problemas.
- Indicadores de desempenho (KPIs): taxa de devolução, nível de satisfação do cliente, tempo médio de entrega.
- Auditorias internas periódicas.

AGIR

Objetivo: Padronizar o que deu certo ou corrigir o que deu errado.

Ferramentas aplicáveis:

- Padronização de procedimentos operacionais (POP): estabelece a nova forma correta de embalar e transportar bebidas.
- Relatórios de melhoria contínua: identificam ajustes necessários e novos planos.
- Revisão do planejamento.

1.2 - Princípios da Gestão da Qualidade

A Gestão da Qualidade baseia-se em sete princípios fundamentais, conforme definidos pela ISO 9000:2015. Esses princípios orientam organizações no desenvolvimento de sistemas eficazes de gestão e na melhoria contínua de seus processos e produtos. A norma ISO 9000:2015 destaca sete princípios fundamentais que sustentam a gestão eficaz da qualidade. Estudos recentes confirmam a relevância desses princípios em organização modernas e tecnológicas.

- Foco no cliente

Em pesquisas sobre a evolução da Gestão da Qualidade no contexto da Indústria 4.0, verifica-se que o foco no

- Liderança

Meshram & Meshram (2024) mostraram que a integração dos padrões ISO 9000 com práticas de Gestão da Qualidade Total pode fortalecer o papel da liderança, promovendo uma cultura eficaz e comprometida com a excelência operacional

- Engajamento das pessoas

Chiarini (2023) destaca que, mesmo em tecnologias avançadas, o envolvimento das equipes continua essencial. O engajamento colaborativo é decisivo para promover práticas de melhoria contínua como o PDCA.

- Abordagem de processo

Um estudo publicado na J. Aerosp. Technol. Manag. (2024) evidencia que a abordagem por processo, conforme a ISO 9001:2015, permite maior previsibilidade e alinhamento entre políticas estratégicas, operações e a satisfação do cliente.

- Melhoria contínua

A mesma pesquisa de Chiarini et al. (2023) salienta que a interação entre Indústria 4.0 e TQM (Total Quality Management) reforça a melhoria contínua, ajustando práticas em tempo real conforme indicadores executados e analisados.

- Tomada de decisão baseada em evidências

Meshram & Meshram (2024) discutem que a adoção do ISO 9000 exige métricas confiáveis e análise de dados para decisões assertivas em qualidade, estoque e eficiência operacional

- Gestão de relacionamento

Embora menos abordado diretamente nos estudos pesquisados, a importância de relacionamentos com stakeholders é implícita na adesão ao ISO 9000. A norma estimula interação colaborativa com fornecedores e clientes para gerar valor sustentável.

1.3- Ferramentas da Qualidade

Sete ferramentas básicas da qualidade.

As Sete Ferramentas da Qualidade foram desenvolvidas por especialistas japoneses na década de 1950, como Kaoru Ishikawa, e continuam sendo essenciais para o controle e a melhoria contínua de processos. São amplamente aplicadas na execução das etapas do ciclo PDCA, especialmente nas fases de diagnóstico (Plan) e controle (Check e Act).

- Diagrama de Ishikawa

Independente dos motivos, a qualidade é crucial e necessária para manter a competitividade no mercado. Uma empresa que oferece produtos ou serviços de alta qualidade tem mais chances de atrair e fidelizar clientes e se destacar em meio à concorrência (GALLEGOS, 2023).

(CARVALHO; PALADINI, 2012), Almeida et al (2017) afirmam que o Diagrama de Ishikawa é um processo no qual possui as suas características. São utilizados o que se chama de 6Ms: Método, Máquina, Medida, Meio Ambiente, Mão de Obra e Material. Em alguns casos específicos não se aplicam todos os 6Ms na descrição das causas. Segundo Nascimento (2021) para elaborar um Diagrama de Ishikawa é necessário fazer uma reunião com todos os responsáveis pelo processo para expor o seu conhecimento para assim contribuir com a montagem do Diagrama de Ishikawa.

- Folha de Verificação

É uma ferramenta utilizada para coletar e registrar informações sobre problemas, defeitos ou outras características relevantes de um produto ou serviço. É uma tabela ou formulário estruturado que permite a organização sistemática dos dados e facilita a identificação de padrões, tendências ou possíveis causas dos problemas (LÉLIS, 2018).

A folha de verificação é especialmente útil quando se deseja coletar dados de maneira rápida e objetiva, e é frequentemente usada em processos de controle de qualidade, análise de problemas ou melhoria contínua (LÉLIS, 2018).

Ao registrar as informações pertinentes em uma folha de verificação, é possível analisar os dados de uma forma mais eficiente, o que ajuda na tomada de decisões embasadas em evidências e na implementação de ações corretivas ou preventivas (LÉLIS, 2018)

- Estratificação

A estratificação tem como objetivo identificar os melhores elementos de um processo, de forma a expressar sua essência, possibilitando assim um direcionamento mais preciso na análise de dados (CHIROLI, 2016). É especialmente útil quando se tem uma série de dados coletados de diferentes fontes ou registrados de formas diferentes. Ela permite organizar e categorizar esses dados de acordo com diferentes critérios, tornando mais fácil identificar padrões, tendências ou discrepâncias específicas em cada grupo. Dessa forma, é possível obter uma visão mais clara e detalhada dos dados, o que auxilia na tomada de decisões mais informadas e precisas (CHIROLI, 2016).

A estratificação é, de fato, uma ferramenta altamente eficaz nas etapas de observação e análise do ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act). Por meio dela, é possível obter uma visão abrangente de uma situação, enxergando-a por diversos ângulos e identificando suas diferentes partes ou subgrupos dentro de um grupo maior (CHIROLI, 2016)

- Fluxograma

Em qualquer atividade que nos propomos realizar, é necessário seguir uma série de processos. Quando se trata de uma empresa, é essencial ter um cuidado com o controle de processos. Para garantir um controle eficaz, a empresa precisa definir claramente quais etapas compõem suas atividades. Conhecer o processo é fundamental para controlá-lo de maneira adequada (LÉLIS, 2018). O fluxograma é uma ferramenta valiosa para controlar e aprimorar processos, fornecendo uma visão clara e estruturada de todas as etapas envolvidas em uma atividade empresarial (LÉLIS, 2018). Ele permite mapear visualmente o fluxo de atividades, identificando as etapas, os pontos de decisão, as interações e as possíveis ramificações. O uso dos símbolos no desenho do fluxograma permite que qualquer pessoa, familiarizada com esses símbolos, compreenda de maneira clara e eficiente como o processo funciona (LÉLIS, 2018). O fluxograma auxilia na compreensão do processo como um todo, destacando possíveis gargalos, redundâncias ou falhas. Dessa forma, a empresa pode identificar oportunidades de melhoria e implementar ações corretivas ou otimizações nos processos existentes (LÉLIS, 2018).

- Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto é uma ferramenta gráfica de análise que ajuda a identificar e priorizar os problemas ou as causas que iniciaram para a maior parte dos efeitos ou resultados espontâneos em um determinado cenário. Ele é amplamente utilizado na gestão da qualidade na resolução de problemas (LÉLIS, 2018). A ferramenta afirma que a maioria dos efeitos é resultado de um número relativamente pequeno de causas. Portanto, ao identificar e priorizar essas causas principais, é possível concentrar os esforços em ações corretivas ou de melhoria que terão maior impacto na resolução dos problemas (LÉLIS, 2018).

- O processo para construir um Diagrama de Pareto geralmente segue os seguintes passos:

Coleta de dados: é necessário coletar dados relevantes sobre o problema ou situação a ser atendida.

Classificação dos dados: Os dados coletados são organizados em categorias relevantes, como causas, tipos de defeitos ou problemas, etc.

- Contagem das ocorrências: Conta-se o número de ocorrências de cada categoria, representando a frequência com que ocorre. Ordenação dos dados: As categorias são ordenadas em ordem decrescente de frequência, da maior para a menor.

- Construção do gráfico: O gráfico de barras é desenhado, com as categorias no eixo horizontal e as frequências no eixo vertical. Geralmente é adicionada uma linha acumulada para mostrar a porcentagem cumulativa.

- Análise dos resultados: Através do gráfico, é possível identificar as poucas categorias que são responsáveis pela maioria dos problemas (geralmente 80% dos efeitos são causados por cerca de 20% das causas). Essas são as chamadas “causas resistentes”, e focar nelas pode trazer melhorias.

O diagrama de Pareto é uma ferramenta poderosa para a gestão da qualidade, permitindo que as equipes priorizem suas ações e recursos para resolver os problemas mais críticos e obter melhores resultados de forma mais eficientes (LÉLIS, 2018).

- Matriz Gut

É uma ferramenta utilizada para priorizar problemas ou situações com base em três critérios:

Gravidade, Urgência e Tendência. Essa matriz auxilia na tomada de decisões ao classificar e comparar diferentes problemas ou situações, permitindo uma abordagem mais estruturada na resolução de questões prioritárias (GALLEGOS, 2023). A sigla GUT representa cada um dos critérios:

- Gravidade: Refere-se à avaliação da gravidade ou impacto do problema.

- Urgência: Refere-se à avaliação da urgência ou prazo para resolução do problema.

- Tendência: Refere-se à avaliação da tendência ou evolução do problema ao longo do tempo.

- A matriz GUT é construída em forma de tabela, onde cada problema é listado em uma linha e os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência são respeitados para cada problema.

- 5W2H (Plano de Ação)

É uma ferramenta de gestão e planejamento que auxilia na definição e execução de ações de forma clara e objetiva (GALLEGOS, 2023).

Cada letra do 5W2H representa uma pergunta em inglês, que são as seguintes:

- What (O que?): Refere-se à descrição da tarefa ou ação a ser realizada, ou seja, o que será feito.

- Why (Porque?): Indica a justificativa ou o motivo pelo qual a tarefa está sendo realizada, ou seja, porque será feita.

