

PROCESSOS, PROJETOS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO DA QUALIDADE

Vagner Kunz Cabral¹
Msc ZANETTI, Elizabeth²

RESUMO

O conceito de Processo referencia atividades repetitivas em que entradas são transformadas em saídas. Estudos com o foco em processos permitem que este conceito seja analisado com maior detalhamento e passível de técnicas e metodologias de melhoramentos e otimização. Assim também é tratado o conceito de Projeto. Atualmente as melhores práticas para Gerenciamento de Projetos são inseridos em um guia, o PMBOK, a partir da associação de profissionais do mundo todo com o foco em projetos: o Project Manager Institute – PMI. As diferenças entre projetos e processos surgem com a premissa de que enquanto um possui início e fim bem definidos, o outro possui seu ciclo de vida repetidamente executado. O gerenciamento sobre estes dois conceitos apresenta uma característica comum: o Gerenciamento da Qualidade. A qualidade deve ser aplicada tanto a processos no dia-a-dia de suas execuções, buscando otimizar e implantar melhorias tanto com o foco no processo em si quanto no resultado deste. Também é necessária a aplicação de ferramentas e metodologias de gestão da qualidade em projetos, de forma a justificar a intensificação dos estudos nesta área e a formação específica de profissionais para atuação não apenas com o foco em projetos como um todo mas também com o foco muitas vezes especialmente em qualidade.

Palavras-chave: Processo. Projeto. Qualidade.

INTRODUÇÃO

Diversos autores atualmente têm se dedicado a contribuições no sentido do ganho de eficiência e eficácia das empresas. Assuntos em voga permeiam os contextos de empreendedorismo, sustentabilidade, otimização e automatização de processos, gerenciamento da cadeia de suprimentos, inteligência corporativa, mobilidade e tantos outros. Como resultado da evolução destes conceitos e

¹ Bacharel em Análise de Sistemas pela UNISINOS (2000); MBA em Gestão Estratégica e Inovação pelo UNILASALLE (2008); Especialista em Governança de TI pelo SENAC (2013); Especialista MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades pela FATEC INTERNACIONAL / UNINTER (2014)

² Mestre em Engenharia da Produção UFSC, Especialista em Psicologia de RH-UNICAMP, Bacharel em Administração de Empresas-FESP. Especialista/EAD. Professor Adjunto da UTP. Orientadora de TCC FAEL, UNINTER e UFTPR,

globalização temos tido ganhos no estabelecimento de padrões reconhecidos por entidades referência, muitas vezes certificadoras e fomentadoras de evoluções nos termos do escopo a que se comprometem a atuar.

Como exemplos de padrões estabelecidos para conceitos multidisciplinares utilizados nas organizações e pauta de instituições de ensino atuantes na linha de formação e capacitação, temos a partir do PMI o PMBOK voltado ao gerenciamento de projetos, o ITIL como biblioteca de infraestrutura de Tecnologia da Informação (TI), o COBIT como framework voltado à Governança de TI e tantos outros conceitos e melhores práticas.

Somados a estes apanhados frameworks, normas e conceitos temos as documentações oriundas de discussões e pesquisas de grupos de referência e comitês específicos. Como exemplo podemos citar as normas de qualidade do grupo ISO 9000 que designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral.

Assim entende-se que a preocupação com a qualidade em processos e projetos é uma das forças catalizadoras para a melhoria e concentração de estudos voltados para a manutenção e evolução corporativa. Desta forma o presente artigo propõe uma breve análise sobre os conceitos e melhores práticas de qualidade em processos e projetos.

1. Processos e Projetos

Um Processo trata da transformação de entradas em saídas, é o meio pelo qual ocorre a transformação de uma matéria prima em produto final. Trata-se de uma sequência de acontecimentos relacionados, que consomem recursos e objetivam a conversão de entradas em saídas. Outros autores definem o processo, por exemplo, como um conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

“um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo

específico de clientes', ou seja, é uma sequência de passos finita que visa definir um conjunto de atividades onde se tem uma entrada, a transformação dessa entrada e uma saída." (ARANTES, 2014)

Abaixo a ilustração e representação simples de um processo, em que ocorre a transformação nos *inputs* (entradas) objetivando a transformação destes nos *outputs* (saídas).



