

GESTÃO DA QUALIDADE EM PROJETOS: uma atividade fundamental para melhoria de desempenho dos indicadores organizacional

Carlos Renato Lima dos Santos (FACULDADE DE AGUDOS) carlosorenato@hotmail.com

Paulo Fernando Fuzer Graef (FACULDADE DE AGUDOS) paulograef@sc.usp.br

Resumo

O presente trabalho teve como objetivo desenvolver um estudo de revisão bibliográfica apresentando de forma sintetizada a gestão de qualidade em projetos, inicialmente buscou se abordar os conceitos relacionados a projeto, bem como as áreas relacionadas ao gerenciamento de projetos elencadas no Guia PMBOK (2013), tendo em vista que tal documento é um norte para as organizações que buscam desenvolver suas atividades focadas no PMI (Project Management Institute). Em relação ao gerenciamento por meio de uma revisão sistemática e um levantamento descritivo exploratório destacou-se que este é dividido em cinco etapas e nestas existem subconjuntos, desta forma o gerenciamento é um todo composto por partes interligadas, e do funcionamento harmônico deste conjunto depende o sucesso da organização, a qualidade é um destes subconjuntos do gerenciamento e como as demais é fundamental para a sobrevivência e sucesso da organização.

Palavras Chaves: Gestão de Qualidade. Indicadores de Desempenho. Ferramentas da Qualidade. PMBOK

QUALITY PROJECT MANAGEMENT: a fundamental activity for improvement of organizational performance indicators

ABSTRACT

This study aimed to develop a bibliographic review featuring synthesized form quality management in projects, initially sought to address the concepts related to the project, as well as areas related to the management of listed projects in the PMBOK Guide (2013) considering that such a document is a north for organizations seeking to develop their activities focused on PMI (Project Management Institute). In relation to management through a systematic review and an exploratory descriptive survey was highlighted that this is divided into five stages and these are subsets, so the management is a whole composed of interconnected parts, and the harmonious functioning of all depends on the success of the organization, quality is one of the subsets of management and how the other is critical to the survival and success of the organization.

Key words: Quality Management. Performance indicators. Quality tools. PMBOK.

1 Introdução

Com o aumento da complexidade do desenvolvimento econômico global tem obrigado as organizações a buscarem instrumentos que as consolidem no mercado.

É princípio fundamental para sobrevivência da empresa adotarem uma postura voltada para o planejamento estratégico, na qual desenvolva um gerenciamento desde os projetos e uma avaliação do desempenho, com foco a integrar-se no mundo globalizado.

Entretanto um ponto essencial na qual um gestor deve estar atento são avanços tecnológicos, que tem ocorrido numa velocidade nunca antes assistida, e estes agregam valor a todas as empresas assim a organização que não ficar atenta as mudanças pode perder espaço, neste contexto o Guia PMBOK é uma ferramenta direcional importante nos requisitos relacionados a gerenciamento por projetos, elencando detalhadamente cada etapa e a importância para organização.

O PMBOK como instrumento de gerenciamento é extenso e complexo, contudo para efeitos deste trabalho, buscou focar-se no gerenciamento de qualidade, tendo em vista ser este um dos fatores essencial para o sucesso de uma empresa focada no gerenciamento por projetos. Conhecer o que é um projeto, bem como o gerenciamento de qualidade e seus indicadores de sucesso, foi o foco central desta pesquisa.

2 Desenvolvimento

2.1 Entendendo o Conceito de Projeto e gerenciamento de projetos

Vargas (2009) destaca em suas pesquisas que o mundo organizacional tem passado por uma incrível mudança em termos de relações entre as empresas, cada dia estas ganham mais destaque por adotarem uma postura mais flexível, por buscarem atender seus clientes com profissionalismo, tendo uma grande preocupação com as necessidades destes.

Dentro das organizações destaca-se o dinamismo, a flexibilidade do trabalho em equipe, os recursos humanos passa, a ser reconhecidos por suas capacidades e esforços, em suma as organizações estão focadas em suas necessidades, entretanto sem esquecer que seu objetivo maior é a satisfação de seus clientes, desta forma apresenta-se o planejamento baseado em projetos (VARGAS, 2009)

As grandes organizações que perceberam que o uso de conceitos de gerenciamento de projetos é segundo estudos de Vargas (2009) universal e genérico, pontuando que este

rompe todas as barreiras culturais, nacionais e regionais, tendo em vista que o momento econômico exige maior competitividade.