- Who (Quem?): Determina a pessoa ou as pessoas responsáveis pela execução da tarefa, ou seja, quem irá fazer. -When (Quando?): Estabelecer o prazo ou a data limite para concluir a tarefa, ou seja, quando for feito.

- Where (Onde?): Define o local ou a localização onde a tarefa será executada, ou seja, onde será feita

Além dos 5W, o 2H é uma extensão da ferramenta e aborda mais dois aspectos:

- How much (Quanto?): Indica o custo ou a quantidade de recursos necessários para a execução da tarefa, ou seja, quanto custará.

A aplicação do 5W2H é útil para tornar o planejamento e a execução de projetos, tarefas e ações mais claras, garantindo que todas as informações relevantes estejam prestadas, atribuídas e compreendidas por todos os envolvidos (GALLEGOS, 2023). Ao responder às perguntas do 5W2H, uma equipe ou indivíduo consegue estabelecer um plano de ação seguido e facilitar o acompanhamento e controle do progresso das atividades (GALLEGOS, 2023).

1.4- Ciclo PDCA como ferramenta de melhoria contínua

O Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) é um método sistemático e iterativo de gestão que visa a melhoria contínua de processos por meio de quatro etapas:

(P) Planejar: identificar problemas, definir metas e desenvolver um plano de ação com indicadores mensuráveis.

(D) Executar: implementar o plano com coleta de dados.

(C) Verificar: comparar resultados com as metas e analisar desvios.

(A) Agir: corrigir falhas e padronizar melhorias que se mostraram eficazes.

Esse ciclo repetitivo permite que organizações ajustem continuamente suas práticas, conforme novas informações surgem, gerando maior eficiência e qualidade operacional

- Estudo específico: Produção de Cerveja

No caso de uma cervejaria, o PDCA foi empregado juntamente com a ferramenta 5W2H para estruturar processos de produção. O estudo concluiu que essa integração trouxe organização administrativa, maior clareza e benefícios positivos na qualidade final da bebida (Silva & Casagrande 2022)

- Estudo de caso: Distribuidora de Bebidas Governador Valadares (MG)

Um artigo de 2022 analisou a aplicação do PDCA para melhoria do processo de entregas em uma distribuidora de bebidas (cervejas, refrigerantes e isotônicos). A pesquisa destacou que identificar e estruturar continuamente ações de melhoria com base na gestão de competências é crucial. Embora o foco tenha sido logístico e de atendimento, demonstra como o PDCA facilita a elevação do nível de maturidade e eficiência operacional em distribuidoras (Resende & Pantuza 2022).

1.5- Importância Estratégica da Gestão da Qualidade

A gestão da qualidade tornou-se uma alavanca estratégica para competitividade, sustentabilidade e desempenho financeiro nas organizações modernas. Ela envolve planejamento, controle, avaliação sistemática e melhoria contínua dos processos, com foco em atender ou superar as expectativas dos clientes e demais stakeholders (Silva, 2024).

Silva et al. (2024) destacam que a gestão da qualidade permite a otimização de processos de manufatura, com consequência direta na redução de desperdícios, maior produtividade e fortalecimento da posição competitiva no mercado. Empresas que integram a qualidade como estratégia conseguem alinhar suas operações com objetivos organizacionais de longo prazo.

Visão Estratégica Consolidada

Através dessas contribuições mais recentes, é possível reforçar que:

- A gestão da qualidade não é apenas operacional: é vital para tomada de decisão estratégica.
- Certificações e padrões (como ISO 9001) proporcionam vantagens sistêmicas: eficiência, lucratividade, credibilidade e acesso a novos mercados.
- Sistemas de gestão bem alinhados às necessidades específicas da organização (QMS estratégico) elevam desempenho e flexibilidade competitiva.
- A sustentabilidade integrada à qualidade eleva o valor percebido pela marca e reduz desperdícios — conectando eficiência e responsabilidade corporativa.

1.6 - Logística e controle de qualidade na distribuição de bebidas.

Logística é uma operação integrada para cuidar de suprimentos e distribuição de produtos de forma racionalizada, o que significa planejar, coordenar e executar todo o processo, visando a redução de custos e ao aumento da competitividade da empresa.

Segundo o Council of Logistics Management, a palavra logística pode ser determinada como: implementação e controle eficientemente do custo correto, o processo de planejar, estoques durante a produção, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, produtos acabados, e informações referente a essas atividades, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o intuito de atender as requisitos do cliente.

qualidade operacional, dado o dinamismo do mercado e a perenidade dos produtos. Nesse setor, a logística não se limita ao transporte, mas envolve a gestão eficiente de estoque, roteirização, atendimento ao cliente e retorno de embalagens, integrando diferentes etapas do sistema produtivo.

De acordo com Silva Diamantino et al. (2023), “a otimização dos processos logísticos em indústrias de bebidas está diretamente associada à melhoria da qualidade e ao aumento da competitividade, sendo essencial a adoção de práticas de melhoria contínua e controle sistemático de indicadores de desempenho”.

A busca pela excelência na entrega e na experiência do consumidor tem impulsionado empresas do setor a investirem em sistemas de roteirização, gestão de estoque com apoio tecnológico, e no uso de indicadores-chave de desempenho (KPIs), como tempo de entrega, nível de serviço e taxa de devolução.

Além disso, aspectos como sustentabilidade e logística reversa tornam-se cada vez mais relevantes. Segundo Oliveira (2024), “a logística reversa de embalagens no setor de bebidas, além de reduzir impactos ambientais, reforça o compromisso da empresa com práticas sustentáveis e agrega valor à marca perante o consumidor”.

Neste contexto, este estudo visa analisar a relação entre logística e controle de qualidade na distribuição de bebidas, com base em experiências práticas observadas em pesquisas acadêmicas realizadas entre 2020 e 2025, destacando a aplicação de ferramentas como roteirização inteligente, controle de estoque eficiente e monitoramento da satisfação do cliente.

1.6.1 Roteirização e Redução de Custos

A roteirização eficiente é essencial para a distribuição de bebidas, uma vez que o tempo de entrega e a conservação dos produtos impactam diretamente a qualidade percebida pelo consumidor. Com o auxílio de softwares de logística, as empresas conseguem otimizar rotas, reduzir o consumo de combustível e melhorar o aproveitamento da frota.

Segundo Souza e Andrade (2022), “a adoção de sistemas inteligentes de roteirização em empresas distribuidoras permite não apenas a redução de custos logísticos, mas também melhora o nível de serviço prestado ao cliente final”. Em distribuidoras de bebidas, isso se reflete em entregas mais rápidas e com menor índice de avarias nos produtos. Além disso, a roteirização contribui para o cumprimento de prazos e a manutenção da cadeia fria, essencial para bebidas que exigem refrigeração.

1.6.2 Estoque e Inventário com Qualidade

A gestão do estoque em distribuidoras de bebidas requer controle rigoroso sobre validade, giro de produtos e condições de armazenamento. A falta de controle pode resultar em perdas financeiras significativas por vencimento de produtos ou danos causados por armazenagem inadequada. De acordo com Lima et al. (2023), “o uso de sistemas automatizados de controle de estoque aumenta a acuracidade dos inventários, reduz perdas e melhora o planejamento da demanda”. Ferramentas como o código de barras, RFID e ERP são cada vez mais comuns em empresas que visam maior eficiência e qualidade. A rotatividade de produtos (FIFO – First In, First Out) também é um fator fundamental para manter a qualidade dos produtos entregues ao cliente, especialmente em períodos de sazonalidade.

1.6.3 Boas práticas de gestão da qualidade em distribuidoras.

A padronização dos processos é uma etapa essencial dentro da gestão da qualidade, pois permite maior controle, previsibilidade e eficiência operacional. Quando os processos são executados de maneira uniforme, torna-se possível identificar falhas, corrigir desvios e manter os níveis de qualidade exigidos pelos clientes e pela legislação.

Segundo Carvalho et al. (2021), a padronização é a base para a estabilidade dos processos e para a aplicação de ferramentas de melhoria contínua, como o Ciclo PDCA, o 5S e o Diagrama de Ishikawa. Essa estrutura é especialmente relevante em ambientes logísticos e de distribuição, onde a variabilidade operacional pode comprometer o desempenho da cadeia de suprimentos.

A melhoria contínua, por sua vez, é um dos pilares da filosofia da qualidade total e da abordagem lean, sendo aplicada para aprimorar constantemente produtos, serviços e processos. De acordo com Silva e Andrade (2022), a melhoria contínua é um processo cíclico que depende da coleta e análise sistemática de dados, do envolvimento da equipe e da cultura organizacional voltada para resultados.

No contexto de distribuidoras de bebidas, a padronização e a melhoria contínua são indispensáveis para garantir:

- Regularidade nas entregas;
- Redução de perdas (extravio, vencimento, avarias);
- Otimização de rotas e armazenagem;

1.6.4 Satisfação do cliente final.

Um estudo realizado por Ferreira et al. (2023) identificou que a implementação de procedimentos operacionais padrão (POPs) em distribuidoras do setor alimentício no Nordeste brasileiro resultou em uma redução de 18% nos tempos de carregamento e descarregamento, além de aumento da confiabilidade das entregas.

Além disso, a padronização permite que ferramentas como o 5W2H e o Ciclo PDCA sejam mais eficazes, uma vez que seus ciclos de ação se apoiam em processos bem definidos e consistentes. Isso é confirmado por Moura e Lima (2020) que afirmam que “não há melhoria contínua possível sem o estabelecimento de padrões

1.6.5 Desafios das PME no Sertão Central de Pernambuco.

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) desempenham papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico do Sertão Central de Pernambuco, representando a maior parte das iniciativas empreendedoras da região. No entanto, enfrentam diversos desafios estruturais, operacionais e logísticos, que limitam seu crescimento e competitividade.