Figura 1. Esboço de Processo

O gerenciamento de processos tem como referência uma autoridade reconhecida e identificada como Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). Esta associação é responsável e representante do BPM Brasil, ou Associação Brasileira de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio. Também disponibiliza o BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK) versão 3. A missão da ABPMP é *“promover a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham em BPM”* (CBOK v3.0. 2013. p.26).

O CBOK traz de uma maneira completa as técnicas para o trabalho com o gerenciamento de processos, a partir do entendimento comum de processos, conforme o acordo de autores, reconhecidos no meio e devidamente certificados pela instituição e autoridade que os representa. Segundo o Brett Champlin (CBPP, fundador da ABPMP International), uma das possíveis definições de BPM é:

“BPM é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento de processos. Uma organização é um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado. Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é um desempenho de processos interfuncionais, e não de áreas funcionais ou um conjunto de ativos, que deve ser o foco central para alcançar

verdadeiros resultados. Quanto mais ampla for a iniciativa de BPM na organização, mais eficiente ela será e mais valor irá agregar.” (CBOK v3.0. 2013. p.24)

Conforme ZENKER 2014, são propostos modelos por diversos autores, para abordagens de processos com uma visão sistêmica, que opera com entradas-processos-saídas:

“(…) os modelos apoiam essencialmente processos. A gestão de processos é entendida como um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos. Esse movimento destaca a importância dos fluxos em uma organização (horizontal/transversal), tendo o cliente como destaque. A estrutura organizacional (silos) deve operar em sintonia com o gerenciamento dos processos em suas várias fases (...) Busca-se, com esses modelos, referenciar pessoas e partes interessadas a entenderem, planejarem, executarem, monitorarem e avaliarem desempenhos e resultados nas organizações quanto a estratégias, tecnologia, cultura, projetos, estrutura e processos nos projetos e outras dimensões da empresa.” (ZENKER. 2014. p.58,59)

A partir da identificação supracitada de Instituição Normativa, associação de profissionais e usuários formalmente reconhecida com foco em processos de negócios, sinalização de diferentes modelos e técnicas de administração e gestão de processos, entende-se que o assunto é vasto e multidisciplinar, repleto de bibliografia e conhecimento disponível e em constante evolução a partir da documentação do conhecimento gerado.

Paralelamente ao conceito de processos, os Projetos possuem características próprias capazes de os diferenciar e identificar enquanto projeto e não processo. Basicamente, a característica que define um projeto é, além do objetivo de gerar resultado, a identificação de temporalidade definida, ou seja, início, meio e fim conhecidos. Abaixo três citações de diferentes autores que comprovam estas características:

“Os projetos têm natureza temporária e têm datas de início e fim definidas, e estarão concluídos quando as respectivas metas e objetivos forem cumpridos. Às vezes, terminam quando se chega à conclusão de que não é possível cumprir suas metas e objetivos, o que determina então seu cancelamento. Os projetos servem para lançar um produto ou serviço que não existia

anteriormente, o que pode incluir produtos tangíveis, serviços como consultoria ou gerência de projetos e funções de negócios que apoiam a empresa.” (HELDMAN. 2006. p.03)

“O projeto, independentemente do fim que busca atender, é o conjunto de ações coordenadas por racionalidade e metodologia específica, visando atingir a concretização de um anseio, de uma ideia ou de algum objeto material, com o maior êxito e satisfação possível.