Seguindo a linha de pesquisas apresentada por Vargas (2009) define gerenciamento de projetos como:

[...] um conjunto de ferramentas gerenciais que permitem que a empresa desenvolva um conjunto de habilidades, incluindo conhecimento e capacidades individuais, destinados ao controle de eventos não repetitivos, únicos e complexos, dentro de um cenário de tempo, custo e qualidade predeterminados.

De acordo com Vargas (2009) para se compreender o conceito de gerenciamento de projetos, inicialmente é faz-se necessário entender claramente o que é um projeto.

Vargas (2009, p. 23) diz que:

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade.

Carvalho (2011) por sua vez ressalta que o vocábulo “projeto” em sido usado por grande diversidade de pessoas e profissionais como uma ferramenta a qual deve se subentender produto de uma atividade intelectual de indivíduos ou organizações, por exemplo: “Projeto Thamar”, “Projeto TV Futura”, tais exemplos são da área pública, contudo só foram usado para que se compreenda que estes, são na verdade programas.

Relembrando o que afirmou Vargas (2009, p. 23) “Projeto é um empreendimento não repetitivo”, compreende-se a verdade nos estudos de Carvalho (2011), logo os exemplos são programas (produto final) que já passou por todas as etapas do projeto, elencadas por Vargas (2009).

Carvalho (2011) destaca que os exemplos citados, precisaram passar por um processo de elaboração de projetos específico, no qual se determinou um prazo ou datas para se iniciar e acabar, recursos humanos e financeiros necessários para atingir o objetivo estabelecido, desta maneira os estudos de autor vão de encontro com os estudos apresentados por Vargas (2009).

Consalter (2012) pontua que na administração os projetos surgiram como uma necessidade das empresas dentro do contexto atual, ressalta que a administração por projetos não uma tarefa fácil, contudo esta é uma ferramenta de gestão empresarial que predomina no século XXI, representando um caminho para enfrentar os desafios da economia globalizada.

Segundo a linha de pesquisas de Carvalho Junior (2011, p. 30) o termo “projeto independente 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.”

A linha de estudos de Carvalho Junior (2011) vão de encontro com os estudos realizados na elaboração do guia PMBOK (2013), que descreve o termo como um esforço temporário que tem um início e um término definidos, empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

PMBOK (2013) destaca que se considera como término o ponto em que os objetivos são atingidos, ou quando se concluir que não há como atingir os objetivos propostos e o projeto é então encerrado. Pontua-se que a maioria dos projetos são realizados a fim de criar um resultado duradouro, por outro lado estes mesmos também podem apresentar impactos sociais, econômicos e ambientais com duração mais longa que a dos próprios projetos.

Ressalta-se ainda que o projeto é um conjunto ações tendo em vista que precisa de alguns eventos para que ocorra, assim essas ações envolvem reflexão, planejamento, são previamente elaboradas, em fim seja na elaboração ou na execução essas ações devem atender a um caminho lógico (CARVALHO JUNIOR, 2011).

Carvalho Junior (2011) assim como PMBOK (2013) em relação ao gerenciamento ou gestão de projetos possui uma classificação ou divisão em nove áreas de conhecimento, sendo esta:

- a) Gerenciamento de integração do projeto;
- b) Gerenciamento do escopo do projeto;
- c) Gerenciamento de tempo do projeto;
- d) Gerenciamento de custos do projeto;
- e) Gerenciamento da qualidade do projeto;
- f) Gerenciamento de recursos humanos do projeto;
- g) Gerenciamento das comunicações do projeto;
- h) Gerenciamento de riscos do projeto;
- i) Gerenciamento de aquisições do projeto.

Carvalho (2011) destaca em suas pesquisas que os projetos são ferramentas que favorecem se fazer uma análise profunda de todos os fatores e variáveis inerentes a situação específica afim de apoiar a tomada de decisão.

2.2. Conceito de Gestão de Projetos

Levando em consideração o que destacou Carvalho Junior (2011, p.31) em seus estudos na qual afirma que “um projeto não é um aglomerado de ações desconectadas com as atividades e pessoas envolvidas. Muito pelo contrário tudo deve ser organizado e seguir uma disciplina”.

PMBOK (2013) estaca que no que se refere a gerenciamento de projetos é a aplicação do conhecimento, habilidades, ferramenta e técnicas à atividades do projeto a fim de atender ao seus requisitos, ou como destacou Carvalho (2011) a gestão ou gerenciamento de projetos é uma atividade que exige uma técnica especifica, e assim necessita de um profissional capacitado que tenha condições de conduzir todas as atividades necessárias para a realização do projeto.

Segundo o guia PMBOK (2013) a atividade de gerenciamento de projetos envolve a integração de 47 processos de gerenciamento de projetos agrupados em cinco grupos: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e controle e Encerramento, mais a abaixo será apresentado as características deste cinco grupo de forma resumida.