Segundo Gomes et al. (2021), a deficiência de infraestrutura logística, especialmente relacionada a estradas, armazenagem e conectividade digital, é um dos principais obstáculos enfrentados pelas PMEs do interior pernambucano. A precariedade no transporte impacta diretamente os custos operacionais e a qualidade do serviço prestado, comprometendo prazos de entrega e níveis de satisfação dos clientes.

Além disso, a escassez de mão de obra qualificada e as limitações no acesso a tecnologias de gestão e qualidade dificultam a profissionalização das práticas administrativas. De acordo com Santos e Oliveira (2022), muitas empresas familiares da região ainda operam com baixo nível de padronização, sem uso de indicadores de desempenho ou ferramentas básicas da qualidade, como o PDCA, o 5W2H ou o Diagrama de Ishikawa.

Outro fator crítico é o acesso restrito a linhas de crédito e incentivos fiscais, o que dificulta investimentos em inovação e infraestrutura. Apesar das políticas de fomento estadual e federal, os empresários locais relatam dificuldade para atender às exigências burocráticas e manter a regularidade fiscal exigida para concessão de crédito.

No âmbito da gestão da qualidade, a baixa maturidade organizacional e a falta de cultura voltada para a melhoria contínua ainda são barreiras. Moura e Nascimento (2023) afirmam que a implementação de sistemas de qualidade em PMEs do Sertão requer não apenas recursos, mas um processo de mudança cultural e apoio institucional.

Entretanto, iniciativas como o Programa de Desenvolvimento Territorial (Prodeter), do Banco do Nordeste, e as ações do SEBRAE-PE vêm promovendo capacitações e consultorias que têm impulsionado a adoção de práticas de gestão mais eficazes, inclusive no setor de distribuição e comércio de bebidas, cada vez mais pressionado por exigências de mercado.

2 Metodologia

A pesquisa é de natureza aplicada, pois busca gerar soluções práticas para a melhoria da gestão da qualidade em uma distribuidora de bebidas no Sertão Central de Pernambuco (GIL, 2023). Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, já que se propõe a identificar e analisar a aplicação do Ciclo PDCA nos processos organizacionais, sem manipulação das variáveis (MARCONI; LAKATOS, 2021). A abordagem adotada é qualitativa, pois privilegia a compreensão aprofundada da realidade estudada, com base nas percepções dos participantes (CRESWELL; POT, 2020).

O método utilizado é o estudo de caso único, de caráter descritivo e qualitativo, permitindo investigar o fenômeno em profundidade e no contexto real (YIN, 2021). A escolha do caso único justifica-se pela singularidade da organização analisada, que apresenta características operacionais e estruturais específicas do interior pernambucano.

Universo e amostra: o universo da pesquisa é composto por todos os colaboradores envolvidos nos processos logísticos e de gestão da qualidade. A amostra será intencional e não probabilística, formada por [X] participantes, abrangendo cargos de gestão, supervisão e operação.

Técnicas e instrumentos de coleta de dados:

- Entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores-chave, utilizando roteiro elaborado com base nos objetivos específicos.
- Análise documental de registros internos, procedimentos operacionais padrão (POPs), relatórios de indicadores e planos de ação.
- Observação direta dos processos logísticos e de controle de qualidade.

Procedimentos éticos: todos os participantes assinarão o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo confidencialidade e uso exclusivo dos dados para fins acadêmicos.

Técnica de análise dos dados: será empregada a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), com categorização das respostas de acordo com as etapas do Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) e cruzamento com os indicadores de desempenho analisados.

2.1 Abordagem da pesquisa:

A presente pesquisa é de natureza aplicada, pois busca compreender e propor soluções práticas para a melhoria da gestão da qualidade em uma distribuidora de bebidas localizada no Sertão Central de Pernambuco. De acordo com Gil (2023), pesquisas aplicadas são orientadas para a solução de problemas específicos e têm como foco a utilidade dos resultados.

analisar, sem interferência, o modo como o Ciclo PDCA vem sendo utilizado na prática organizacional. Segundo Lakatos e Marconi (2021), a pesquisa descritiva preocupa-se em descrever as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, sem manipulá-las.

Quanto à abordagem, optou-se pela abordagem qualitativa, por permitir compreender a realidade social a partir das percepções dos envolvidos, focando na profundidade das análises. Conforme Creswell e Poth (2020), a abordagem qualitativa é apropriada quando o pesquisador pretende explorar um problema ou fenômeno com base em significados atribuídos pelos participantes.

2.2 Tipo de Pesquisa

Neste estudo, adota-se como tipo de pesquisa o estudo de caso único, descritivo e qualitativo, por ser o mais adequado para investigar, em profundidade, a aplicação do Ciclo PDCA na gestão da qualidade em uma distribuidora de bebidas localizada no Sertão Central de Pernambuco.

De acordo com Yin (2021), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca compreender fenômenos complexos dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Essa abordagem permite a coleta e análise de diversas fontes de evidência, como entrevistas, documentos e observações, o que confere riqueza e confiabilidade aos dados.

O estudo de caso único é justificado pela singularidade do contexto organizacional analisado: trata-se de uma distribuidora regional de bebidas com características próprias de gestão, estrutura e ambiente externo, cuja realidade demanda um olhar específico e aprofundado. A escolha do caso único também se justifica pelo nível de detalhamento requerido para avaliar como as etapas do ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) estão sendo implementadas e com quais resultados.

Além disso, trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, pois visa observar, registrar, analisar e correlacionar práticas de gestão da qualidade já existentes na empresa, sem a intenção de interferir nelas.

Conforme Gil (2023), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinada população, fenômeno ou problema, proporcionando um mapeamento detalhado da situação estudada.

A pesquisa também adota uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão da realidade social por meio da interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos envolvidos nos processos organizacionais. De acordo com Creswell e Poth (2020), a pesquisa qualitativa permite explorar experiências humanas em profundidade, utilizando dados textuais e contextuais como base para análise.

O caráter qualitativo é reforçado pelo uso de entrevistas semiestruturadas e análise documental, o que possibilita compreender como os colaboradores percebem e vivenciam a aplicação do PDCA em suas rotinas. Essa estratégia também permite identificar barreiras, boas práticas e oportunidades de melhoria na gestão da qualidade.

Em suma, o tipo de pesquisa adotado permite não apenas descrever o fenômeno em estudo, mas também fornecer subsídios práticos para o aperfeiçoamento da gestão da qualidade na organização analisada — contribuindo, assim, com o desenvolvimento de práticas gerenciais mais eficazes e alinhadas ao contexto local.

2.3 Método

Para alcançar os objetivos propostos, foi adotado o método do estudo de caso único de abordagem qualitativa, com o objetivo de compreender, em profundidade, como o Ciclo PDCA vem sendo aplicado nos processos de gestão da qualidade da empresa analisada.

Segundo Yin (2021), o estudo de caso é um método de investigação empírica que permite examinar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente delimitadas. Essa estratégia possibilita a utilização de múltiplas fontes de evidência, o que enriquece a análise e aumenta a confiabilidade dos achados.

A opção pelo estudo de caso único se justifica pela singularidade e especificidade do contexto organizacional da distribuidora localizada no Sertão Central de Pernambuco, cuja realidade representa um exemplo significativo da aplicação do PDCA em empresas de pequeno a médio porte no interior do Brasil. Além disso, a aplicação do método visa aprofundar a compreensão sobre os desdobramentos práticos do Ciclo PDCA e suas implicações na gestão da qualidade.

Para a realização deste estudo, adotaram-se os seguintes procedimentos técnicos, que garantem a rigorosidade e a sistematização da pesquisa:

2.4 Procedimentos Técnicos

Pesquisa qualitativa e descritiva

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, adotando o método de estudo de caso.

Segundo Gil (2022), a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão aprofundada de fenômenos, considerando o contexto e as percepções dos sujeitos envolvidos, enquanto a pesquisa descritiva busca retratar de forma detalhada as características e relações existentes no fenômeno estudado.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pelo objetivo de compreender como o Ciclo PDCA é aplicado na gestão da qualidade da distribuidora de bebidas analisada, considerando não apenas processos formais, mas também práticas cotidianas e percepções dos gestores e colaboradores. Conforme Lakatos e Marconi (2021), essa abordagem é indicada quando se deseja analisar aspectos subjetivos e interpretar significados atribuídos pelos participantes.

quando o pesquisador busca examinar em profundidade um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando há poucas pesquisas prévias sobre o caso específico.

2.6 Coleta de dados será realizada por meio de:

Entrevistas semiestruturadas, visando identificar percepções, dificuldades e resultados obtidos com a aplicação do PDCA. Observação direta, acompanhando rotinas operacionais e práticas de melhoria contínua. Análise documental, contemplando manuais de qualidade, relatórios de desempenho e registros de auditorias internas. Essas técnicas possibilitam a triangulação de dados, aumentando a confiabilidade dos resultados (FLICK, 2021).

2.7 Técnica de Análise dos Dados

Análise dos dados será realizada de forma a atender aos objetivos propostos na pesquisa, utilizando uma abordagem mista, contemplando métodos quantitativos e qualitativos. Segundo Gil (2022), a seleção da técnica de análise deve estar diretamente relacionada à natureza dos dados e aos propósitos do estudo, buscando sempre garantir a fidedignidade e a validade das interpretações.

No âmbito quantitativo, serão aplicadas técnicas de estatística descritiva — como cálculo de frequências, médias, medianas, desvios-padrão e percentuais — a fim de sintetizar as respostas obtidas nos questionários e identificar padrões relacionados à aplicação do Ciclo PDCA. Conforme Lakatos e Marconi (2021), a estatística descritiva possibilita a organização e a apresentação dos dados de forma clara e objetiva, permitindo a visualização de tendências e variações. Para tal, os dados numéricos serão tratados por meio do software Microsoft Excel® e, quando necessário, complementados com o uso do software SPSS®, visando maior precisão nas análises.