Cabe citarmos que o projeto é o conjunto de ações porque necessita de alguns eventos, sejam reflexivos ou de ação propriamente dita, organizados previamente à elaboração da sua estrutura final. Seja na elaboração, seja na execução, ele deve atender a um caminho lógico que se desdobra em sequências correlatas entre si, uma vez que são pouco produtivas as ações executadas sem disciplina.” (CARVALHO. 2011. p.31)

“Um projeto é formado por um esforço, não-permanente, ou seja, temporário, para a criação de um produto ou serviço. Como não é permanente, podemos afirmar que todos os projetos deveriam conter um início, um desenvolvimento e um fim bem definidos. O projeto é finalizado quando seus objetivos são alcançados, quando não for mais necessário ou quando ficar bem claro que seus objetivos não poderão ser atingidos ou não é compensador ir em frente.” (VALLE 2010. p.28)

Hoje a abrangência do conceito de projetos prende espaço significativo na formação e agenda de profissionais das mais diferentes áreas como Administração, Engenharias, Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) entre outras. A exploração e administração das metodologias e ferramentas que abordam o trabalho com foco em projetos são contemplados em uma expressão mais abrangente qual seja Gerência de Projetos e/ou Gestão de Projetos.

O gerenciamento de projetos é norteado por melhores práticas mapeadas, organizadas e documentas pelo *Project Management Institute (PMI)*. O PMI é a maior associação mundial sem fins lucrativos de membros com foco em projetos, programas e portfólios. Alguns objetivos do PMI são a busca da melhoria no sucesso organizacional, o amadurecimento da profissão de gerenciamento de projetos e estabelecimento de padrões mundialmente reconhecidos. Tais padrões são disponibilizados em um documento denominado *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de

Projetos. Segundo o PMBOK, o projeto é constituído de um grupo de processos (ações de característica repetitiva), concebido por cinco diferentes processos quais sejam:

1. Processos de iniciação: início de um projeto ou fase;
2. Processos de planejamento: criação e/ou manutenção do projeto;
3. Processos de execução: execução propriamente dita do que foi planejado;
4. Processos de monitoramento e controle: acompanhamento e medição regular do progresso, visando identificação de não conformidades e sinalizando ações corretivas a ocorrer quando necessário;
5. Processos de encerramento ou fechamento: fim do projeto ou fase.

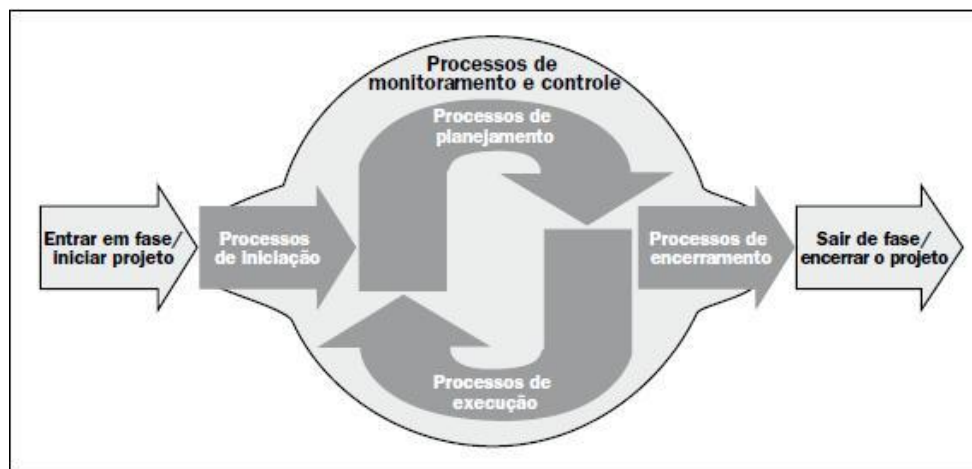


Figura 2. Grupo de Processos

(disponível em <http://blog.mundopm.com.br/2012/03/07/guia-pmbok-5a-edicao>)

