

# Conceitos da gerência da qualidade

AFINAL, O QUE É QUALIDADE? NESTA AULA, VEREMOS OS CONCEITOS DA QUALIDADE À LUZ DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

## O que é qualidade?

De acordo com a ISO – *International Standardization Organization*: "Qualidade é a adequação ao uso. É a conformidade às exigências" (ROTHERY, 1993). Esta é, portanto, uma definição técnica estabelecida pela ISO, uma organização internacional situada na Suíça e responsável pelas normas de qualidade, em diversos setores, no mundo inteiro.

Entretanto, quando pensamos em qualidade, é natural avaliarmos definições mais abrangentes: "Qualidade tem a ver, primordialmente, com o processo pelo qual os produtos ou serviços são materializados. Se o processo for bem realizado, um bom produto final advirá naturalmente" (LOBOS, 1991).



Legenda:

Segundo Valeriano (2005), a qualidade é o mais importante atributo de uma entidade, sendo ela uma pessoa ou uma empresa, um produto ou um serviço. A qualidade direciona o foco do que está sendo feito para todas as partes interessadas (reveja a aula 05), especialmente para que o cliente seja atendido.

# Gerenciamento da qualidade do projeto

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora do projeto que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais o mesmo foi empreendido (PMI, 2008).

O sistema de gerenciamento da qualidade é implementado por meio de políticas e procedimentos com atividades de melhoria contínua de processos realizados durante todo o projeto.

O projeto, sendo um sistema temporário dentro de um sistema que é permanente na organização, na qual ou para a qual ele está sendo desenvolvido, terá seus padrões de qualidade em conformidade com os padrões da organização "hospedeira".

As normas, as ferramentas, as técnicas, os conhecimentos e as habilidades pessoais já existentes na organização serão as utilizadas na qualidade do projeto. Valeriano (2005) indica que para que a gestão da qualidade do projeto seja eficiente, são necessários conhecimentos específicos que devem ser praticados pela organização e pela equipe do projeto, como a ISO 9000.

O PMBOK subdivide o gerenciamento da qualidade em três processos (PMI, 2008), sendo o primeiro processo de planejamento, o segundo de execução e o último de monitoramento e controle:

1. Planejar a qualidade: identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo o projeto demonstrará a conformidade. O planejamento da qualidade deve ser realizado em paralelo com os outros processos de planejamento do projeto. Por exemplo, modificações propostas no produto para atender aos padrões de qualidade identificados podem exigir custos ou ajustes nos cronogramas e uma análise de riscos detalhada dos seus impactos nos planos.
- Realizar a garantia da qualidade: auditar os requisitos de qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e as definições operacionais apropriadas. Este processo também inclui a melhoria contínua do processo, que é um meio iterativo (repetitivo) de melhorar a qualidade de todos os processos. A melhoria contínua de processos reduz o desperdício e elimina as atividades que não agregam valor, permitindo que os processos sejam operados com níveis mais altos de eficiência e eficácia.
- Realizar o controle da qualidade: monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias. A equipe de gerenciamento do projeto deve ter um conhecimento prático de controle estatístico da qualidade, principalmente de amostragem e probabilidade, para ajudar a avaliar as saídas do controle da qualidade.

Assim, os três processos são:

- interagentes entre si.
- interagentes entre os outros processos de gerenciamento.
- podem envolver o esforço de uma ou mais pessoas ou grupos de acordo com os requisitos do projeto.
- ocorrem pelo menos uma vez no projeto (ou fase, se o projeto for dividido em fases).



Legenda:

De acordo com o PMI (2008), o gerenciamento da qualidade do projeto engloba o gerenciamento e o produto do projeto, e se aplica a todos os projetos, independentemente da natureza do produto.

As medidas e técnicas de qualidade do produto são específicas do tipo de produto resultante do projeto.

Enquanto o gerenciamento da qualidade de produtos de *software* utiliza abordagens e medidas diferentes de uma construção de uma usina nuclear, as abordagens do gerenciamento da qualidade do projeto se aplicam aos dois tipos.

Em ambas as situações, se deixarmos de cumprir os requisitos de qualidade do produto ou do projeto podemos ter consequências graves para uma ou todas as partes interessadas do projeto. Vejamos exemplos:

- Cumprir as condições impostas pelo cliente sobrecarregando a equipe do projeto pode implicar aumento de conflitos entre os empregados, causando erros e retrabalho.
- Cumprir o cronograma do projeto apressando as verificações de qualidade planejadas pode resultar em erros não percebidos.

gerenciamento moderno da qualidade complementa o gerenciamento de projetos. As duas disciplinas reconhecem a importância da:

- Melhoria contínua: o ciclo PDCA (planejar-fazer-verificar-agir) é a base para a melhoria da qualidade, conforme definido por Shewhart e modificado por Deming. Além disso, as iniciativas de melhoria da qualidade empreendidas pela organização executora, tais como Gestão da Qualidade Total – GQT (*Total Quality Management* – TQM) e Seis Sigma devem aprimorar a qualidade do gerenciamento do projeto e também a qualidade do produto do projeto.
- Responsabilidade da gerência: o sucesso exige a participação de todos os membros da equipe do projeto, mas continua sendo a responsabilidade da gerência fornecer os recursos necessários ao êxito.

- Satisfação do cliente: entender, avaliar, definir e gerenciar as expectativas para que os requisitos do cliente sejam atendidos. Para isso, é necessária uma combinação de conformidade com os requisitos (para garantir que o projeto produza o que ele foi criado para produzir) e adequação ao uso (o produto ou serviço devem satisfazer às necessidades reais).
- Prevenção ao invés de inspeção: um dos princípios fundamentais do moderno gerenciamento da qualidade determina que a qualidade deve ser planejada, projetada e incorporada, em vez de inspecionada. O custo de prevenir os erros geralmente é muito menor do que o custo de corrigi-los quando são encontrados pela inspeção.

## REFERÊNCIA

LOBOS, Júlio. *Qualidade através das pessoas*. São Paulo, J. Lobos, 1991.

PMI, *Project Management Institute*. *PMBOK ¿ A Guide for Project Management Body of Knowledge*. 4. ed. Pennsylvania, 2008.

ROTHERY, Brian. *ISO 9000*. São Paulo, Makron Books, 1993.

VALERIANO, Dalton. *Moderno Gerenciamento de Projetos*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.