No aspecto qualitativo, será empregada a Análise de Conteúdo proposta por Bardin, com as adaptações contemporâneas discutidas por Campos e Moraes (2023), visando categorizar e interpretar as informações obtidas por meio de entrevistas e observações diretas. Tal técnica possibilitará identificar percepções, desafios e boas práticas no uso do PDCA na gestão da qualidade. A interpretação seguirá as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com inferências alinhadas aos objetivos específicos do estudo.

Considerando a natureza aplicada desta pesquisa, será adotada a triangulação de dados como estratégia para aumentar a validade dos resultados, integrando informações provenientes de questionários, entrevistas e análise documental. Segundo Denzin e Lincoln (2021), a triangulação permite confrontar diferentes perspectivas, possibilitando conclusões mais robustas e consistentes.

Além disso, será realizada uma análise comparativa dos indicadores de desempenho antes e após a aplicação das ações decorrentes do Ciclo PDCA, de modo a mensurar a efetividade das práticas de gestão da qualidade. Este procedimento será complementado por gráficos e tabelas comparativas, buscando facilitar a interpretação e a comunicação dos resultados para gestores e demais interessados.

2.8 Análise e Discussão dos resultados

1 Práticas de Qualidade e Padronização

Os dados apontam que 67,6% dos colaboradores percebem a existência de práticas de melhoria contínua e uso eficiente de recursos, porém ainda há significativa parcela de discordância ou neutralidade. Esse resultado indica que as práticas não são percebidas de forma uniforme, possivelmente em razão de treinamentos descontínuos ou falta de acompanhamento. A padronização de processos e os treinamentos sobre qualidade, embora positivos (acima de 54%), ainda não atingem um consenso, sugerindo necessidade de reforço na comunicação e no engajamento.

Segundo Costa e Oliveira (2021), a padronização e a melhoria contínua são pilares fundamentais para consolidar uma cultura de qualidade, mas só se tornam efetivas quando associadas a processos consistentes de capacitação e monitoramento. Além disso, o envolvimento dos colaboradores no desenvolvimento e revisão dos padrões aumenta a percepção de pertencimento e eficácia (Silva; Carvalho, 2023). De acordo com Silva (2024), a adoção de normas de qualidade, como a ISO 9001, bem como a utilização de ferramentas de gestão estruturadas, fortalece a padronização e promove resultados consistentes.

2. Atendimento ao Cliente e Feedback

O atendimento ao cliente apresenta fragilidades: 56,8% concordam com a avaliação constante, mas 35,1% discordam, o que demonstra ausência de uniformidade no acompanhamento. Além disso, a análise sistemática de reclamações tem resultados mistos, pois apenas 48,6% concordam plenamente com a prática.

Esse cenário é preocupante, considerando que a satisfação do cliente e o tratamento das reclamações são fatores essenciais para fidelização. Conforme Ferreira e Gomes (2022), organizações que utilizam mecanismos estruturados de feedback apresentam maior capacidade de retenção de clientes e vantagem competitiva. A falta de consenso sobre esse aspecto representa risco estratégico para a empresa. Segundo Gloor et al. (2021), práticas de espelhamento virtual que permitem analisar padrões de comunicação de equipes podem impactar positivamente a satisfação dos clientes, demonstrando que a qualidade no atendimento depende diretamente da clareza e da responsividade interna

3. Produtividade e Recursos

Grande parte dos colaboradores percebe que os processos de carregamento e entrega são otimizados (64,9%), assim como a organização do estoque (51,4%). No entanto, chama atenção a alta discordância em relação à gestão de estoques (43,2%). Outro ponto é a percepção sobre as metas: 59,5% reconhecem sua clareza, mas ainda um terço não as percebe de forma satisfatória.

De acordo com Lima et al. (2021), a clareza na definição de metas e indicadores está diretamente relacionada à produtividade, pois reduz conflitos de interpretação e aumenta o alinhamento da equipe. A ausência de consenso pode indicar falhas na comunicação e na integração entre setores. Nesse mesmo sentido, Buriol (2023) aponta que a comunicação estruturada e contínua é fator decisivo para garantir eficiência e alinhamento interno.

4. Indicadores e Gestão por Resultados

O acompanhamento de indicadores é visto como positivo por 59,5% dos colaboradores, mas a comunicação dos resultados ainda apresenta limitações (54,1% de concordância). A análise comparativa entre planejado e realizado apresenta divisão, com apenas 30,6% de concordância plena e 25% de discordância total.

Para Souza e Andrade (2020), indicadores só cumprem sua função estratégica quando acompanhados de feedback constante, pois a ausência de comunicação reduz o engajamento e compromete a tomada de decisão baseada em evidências. Logo, a efetividade da gestão por resultados depende da clareza, periodicidade e participação da equipe no processo. Almeida e Souza (2023) acrescentam que o engajamento aumenta quando os colaboradores participam da construção e da avaliação dos indicadores, fortalecendo a gestão por resultados.

5. Liderança e Integração

Os colaboradores percebem de forma relativamente positiva a integração entre setores e abertura à inovação (mais de 50% de concordância). Contudo, a escuta ativa dos funcionários é um ponto crítico, visto que apenas 24,3% concordam totalmente que há valorização da voz interna, enquanto quase 70% expressam discordância ou neutralidade.

Segundo Melo e Rodrigues (2024), a liderança participativa e a valorização das ideias dos colaboradores são determinantes para o fortalecimento do clima organizacional e da inovação interna. A ausência de mecanismos de escuta pode inibir sugestões de melhoria e enfraquecer a motivação da equipe. Mishra e Tikoria (2021) demonstram que líderes íntegros e comprometidos promovem um clima organizacional positivo, fortalecendo o engajamento. Para Melo e Rodrigues (2024), a liderança participativa é determinante para estimular inovação e motivação. Já Psicosmart (2024) e Vorecol (2025) destacam que a liderança inclusiva e participativa aumenta a satisfação e pode elevar a produtividade em até 37%.

6. Fatores de Produtividade Apontados pelos Colaboradores

Entre os fatores mais relevantes citados nos comentários abertos estão: trabalho em equipe, comunicação, liderança, clima organizacional, motivação, reconhecimento, tempo de entrega e organização dos processos.

Esses elementos indicam forte ligação entre produtividade e aspectos humanos. Conforme Santos e Vieira (2022), práticas de gestão de pessoas que priorizam motivação, reconhecimento e comunicação transparente têm impacto direto no desempenho organizacional. Assim, investir em políticas de valorização do capital humano pode gerar resultados rápidos e consistentes. Um estudo empírico realizado por Giacomozzi, Muñoz e Hadi (2024) em empresa do interior de São Paulo mostrou que 85,7% dos colaboradores se sentem ouvidos pelos superiores, e 100% relatam boa comunicação com colegas, reforçando a relevância da comunicação e do clima organizacional no desempenho.

7. Sugestões para Melhorias nos Indicadores

As sugestões de colaboradores variam entre incentivos e benefícios, como cartão alimentação, e aprimoramento nos processos de mensuração. Alguns consideram que os indicadores atuais são suficientes. Esse cenário reforça a necessidade de participação dos colaboradores na definição e revisão dos indicadores, para garantir alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais. Conforme Almeida e Souza (2023), quando os indicadores são construídos de forma colaborativa, há maior engajamento e legitimidade no processo de avaliação. Além disso, a literatura sobre liderança participativa mostra que processos colaborativos de definição de metas e indicadores resultam em maior compromisso com os resultados (PSICOSMART, 2024).

Conclusão Geral

O estudo mostra que a organização já adota práticas relevantes de qualidade, atendimento ao cliente, gestão de recursos e indicadores, porém essas iniciativas ainda não são percebidas de forma uniforme por todos os colaboradores. Há avanços, como a padronização de processos e a otimização das operações, mas persistem fragilidades ligadas à comunicação interna, clareza das metas e valorização da participação dos funcionários. Os resultados indicam que fatores humanos — como liderança, motivação, reconhecimento e trabalho em equipe — são decisivos para a produtividade e para o clima organizacional. Assim, investir em capacitação contínua, ampliar o diálogo entre setores e fortalecer os mecanismos de escuta da equipe são ações fundamentais para consolidar uma cultura de qualidade.

processos de gestão às expectativas dos colaboradores, tornando-os protagonistas no monitoramento e na melhoria dos indicadores. Isso permitirá ganhos tanto em eficiência operacional quanto em satisfação interna e externa.

2.9 Procedimentos de análise

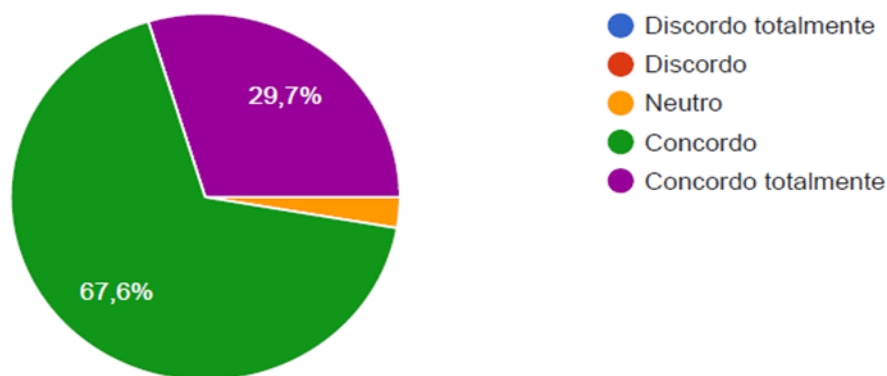
Os dados obtidos serão tratados por meio da análise de conteúdo proposta por Bardin (2020), que envolve as etapas de:

- Pré-análise: leitura flutuante e organização dos dados.
- Exploração do material: categorização e codificação temática.
- Tratamento e interpretação: identificação de padrões, relações e inferências.