Os grupos de processos são executados dentro de um projeto sem a necessidade de finalização do anterior para que o próximo possa estar ocorrendo. Este paralelo entre os tempos permite que ajustes sejam realizados e que os grupos de processos possam interagir entre si dentro do tempo do projeto:

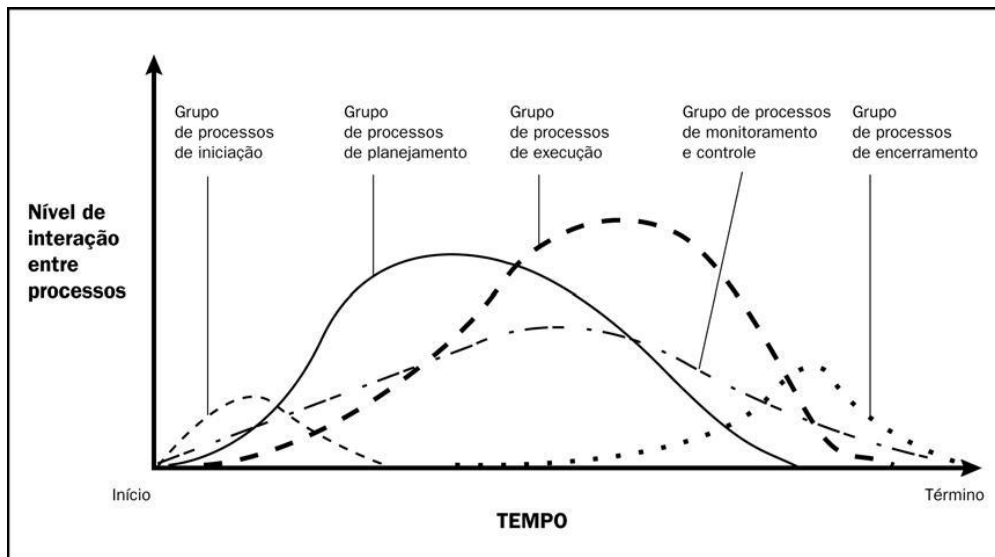


Figura 3. Integração entre grupos de processos (disponível em <http://tiinteligente.blogspot.com.br/2010/06/pmbok-grupos-de-processos-conceito.html>)

Também é promovido pelo guia PMBOK a segmentação em nove áreas do conhecimento a fim de que se possa gerenciar o projeto de uma forma melhorada com a utilização de ferramentas, técnicas, habilidades e conhecimento. São estas áreas: escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisição e integração. Abaixo é disponibilizada uma ilustração destas nove áreas do conhecimento em que observamos a integração entre as áreas já inseridas em seus grupos de processos, dentro do gerenciamento de projetos proposto pelo PMBOK.