Vargas (2009) pontua ainda que projetos podem ser aplicados a todas as áreas do conhecimento, nas quais se inclui os trabalhos administrativos, estratégicos e operacionais.

Em relação a áreas de ação como principais utilizadores de técnicas de gerenciamento de projetos Vargas (2009) diz que pode se ressaltar: engenharia e construção civil; desenvolvimento de programas de computador; estratégia militar; política; administração de empresas; marketing e publicidade; etc;

Seguindo a linha de pesquisas apresentada por PMBOK (2013) em relação o gerenciamento de projetos este inclui, embora não seja limita a isto apenas:

- Identificação dos requisitos;
- Abordagem das diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas no planejamento e execução do projeto;
- Estabelecimento, manutenção e execução de comunicações ativas, eficazes e colaborativas entre as partes interessadas;
- Gerenciamento das partes interessadas visando o atendimento aos requisitos do projeto e a criação das suas entregas;
- Equilíbrio das restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam, a: Escopo, Qualidade, Cronograma, Orçamento, Recursos, e Riscos PMBOK (2013, p.6).

No que se refere a este estudo, sabendo-se que características especificas que podem influenciar na execução de um projeto, ressaltando ainda que a gestão de processos por projetos envolve classifica-se em nove áreas com apresentado anteriormente, nesta pesquisa a

ênfase foi direcionada para o gerenciamento da qualidade no projeto, como ferramenta de melhoria dos indicadores de uma organização.

PMBOK (2013) destaca que é fundamental atentar-se a fator e que podem restringir a execução do projeto, fatores estes que necessitam da atenção da equipe de gerenciamento, visto que se ocorre uma alteração em qualquer um destes, consequentemente afetará outros, visto que mesmo ocorrendo classificação em diversas etapas, estas estão entrelaçadas.

Desta forma segundo PMBOK (2013), por exemplo, se o cronograma precisar ser encurtado em função disto muitas vezes o do orçamento precisará ser aumentado para que se finalize o projeto e tenha a mesma qualidade nos trabalhos ou produtos.

É essencial que se compreenda que ao se mudar os requisitos iniciais de um projeto assume-se probabilidade de criação de riscos adicionais, assim espera-se que a equipe de gerenciamento tenha a capacidade de analisar e avaliar a situação, para atender a demanda e buscar o equilíbrio de forma interativa entre os envolvidos e interessados no projeto (PMBOK, 2013).

Desmembrando o PMBOK através de mapas mentais (MINDAPS) 40 segundo Vargas (2009) de forma sintética.

I. Gerenciamento de Integração

Define-se como a parte responsável em garantir que todas as demais se integrem perfeitamente (VARGAS, (2009).

Carvalho Junior (2011) destaca que o gerenciamento de integração é o subconjunto do gerenciamento que fica responsável em garantir a coordenação e o entrosamento de todos os elementos identificados dentro de um projeto.

II. O gerenciamento de escopo

Tem como focar definir e controlar os trabalhos que devem ser feitos no projeto de forma que se garanta que o produto ou serviço seja atingido com a menor quantidade possível de trabalho sem perder de vista o objetivo do projeto, este pode ser: escopo funcional, escopo técnico ou escopo de atividades (VARGAS, 2009; CARVALHO JUNIOR, 2011).

III. Gerenciamento de tempo

Ressalta-se que o gerenciamento de tempo, bem como o de custos são os dois mais destacados no gerenciamento de um projeto, tendo em vista que ao se falar em projetos, em

geral os indivíduos pensam e se interessa, em controle de prazos, cronogramas. Assim este tem como foco garantir que o projeto seja realizado no prazo pré-determinado (VARGAS,2009; CARVALHO JUNIOR, 2011).

IV. Gerenciamento de Custos

Este tem como foco garantir que o capital seja suficiente para que atender todos os recursos necessários para os trabalhos a serem executados no projeto, é fundamental que se compreenda que em termos de custo é necessário considerar se o projeto não envolve retorno financeiro quando trata-se de investimento comerciais (VARGAS,2009; CARVALHO JUNIOR, 2011).

V. Gerenciamento de recursos humanos

No que se refere aos recursos humanos, gerenciá-los significa fazer o melhor uso dos indivíduos envolvidos no projeto,visto que as pessoas são o ponto de ligação com o projeto, pois estas definem as metas, os planos, organizam os trabalhos, produzem resultados, direciona, coordena e controlam as atividades do projeto, logo suas habilidades e técnicas devem ser bem empregadas (VARGAS,2009; CARVALHO JUNIOR, 2011).