Essa técnica permitirá comparar as práticas observadas com os princípios e etapas do Ciclo PDCA descritos na literatura, possibilitando avaliar seu grau de implementação e eficácia.

A empresa adota práticas de melhoria contínua nos seus processos

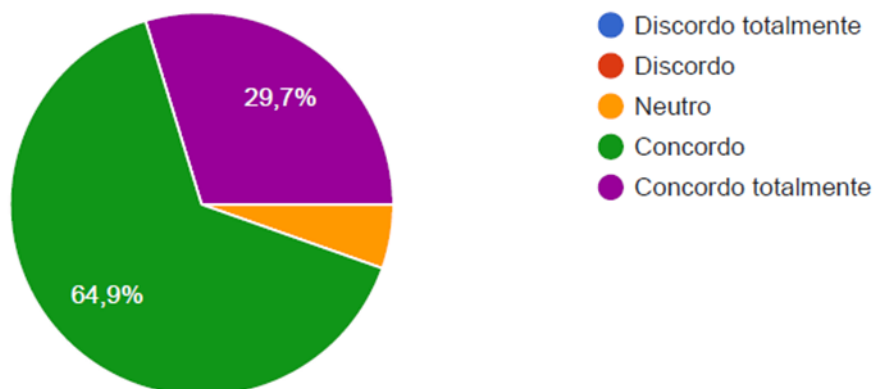
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Existe padronização formal (documentada) dos procedimentos operacionais.

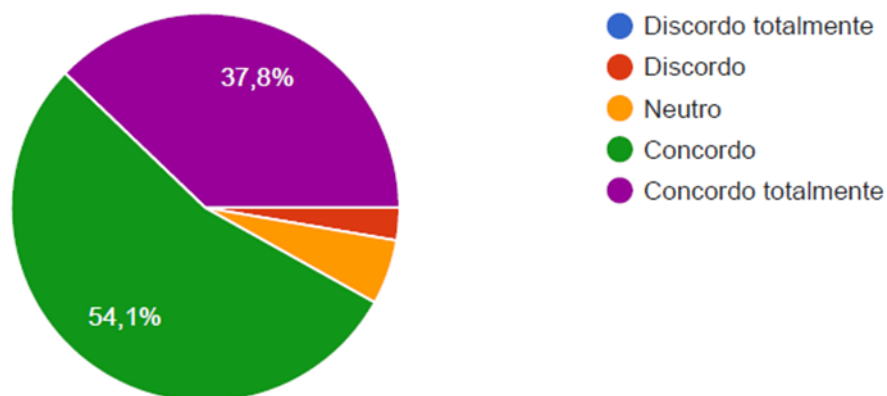
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os colaboradores recebem treinamentos regulares sobre qualidade

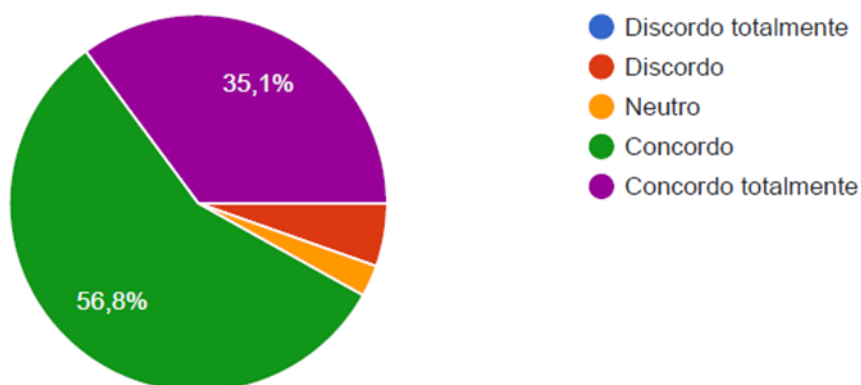
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

O atendimento ao cliente é constantemente avaliado quanto à qualidade.

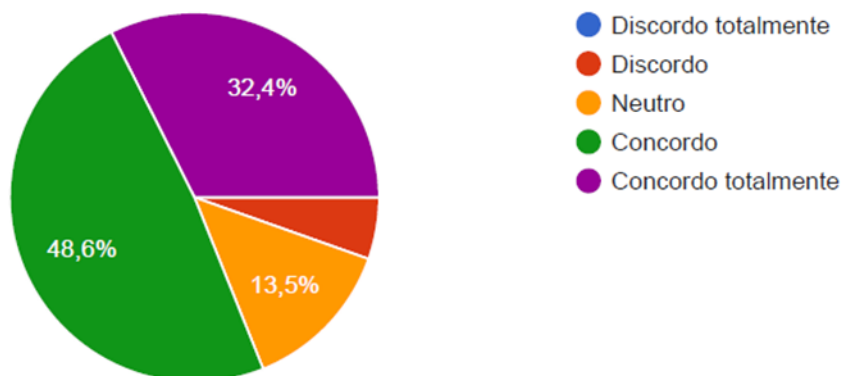
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Reclamações e sugestões dos clientes são analisadas e tratadas de forma sistemática.

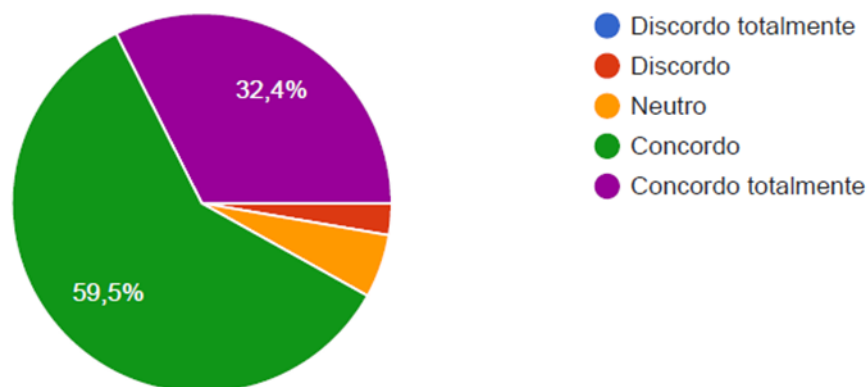
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A empresa possui metas claras relacionadas à produtividade

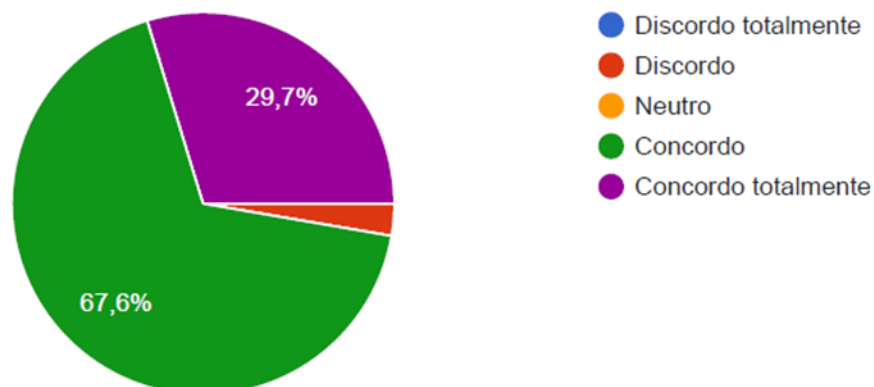
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os recursos (tempo, mão de obra, equipamentos) são utilizados de forma eficiente.

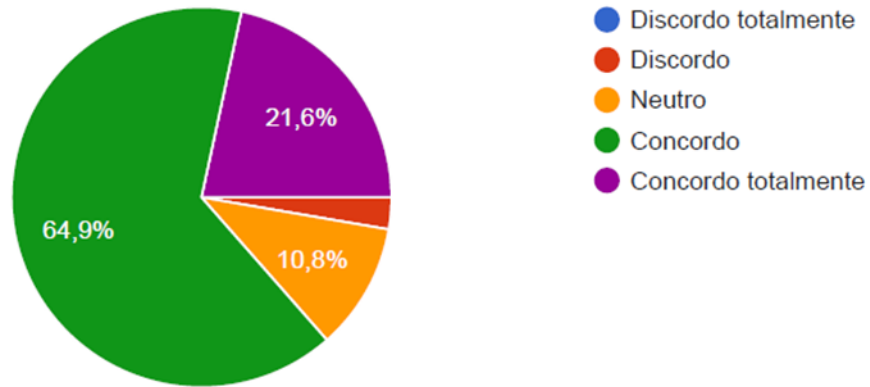
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os processos de carregamento e entrega são otimizados para reduzir retrabalho.

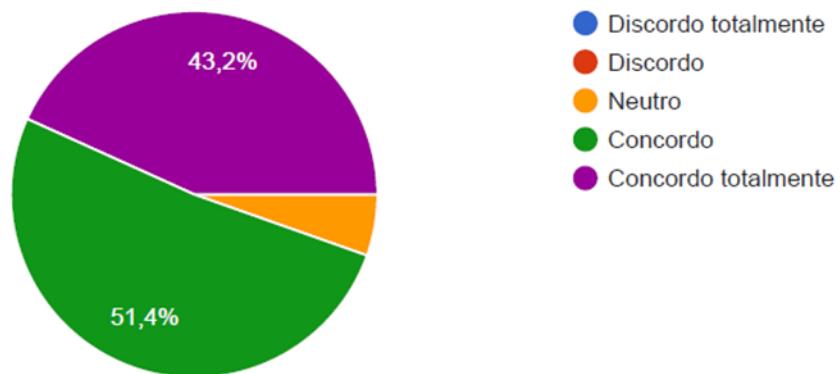
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A organização do estoque contribui positivamente para o desempenho da equipe.