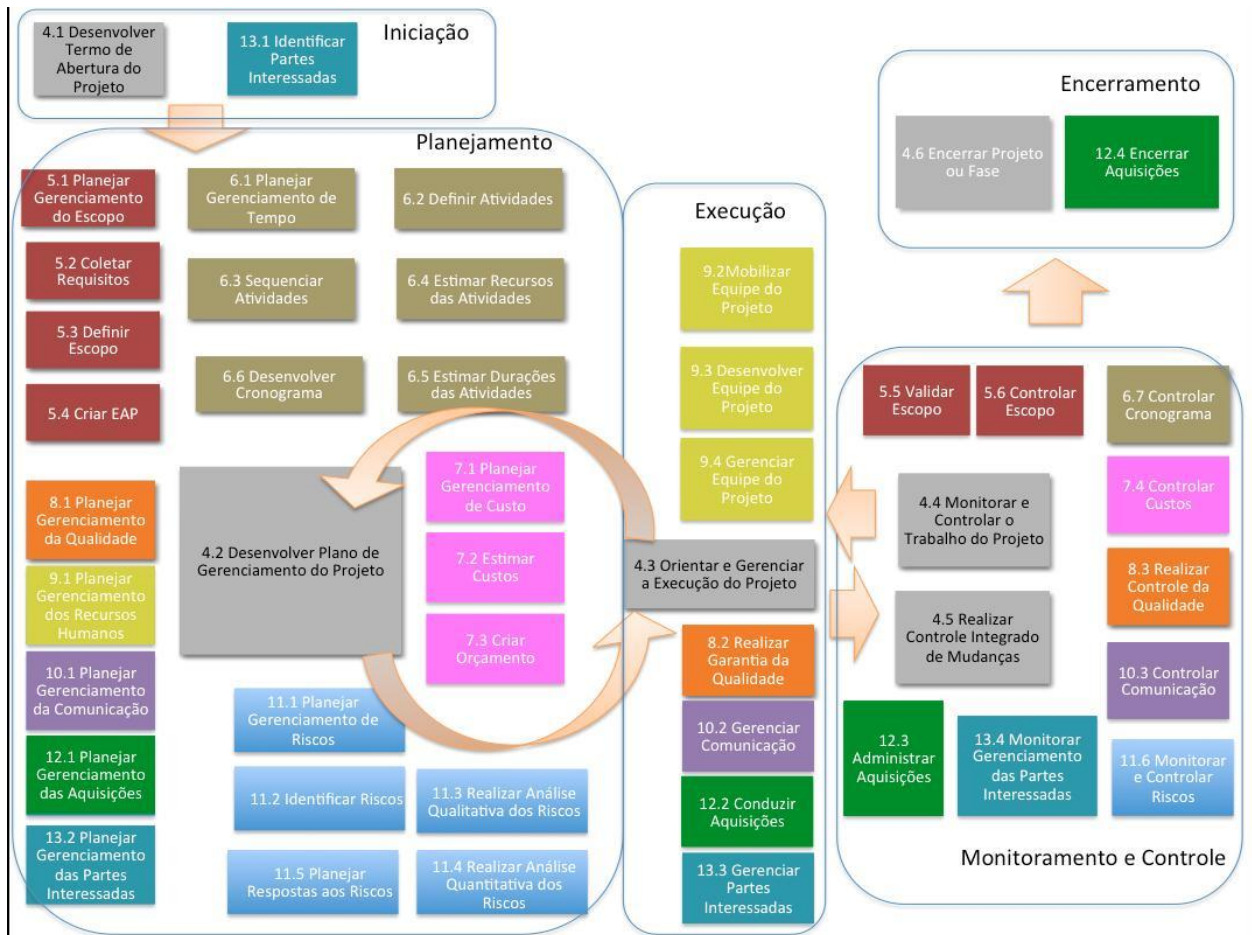


Figura 4. Fluxo de processos de acordo com o Guia PMBOK 5ª edição (disponível em <http://blog.mundopm.com.br/2012/03/07/guia-pmbok-5a-edicao/>)

É possível perceber na figura acima diferentes seções que identificam os grupos de processos. Para cada seção há processos que enquadram-se nas nove diferentes áreas do conhecimento proposto e a identificação das áreas é feito por meio das cores que identificam cada processo. Como exemplo podemos citar as aquisições com o fundo verde e qualidade com o fundo laranja, presentes em mais de um dos diferentes grupos de processos.

2. Qualidade no Gerenciamento de Projetos

Ao falarmos em qualidade, é necessário que tenhamos o conhecimento sobre o conceito de ciclo PDCA, ou seja, um conceito que visa a melhoria contínua de um processo por meio de quatro etapas: Plan (planejar), Do (executar), Check (verificar) e Act (agir corretivamente sobre os erros). O PDCA é metodologia a ser aplicada sobre os processos repetidamente visando buscar a otimização do processo e sua melhoria a cada ciclo de execução:



Figura 5. O Ciclo PDCA (disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html>)

Para MARCHALL (p.264) os conceitos de gerenciamento da qualidade em organizações que trabalham com desenvolvimento de projetos pode causar conflitos, mas, se o uso de ferramentas da qualidade atrelado a visão sistêmica da qualidade permite melhorar as condições de sucesso e facilitar o monitoramento dos projetos.