VI. Gerenciamento de comunicação

Em relação à comunicação,é essencial que as informações cheguem as pessoas correta no tempo certo de uma maneira economicamente viável, logo no caso do gerenciamento da comunicação é fundamental que o processo comunicacional ocorra em duas vias que participem efetivamente o emissor e o receptor da informação (VARGAS,2009; CARVALHO JUNIOR, 2011).

VII. Gerenciamento de riscos

Em relação ao gerenciamento de riscos,oferece a possibilidade de que a equipe compreenda e identifique as forças e os riscos do projeto, e esteja atentos a estes, estando aptos a identificar qualquer sinal que aponte na direção de um risco eminente, para buscar uma solução a tempo, considerando que são fatores de risco geralmente tempo, qualidade e custo do empreendimento (VARGAS,2009; CARVALHO JUNIOR, 2011).

Tendo isto em foco, compreende-se porque a gestão dos riscos é fundamental, principalmente em função da competitividade de mercado e os avanços tecnológicos, que

muitas vezes levam uma organização a assumir riscos acima das proporções controláveis (VARGAS,2009).

VIII. Gerenciamento de aquisições

Neste ponto cabe ressaltar que gerenciar as aquisições relaciona-se diretamente a todo objeto externo ao projeto, é buscar garantias de que os fornecedores irão cumprir com custos e prazos determinados previamente, por isso muitas vezes um contrato leva em consideração não somente os custos, mas a capacidade de seus fornecedores em cumprir os prazos (VARGAS,2009; CARVALHO JUNIOR, 2011).

Lukosevicius (2005) destacou em suas pesquisas que o sucesso ou fracasso de um projeto pode ser detectado de formas diferentes segundo as partes envolvidas, desta forma a avaliação do desempenho de um projeto fica exposto a subjetividade do olhar de quem avalia, por outro lado o autor destaca que há estudos que defendem existem fatores que podem evidenciar o sucesso de um projeto como: objetivos cumpridos no prazo previsto e dentro do orçamento, geração de lucro entre outros. Nesta pesquisa o foco é pontuar como o gerenciamento de qualidade influi no desempenho e indicadores de qualidade.

2.3 Gerenciamento de qualidade

Em termos de gerenciamento de qualidade Vargas (2009), assim como Carvalho Junior (2011) pontuam que esta tem por foco garantir que o projeto seja concluído dentro dos aspectos qualidade delineados, atendendo a satisfatoriamente todos os envolvidos. Dentro deste requisito espera-se que o gestor do projeto seja responsável pelo gerenciamento da qualidade deste, onde deve estar atento de forma igualitária para o gerenciamento de qualidade, custos e tempo, considerando que em termos de avaliação de desempenho estes três pontos são fundamentais.

2.3.1 Conceito de Qualidade

Polli (2014, p 26) define qualidade como “um conjunto de características do produto ou serviço, as quais, via de regra, devem satisfazer as expectativas do cliente”. Vargas (2009) pontua que em relação a conceituação o termo qualidade tem recebido uma atenção diferenciada no gerenciamento dos projetos principalmente no últimos anos, em função de que por meio de melhorias na qualidade as organizações tem se mantido mais competitivas no mercado.

Vargas (2009) ressalta que a melhoria na qualidade foi impulsionada por vários fatores como: exigência de alto desempenho; ciclo de vida de desenvolvimento de produtos reduzido; níveis tecnológicos elevados;

Carvalho (2011) pontua que atualmente muitas organizações têm feito altos investimentos no capital humano, direcionando este recurso humano capacitado para o controle de qualidade de suas atividades e projetos, a fim de atingir um marketing positivo entre seus clientes e demais *stakeholders*.

As empresas hoje contam com uma diversidade de ferramentas que podem ser adotadas a fim de que estas construam um padrão organizacional de qualidade, entre as quais: Gerenciamento de qualidade total (GQT); Seis sigmas; Digrama de Pareto; Diagrama de causa e efeito; Historiogramas; Folhas de verificação; Custo da qualidade (CDQ); Melhoria continua, etc. (CARVALHO JUNIOR, 2011 p. 260). Estas ferramentas de gerenciamento serão detalhados no próximo tópico.

2.3.2 A importância do Gerenciamento da Qualidade no Projeto

Vargas (2009) pontua que a qualidade envolvem diversas dimensões, nas quais podem ser destacadas: defeitos zero, que tem por característica não existe tolerância para erros no projeto, um ambiente sem erros; o cliente é o próximo elemento do projeto, fundamenta-se na necessidade do cliente; faça correto da primeira vez, ou seja, o gerenciamento busca garantir que a atividade será desenvolvida corretamente e por ultimo melhoria continua este conceito tem sido o mais empregado nos últimos tempos, pois compreende os processos como algo constante e que pode ser melhorado.