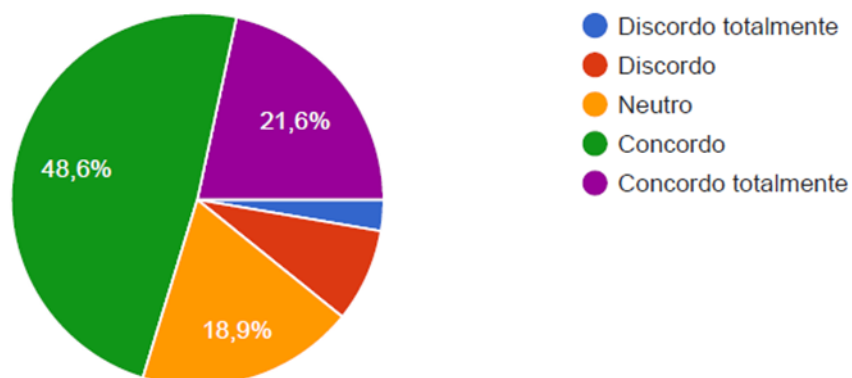
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Há incentivos ou reconhecimento pelo alcance de bons resultados produtivos.

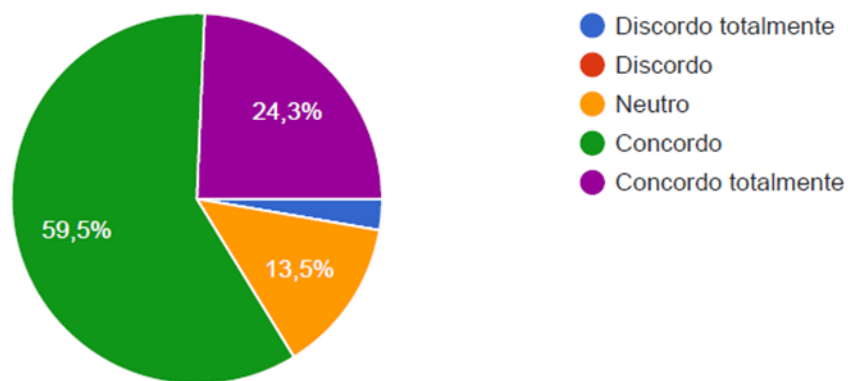
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os principais processos são acompanhados por indicadores (tempo de entrega, perdas, produtividade).

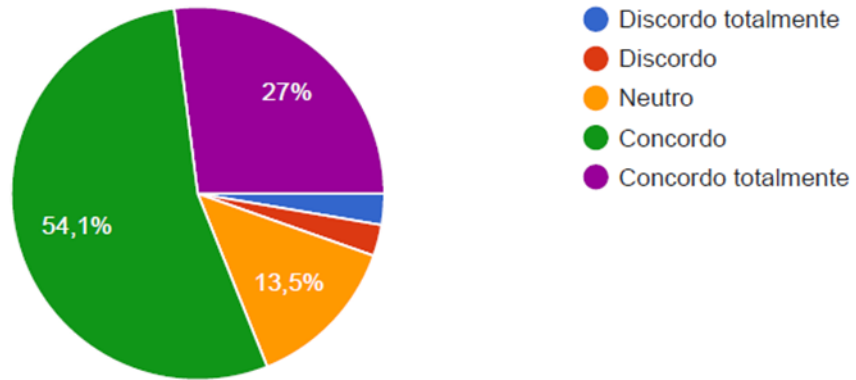
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os resultados dos indicadores são comunicados à equipe com frequência.

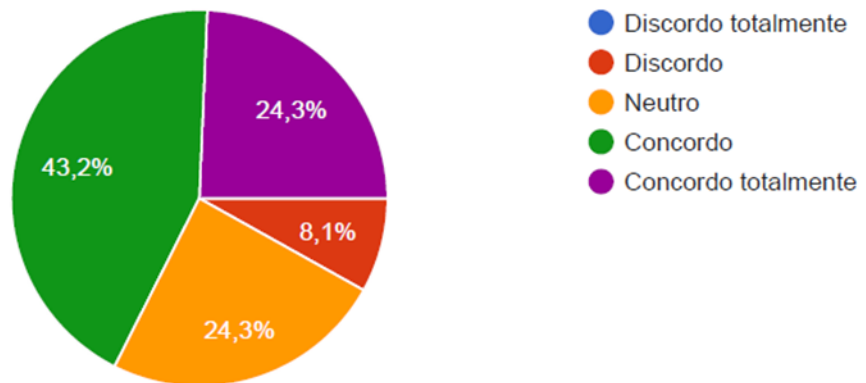
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As metas de desempenho são bem definidas e conhecidas pelos colaboradores.

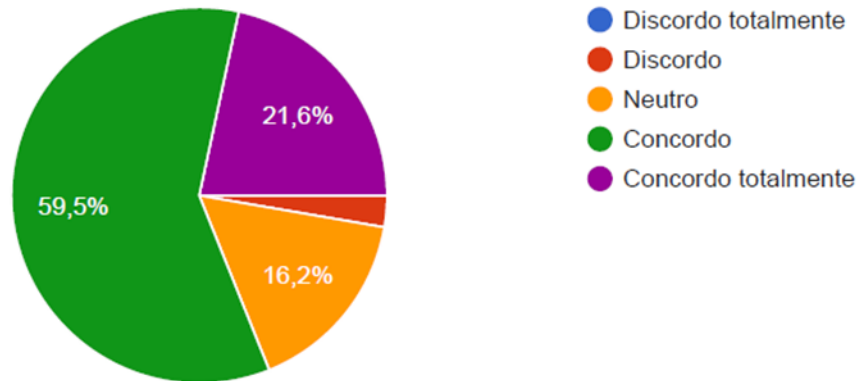
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Indicadores como tempo médio de entrega, nível de perdas e satisfação do cliente são utilizados para tomar decisões

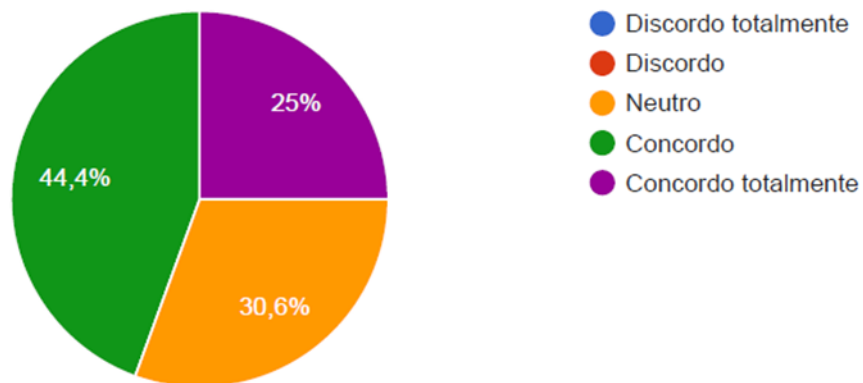
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A empresa realiza comparações periódicas entre resultados planejados e obtidos.

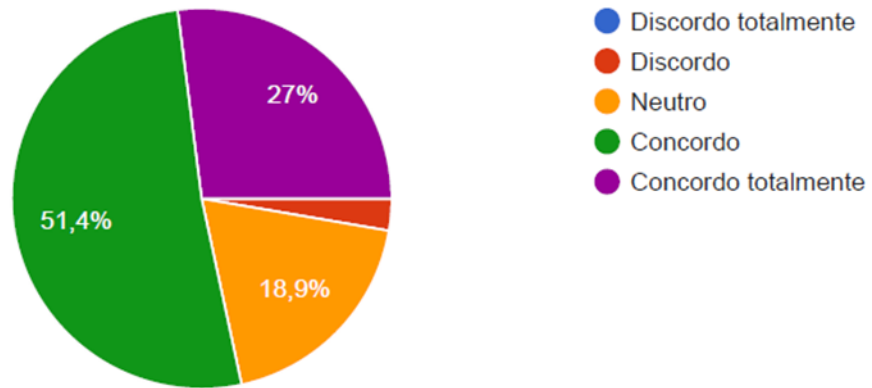
36 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os líderes promovem a integração entre setores para melhorar a qualidade e produtividade.

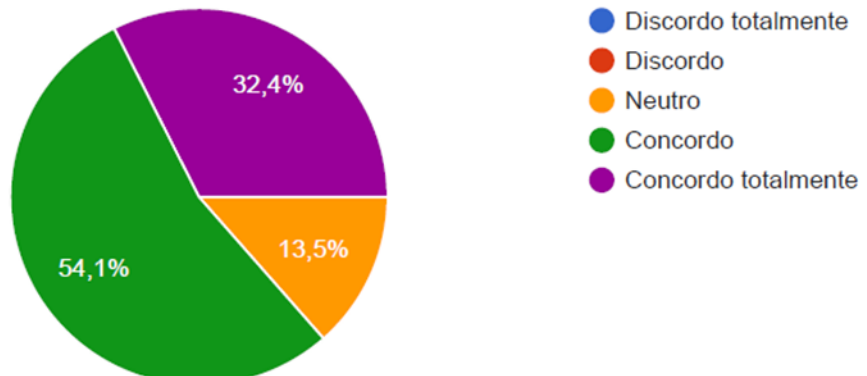
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A empresa está aberta a inovações tecnológicas que aumentem o desempenho

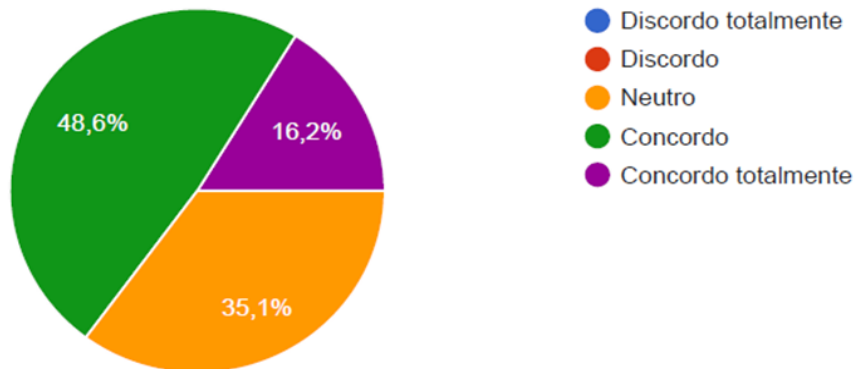
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As decisões da gestão consideram dados obtidos por meio de indicadores.