“Os sistemas de gestão da qualidade foram inicialmente desenvolvidos em organizações onde procedimentos repetitivos facilitaram a análise de processos, sua padronização e conseqüente melhoria, como na indústria em série. Entretanto, há muitos setores voltados ao desenvolvimento de produtos exclusivos e, neste caso, a organização por projeto revelou-se muito competitiva no contexto dinâmico atual, em que a capacidade de desenvolver produtos inovadores é fator de sucesso.” (JUNIOR pag.163)

É possível que não só os projetos corporativos mas também a própria organização como um todo possa ser avaliada a partir do conceito de PDCA. O PDCA pode ser aplicado a pequenos processos componentes de um projeto, a projetos como um todo e ao negócio. Assim dá-se o primeiro e principal passo para o controle da qualidade.

Percebemos que o gerenciamento da qualidade do projeto é de relevante importância no contexto de gerenciamento de projetos, está presente nos diversos grupos de processos e, assim como o PDCA, é prática a ser repetidamente executada.

Há duas dimensões a que se considerar quando tratamos de qualidade em projetos. Uma delas diz respeito a qualidade do resultado a que o projeto se propõe e a outra é voltada para os processos internos do projeto. A partir do PMBOK, os processos de gerenciamento da qualidade são divididos em Planejamento da Qualidade, Garantia da Qualidade e Controle da Qualidade, e devem ser aplicados às duas dimensões citadas anteriormente.

Segundo o PMBOK (pag. 183), “O Planejamento da Qualidade envolve identificar que padrões da qualidade são relevantes para o projeto e determinar como atingi-los”. Dentro do planejamento da qualidade, cabe ao gerente de projetos e direção da empresa o estabelecimento de metas (associadas ao planejamento estratégico da organização) e os meios para medir, avaliar e monitorar o desempenho do sistema de gerenciamento da qualidade.

A Garantia da Qualidade é “a aplicação de atividades de qualidade planejadas e sistemáticas para garantir que o projeto irá empregar todos os processos necessários para atender os requisitos” (PMBOK v3 pag. 203). Como consequência do processo de garantia da qualidade alcança-se a melhoria contínua em processos que reduz o desperdício e as atividades sem valor agregado, aumentando a eficiência e eficácia na operação dos processos.

O Controle da Qualidade deve ser realizado durante todo o projeto, geralmente conduzido por um departamento específico de Controle da Qualidade que pode tomar ações para eliminar as causas de desempenhos insatisfatórios nos projetos.

“A realização do controle da qualidade (CQ) envolve o monitoramento de resultados específicos do projeto a fim de determinar se eles estão de acordo com os padrões relevantes de qualidade e a identificação de maneiras de eliminar as causas de resultados insatisfatórios.” (PMBOK v3 pag. 206)

Abaixo é disponibilizada a figura 6 que demonstra em um quadro as divisões do Gerenciamento da Qualidade do Projeto, cada uma com suas respectivas entradas, ferramentas e técnicas e, suas saídas.



Figura 6. Gerenciamento da Qualidade do Projeto (PMBOK v3 pag. 198)

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível que não só os projetos corporativos mas também a própria organização possa ser avaliada a partir do conceito de PDCA. O PDCA pode ser aplicado a pequenos processos componentes de um projeto, a projetos como um todo e ao negócio em si. Assim dá-se o primeiro e principal passo para o controle da qualidade.

Ações como monitorar, avaliar e agir corretivamente garantem aos processos e projetos o mínimo de qualidade, tanto para o produto final quanto para o meio em que se desenvolvem e são executados. Diversas outras ações podem ser realizadas a fim de promover a qualidade e ainda mais diversas são as ferramentas e técnicas que possibilitam o controle da qualidade.