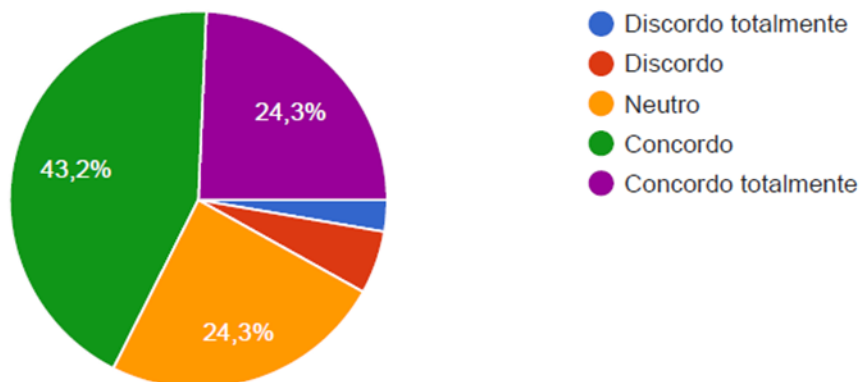
37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Os funcionários são ouvidos em processos de melhoria interna.

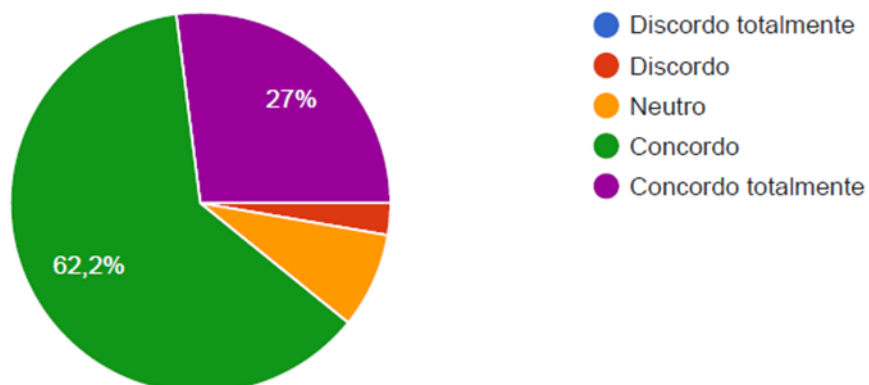
37 respostas



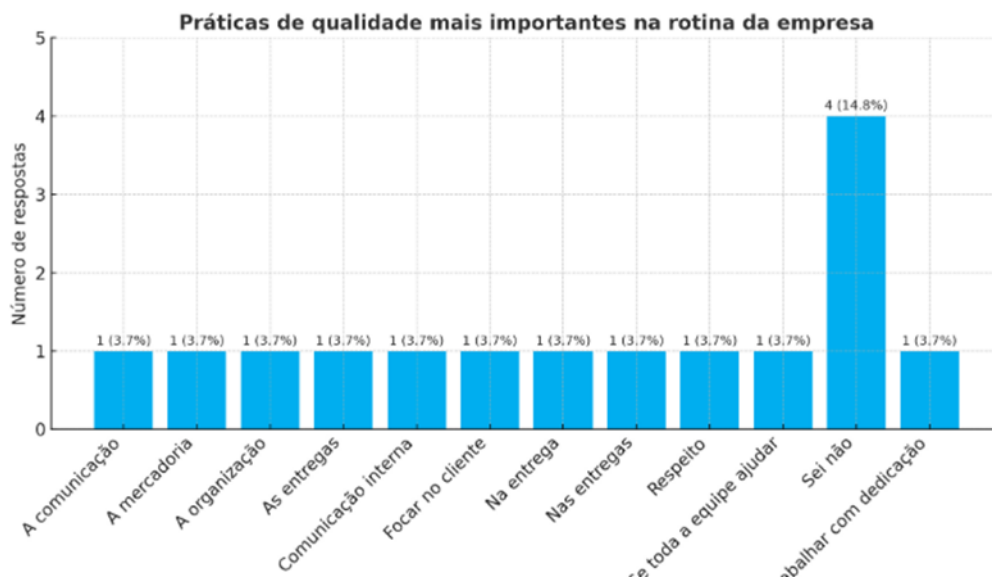
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A cultura organizacional valoriza a qualidade e os resultados

37 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Que fatores você acredita que mais impactam a produtividade da distribuidora?

26 respostas

Deixar de acreditar

A qualidade do produto

A falta de comprometimento de alguns colaboradores.

O trabalho em equipe

Comunicação

Deslocamento

Clima organizacional, liderança, seriedade e compromisso.

Um bom trabalho executado.

Bastante treinamento e motivação dos funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Bebidas

O tempo de entrega

Os funcionários estarem desmotivados, por isso acredito eu que tinha que ter mais uns incentivos para deixá-los mais produtivos.

A falta di pontualidade dus clientes

O tempo

Sei não

Falta de compromisso dos funcionários

Preço dos produtos

Eficiência

Boa comunicação entre as partes

Precificação

A organização

Reconhecimento

As vezes as devoluções.

A organização da excursão na hora da entrega.

O tempo de em trega

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

REFERÊNCIAS

AEROSP. TECHNOL. MANAG. Quality Management Systems' Strategic Structure Oriented to Organizational Needs Management. *J. Aerosp. Technol. Manag.*, v. 16, 2024. DOI: 10.1590/jatm.v16.1328.

ALVES, Rodrigo Antônio Rodrigues; PALMEIRO, Paolo Gomes; MERA, Claudia Oliveira. O ciclo PDCA como ponto de partida rumo à gestão da qualidade nos serviços de saúde. *Revista Contemporânea*, v. 4, n. 8, p. 1-15, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/5446>. Acesso em: 11 ago. 2025

ALMEIDA, J. F.; FERREIRA, L. M. Aplicação do Ciclo PDCA para melhoria contínua em pequenas empresas. *Revista Gestão & Qualidade*, v. 12, n. 1, p. 45-58, 2023.saúde. *Revista Contemporânea*, v. 4, n. 8, e5446, ago. 2024. DOI: 10.56083/RCV4N8-112.

ANTÔNIO, Nelson; GONÇALVES, Ana Carla; PEREIRA, Fernando. *Gestão pela Total Qualidade: Análise Crítica e Perspetiva*. 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/390163594>. Acesso em: 25 jul. 2025.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRAGA, Bruno Henrique Correa; ALMEIDA, Marcela Midori Yada de. Ferramentas da gestão da qualidade e sua importância para o desenvolvimento das organizações. *Revista Interface Tecnológica*, v. 18, n. 2, 2023. DOI: 10.31510/infa.v18i2.1218.

BRAATZ PETERMANN, X.; SAES BUSATO, I. M. O ciclo PDCA como estratégia para melhoria contínua dos serviços de atenção básica do SUS. *Revista Saúde e Desenvolvimento*, v. 16, n. 25, p. 96–107, abr. 2023.

BUENO, I. B. de. *Análise da gestão de estoque em um centro de distribuição de bebidas: melhorias nos procedimentos de controle de inventário físico*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – UNESP.

CAMPOS, R.; MORAES, J. P. Análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: tendências e atualizações. *Revista de Métodos de Pesquisa*, v. 9, n. 1, p. 45–62, 2023.

CARVALHO, D. C.; OLIVEIRA, M. T.; NASCIMENTO, L. M. A importância da padronização de processos para a gestão da qualidade: estudo de caso em uma empresa de logística. *Revista Brasileira de Gestão Industrial*, v. 17, n. 2, p. 112–126, 2021.

CARVALHO JÚNIOR, E. A. de. *Aplicação do ciclo PDCA para redução de defeitos de qualidade: estudo de caso em uma indústria de papelão ondulado*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – Universidade Federal da Paraíba, Caruaru.

CHIARINI, A. Investigating changes of total quality management principles in the context of Industry 4.0:

<https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 17 jun. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020.

COELHO FILHO, Eduardo Antônio de Souza. *Ferramentas da qualidade como solução para os problemas elétricos da indústria: estudo de caso em uma empresa no Polo Industrial de Manaus*. ResearchGate, 2024.

DIAS, Taciana Maria da Silva; LIRA, Natália Paixão de Souza. A gestão da qualidade como ferramenta estratégica de competitividade no contexto empresarial. *Qualitas Revista Eletrônica*, v. 24, n. 1, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://revista.uepb.edu.br/QUALITAS/article/view/2438>. Acesso em: 25 jul. 2025.
DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The SAGE handbook of qualitative research*. 6. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2021.

FERREIRA, J. L.; MELO, R. C.; ALBUQUERQUE, F. S. Procedimentos operacionais padrão (POP) e eficiência logística em distribuidoras de alimentos no Nordeste. *Revista Científica da Logística e Transporte*, v. 9, n. 3, p. 58–72, 2023.

FERREIRA, T. S. et al. Gestão da qualidade e sustentabilidade: o papel do PDCA. *Sustentabilidade em Foco*, v. 5, n. 2, p. 98-110, 2025.

GALLEGOS, R. A. P. *Ferramentas de Gestão voltadas para melhoria da qualidade nas empresas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Freitas Barros, 2023.

GEREMIAS, J. Sustentabilidade na gestão de qualidade: impacto dos processos sustentáveis no desempenho organizacional. *Blog da Qualidade*, out. 2024.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GOMES, R. S.; SILVA, F. J.; MORAIS, A. P. Logística e desenvolvimento regional: os desafios da infraestrutura no Sertão Central de Pernambuco. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional*, v. 7, n. 2, p. 45–61, 2021.