Comitês e associações, de maior ou menor escopo, algumas mundiais como o PMI e a ABPMP e outros menores como os capítulos que representam estas grandes associações com a atuação mais regionalizada e específica são de fato importantíssimos para a evolução dos conceitos de qualidade e melhores práticas. A partir destes grupos de profissionais é possível o estabelecimento de padrões de melhores práticas a serem seguidas por profissionais iniciantes na área.

No sentido de avançar ainda mais e melhor a qualidade dentro das organizações, outros modelos de práticas podem ser explorados a partir de vastas bibliografias e cases de implementação como o Sistema Toyota de Produção, aplicado mais especificamente a processos, e não menos importante lembramos as normas ISO em seu grupo ISO 9000 e mais recentemente a norma ISO 10006 específica para qualidade em projetos.

Assim, como sugestão para futuro aprofundamento no seguimento de qualidade, fica a sugestão de uma análise sobre as normas ISO e sua aplicação em processos e projetos de forma a dar continuidade a este documento, que sem muitas pretensões objetiva um overview sobre a importância e a relação de inserção indispensável de gestão da qualidade em processos e projetos de forma geral nas organizações.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Normas da ABNT - Citações e Referências Bibliográficas**. Disponível em <http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm#5.16> Acesso em 30/05/2014

ARANTES, Rhaíssa Nogueira. **Introdução ao Business Process Modeling Notation (BPMN)** 2014. Disponível em <http://www.devmedia.com.br/introducao-ao-business-process-modeling-notation-bpmn/29892> Acesso em 09/11/2014

BEZERRA, Filipe. **Ciclo PDCA – Conceito e Aplicação (Guia geral)**. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/08/ciclo-pdca-conceito-e-aplicacao.html> Acessado em 28/11/2014

CARVALHO, M. R. Junior **Gestão de Projetos da academia à sociedade**. Curitiba. Editora Ibpex, 2011. 296 páginas. ISBN 978-5-7838-846-1

CBOK v3.0, **BPM CBOK Version 3.0: Guide to the Business Process Management Common Body Of Knowledge**. 3. ed. 2013.

HELDMAN, Kim **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2006. 529 páginas. ISBN 85-532-2039-9

ISO 9001, Disponível em:

<http://www.ifba.edu.br/professores/antoniocloaldo/11%20ISO/NORMA%20ABNT%20NBR%20ISO%209001.2008.pdf> Acessado em 28/11/2014

JUNIOR, I. Marshall et. al. **Gestão da Qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2006. 194 páginas. ISBN 85-225-0412-1

NUNES, B. O. **PMBOK – Grupos de Processos – Conceito**. Publicado em 4 de junho de 2010. Disponível em <http://tiinteligente.blogspot.com.br/2010/06/pmbok-grupos-de-processos-conceito.html> Acessado em 28/11/2014

OMG. **Business Process Maturity Model (BPMM)**. v1.0. Junho de 2008. Acessado em 09/11/2014. Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/>

PMBOK, **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK), 3. ed., 2004, Project Management Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square, PA 19073-3299 EUA.

PMI, **Project Management Institute**. Disponível em www.pmi.org Acessado em 29/11/2014

PORTALEDUCAÇÃO, **Entendendo processos – conceito de processos**. Publicado em 16/04/2013. Disponível em: www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/44132/entendendo-processos-conceito-de-processos Acessado em 27/11/2014

TRENTIM, M. H. **GUIA PMBOK 5ª EDIÇÃO**. Publicado em: 7 de março de 2012. Disponível em <http://blog.mundopm.com.br/2012/03/07/guia-pmbok-5a-edicao> Acessado em 28/11/2014

VALLE, A. Bittencourt do et. al. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2007. 170 páginas. ISBN 978-85-225-0612-5

ZENKER, Márcio. **Modelos de Referência na Gestão de Processos e Projetos: O papel das representações nas práticas do trabalho**. Revista Mundo Project Management. Ano 10. Nº 59 out & nov 2014. Páginas 58-66.