IBRAHIM, Moataz. Total Quality Management as a control tool in developing countries: A systematic review. *Journal of Business Research*, v. 171, p. 113249, 2024.

INÁCIO, Laíres Cristina dos Reis et al. Ferramentas básicas da qualidade: folha de verificação, estratificação, fluxograma, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto, matriz GUT e 5W2H. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 10, p. 17413–17427, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i10.2890.

KLEIN, et al. Aplicação das sete ferramentas da qualidade nas organizações na área da produção. *Revista Psic. (Id on Line)*, v. 16, n. 60, p. 123–140, maio 2022.

LÉLIS, E. C. *Gestão da qualidade*. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.

LIS, Lisboa Bernardino et al. Do investments in innovation and quality management systems ensure superior financial performance? A quantitative study of Brazilian publicly traded companies. *Brazilian Business Review*, v. 19, n. 6, p. 685–708, 2022. DOI: 10.15728/bbr.2022.19.6.6.

MANDERS, J.; DE VRIES, F. Effectiveness of ISO 9001 implementation: a case study on internal and external benefits. *Sustainability*, 2024.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MESHARAM, R. K.; MESHARAM, A. R. Integrating ISO standards into total quality management for enhancing organizational excellence. *Educational Administration: Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 3105–3111, 2024.

MOURA, L. A.; LIMA, H. F. A padronização como pré-requisito para a aplicação do ciclo PDCA em empresas de pequeno porte. *Revista de Engenharia de Produção e Sistemas*, v. 12, n. 1, p. 44–59, 2020.

Semiárido pernambucano. *Revista Gestão & Sustentabilidade*, v. 10, n. 1, p. 23–40, 2023.

MOURA, P. R.; SANTOS, R. C. Barreiras para implementação do PDCA em empresas regionais. *Revista Brasileira de Administração*, v. 17, n. 3, p. 215-230, 2024.

OLIVEIRA, L. R. de; SILVA, V. de S. da; POKER JÚNIOR, J. H. Gestão da qualidade: uma aplicação do ciclo PDCA para melhoria em uma usina de laticínios. *South American Development Society Journal*, v. 8, n. 22, p. 239–?, maio 2022.

OLIVEIRA, M. G. et al. Estruturação do PDCA em micro e pequenas empresas. *Cadernos de Administração*, v. 16, n. 4, p. 75-90, 2021.

OLIVEIRA, P. J. S. Logística reversa e a sustentabilidade empresarial no setor de distribuição de bebidas. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia Ambiental) – UFRA.

PARRA, V. F. Estudo de roteirização em uma distribuidora de bebidas em Dourados – MS. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção) – UFGD.

PEREIRA, P. X. Logística de distribuição e nível de serviço: estudo de caso em empresa do ramo de bebidas. *DESTARTE*, Estácio, 2022.

POMPEU, A. M. et al. Contribuições do ciclo PDCA e do sistema de informações gerenciais em processos decisórios de gestão organizacional. *Revista Augustus*, v. 30, n. 57, p. 190–208, 2022. DOI: 10.15202/19811896.2022v30n57p190.

POSSALÉ, S.; CALLEFI, J. S. Implementação e continuidade do ciclo PDCA: um estudo de caso no setor metal-mecânico. *Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas*, v. 15, n. 3, p. 155–?, 2020. DOI: 10.15675/gepros.v15i3.2572.

RESENDE, M. E. N.; PANTUZA, G. Implementation of the philosophy of continuous improvement in the beverage distribution process through the PDCA cycle: a case study in a beverage distribution company. 2022.

SANTOS, E. M.; OLIVEIRA, D. C. Práticas de gestão da qualidade em pequenas empresas do interior de Pernambuco: dificuldades e perspectivas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 4, p. 89–104, 2022.

SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS. Quality Management Systems' Strategic Structure Oriented to Organizational Needs Management. *J. Aerosp. Technol. Manag.*, v. 16, 2024.

SILVA, A. C. C. da et al. A importância da gestão da qualidade na otimização dos processos de manufatura: estratégias para melhoria contínua e competitividade empresarial. *Revista Contemporânea*, v. 4, n. 12, Art. e6948, dez. 2024. DOI: 10.56083/RCV4N12-137.

SILVA, C. M.; CASAGRANDE, D. J. Qualidade no processo produtivo da cerveja: uma análise a partir das ferramentas Ciclo PDCA e 5W2H. *Revista Interface Tecnológica*, v. 19, n. 1, p. 378–388, jun. 2022. DOI: 10.31510/infa.v19i1.1381.

SILVA, H. D. de A. et al. Melhoria contínua na produção industrial: uma revisão sobre o uso do ciclo PDCA
SANTOS, A. L.; MENDES, F. R. Fundamentos do Ciclo PDCA para gestão da qualidade. *Revista de Engenharia e Gestão*, v. 9, n. 2, p. 12-24, 2022.

SILVA, D. R.; COSTA, M. F. A utilização do PDCA no setor de bebidas: desafios e perspectivas. *Gestão e Produção*, v. 30, n. 1, p. 65-78, 2023.

SILVA, D. R.; COSTA, M. F. Análise de conteúdo nas ciências sociais aplicadas: fundamentos e aplicações. Belo Horizonte: UFMG, 2023. CA. 2025. DOI: 10.46898/rfb.38fb772c-db80-4abc-8a42-8db7741f7306.

SILVA, Mariana Ferreira da. Gestão e avaliação da qualidade: uma abordagem estratégica em processos internos organizacionais no setor privado. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 4, jun. 2024. DOI: 10.7769/gesec.v15i4.3744.

Organização Sistêmica, s.d. acesso 2025.

SILVA, P. R.; ANDRADE, T. M. Melhoria contínua e seus impactos na eficiência operacional: um estudo aplicado ao setor logístico. *Revista de Administração e Inovação*, v. 19, n. 1, p. 85–98, 2022.

TEIXEIRA, Lucas. *Engenharia da Qualidade: Fundamentos e aplicações*. Núcleo do Conhecimento, 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br>. Acesso em: 25 jul. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL (UFMS). *Análise da aplicação do Ciclo PDCA na gestão energética em uma fábrica de bebidas*. Trabalho de Conclusão de Curso, UFMS, 2024.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2021

WERKEMA, Cristina. *Qualidade e sistemas de produção*. São Paulo: KLS Educação, 2021. Disponível em: <https://cmklscontent.s3.amazonaws.com>. Acesso em: 25 jul. 2025.

ALMEIDA, R. C.; SOUZA, T. M. Indicadores de desempenho e eficiência operacional: um estudo em empresas de pequeno porte. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 10, n. 2, p. 88–105, 2023.

BURIOL, J. *Gestão da qualidade: fundamentos, ferramentas e aplicações na saúde*. LinkedIn Pulse, 2023. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/gest%C3%A3o-da-qualidade-fundamentos-ferramentas-e-na-sa%C3%BAde-buriol-2yjvf>. Acesso em: 26 ago. 2025.

COSTA, J. L.; OLIVEIRA, P. R. *Gestão da qualidade: padronização e práticas de melhoria contínua em ambientes competitivos*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 25, n. 4, p. 765–780, 2021.
FERREIRA, A. M.; GOMES, L. R. *Atendimento ao cliente e fidelização: práticas de feedback em serviços*. *Revista de Marketing e Negócios*, v. 15, n. 2, p. 45–61, 2022.

GIACOMOZZI, L.; MUÑOZ, R.; HADI, R. *Clima organizacional e sua influência no desempenho dos colaboradores: estudo empírico em empresa do interior do estado de São Paulo*. ResearchGate, 2024. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/380722794>. Acesso em: 26 ago. 2025.

GLOOR, P. et al. *The impact of virtual mirroring on customer satisfaction*. arXiv, 2021. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2105.09571>. Acesso em: 26 ago. 2025.

LIMA, T. S.; PEREIRA, G. C.; NUNES, H. A. *Metas organizacionais e produtividade: uma análise da clareza na comunicação interna*. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, v. 18, n. 1, p. 112–130, 2021.

MELO, V. P.; RODRIGUES, F. L. *Liderança participativa e inovação: impactos no clima organizacional*. *Revista Brasileira de Gestão e Sustentabilidade*, v. 12, n. 3, p. 215–229, 2024.

MISHRA, P.; TIKORIA, J. *Impactos dos líderes no clima organizacional*. ResearchGate, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/359695898>. Acesso em: 26 ago. 2025.

PSICOSMART. *O papel da liderança inclusiva no fortalecimento do clima organizacional*. Psicosmart Blogs, 2024. Disponível em: <https://psicosmart.net/pt/blogs/blog-o-papel-da-lideranca-inclusiva-no-fortalecimento-do-clima-organizacional-como-a-diversidade-de-estilos-de-lideranca-impacta-a-satisfacao-dos-colaboradores-182593>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SANTOS, D. F.; VIEIRA, C. H. *Gestão de pessoas e produtividade: um estudo sobre motivação e reconhecimento*. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, v. 14, n. 2, p. 90–105, 2022.

SILVA, J. C. L. *Excelência em qualidade: transformando processos e resultados*. *Revista Tópicos*, 2024. Disponível em: <https://revistatopicos.com.br/artigos/excelencia-em-qualidade-transformando-processos-e-resultados>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SOUZA, P. H.; ANDRADE, J. M. *Indicadores de desempenho e feedback contínuo: implicações para a gestão por resultados*. *Revista Gestão e Planejamento*, v. 21, n. 1, p. 55–70, 2020.

VORECOL. *A importância da liderança participativa na gestão de projetos de capital humano*. Vorecol Blogs, 2025. Disponível em: <https://blogs-pt.vorecol.com/blog-a-importancia-da-lideranca-participativa-na-gestao-de-projetos-de-capital-humano-27438>. Acesso em: 26 ago. 2025.