Polli (2014) destaca em suas pesquisas que em termos de gerenciamento de qualidade e indicadores de desempenho atualmente existe parâmetros para caracterizar ou avaliar a qualidade tanto dos produtos quanto dos serviços

Quadro 1- Parâmetros de qualidade

Parâmetros de qualidade	
PRODUTOS	SERVIÇOS
Desempenho técnico ou funcional; Facilidade ou conveniência de uso; Confiabilidade; Durabilidade; Conformidade com as especificações; Instalação e orientação de uso; Assistência técnica;	Confiabilidade Rapidez Competência Acesso Cortesia Comunicação Credibilidade

Interface com o usuário; Estética; Interface com o meio ambiente.	Segurança Tangíveis
---	------------------------

Fonte: adaptado de Polli (2014)

Polli (2014) destaca em seus estudos o Controle de Qualidade Total (*Total Quality Control*) ressaltando que este é definido como um processo que busca a correção dos problemas assim como estes estão relacionados a qualidade, desta maneira em um TQC todas as área de uma organização são ponto de análise de TQC até se chegar ao consumidor, desta forma a qualidade não é uma etapa de um processo, mas um sistema integrado que tem como foco o aprimoramento do desempenho organizacional.

Outro conceito apresentado por Polli (2014) é o do Circulo de Controle da Qualidade (CCQ), que pode ser definido basicamente como um grupo de pessoas do mesmo setor que se reúne a fim de encontrar soluções que de alguma estejam comprometendo a qualidade e a eficiência do processo ou produto.

Os padrões de qualidade assim como a todo o modelo administrativo, foram evoluindo com o passar dos anos, ressaltando que dentro do contexto atual é fundamental compreender a organização como uma série de processos que geram resultados para o cliente (POLLI, 2014).

Para se verificar o desempenho de uma organização existem indicadores de desempenho ou indicador chave de desempenho (KPI – Key Performance Indicator) estes são usados para a medição de um processo e indicam o qual bem estes estão sendo executados pela organização.

Quadro 2 – Indicadores de desempenho

Ferramenta da qualidade	Definição
<i>Brainstorming</i>	Traduzido como “tempestade cerebral”. Trata-se de uma ferramenta associada à criatividade em grupo e por isso é usada na fase de planejamento.
Causa e efeito	Uma ferramenta para controle de qualidade que apresenta-se muito eficiente na identificação das causas e efeitos relacionados com a maioria dos problemas encontrados numa empresa.
5W-2H	Ferramenta 5W-2H é amplamente usada em várias atividades como um <i>check-list</i> para verificar a completude das ações
GUT (Gravidade, Urgência e Tendência)	A ideia deste método é atribuir valores numéricos ou pesos de 1 a 5 para as variáveis G, U e T, aplicadas nas ações descritas e verificar o produto das variáveis para cada ação, obtendo um valor quantitativo para esta ação.
Pareto	O método de Pareto, proposto por Vilfredo Pareto, um economista e sociólogo italiano, estabelece o princípio ou Regra 80-20. Ou seja, pode ser resumido da seguinte forma: 80% das causas triviais são responsáveis por cerca de 20% dos resultados mais importantes. 20% de causas essenciais são responsáveis por 80% dos resultados mais importantes.
Histograma	O histograma é uma ferramenta que permite a visualização gráfica da

	distribuição de frequências ou probabilidades dos resultados da execução (no caso de frequência) de um processo.
Diagrama de fluxo	O Diagrama de fluxo ou fluxograma é uma representação gráfica que permite a listagem de todas as fases de um processo de forma simples e de rápida visualização e entendimento.

Fonte: adaptado de Polli (2014)

Lukosevicius (2005) destaca que a existência de um método de avaliação do desempenho de projetos em uma organização é fundamental, embora o autor destaque que a noção de sucesso é um tema controverso em relação ao gerenciamento por projetos, tendo em vista que depende muito de visão que o observador tem dos termos sucesso.

É familiar para nós alguns projetos que terminaram no prazo e orçamento devidos e foram considerados fracassos. Do outro lado, existem vários exemplos de projetos que terminaram atrasados e muito além do orçamento e foram saudados como sucessos (PINTO E SLEVIN, 1988 p. 67 *apud* Lukosevicius, 2005, P.12).

Além dos indicadores já apresentados, como ferramentas usuais na medição do desempenho dentro de organizações, Lukosevicius (2005) pontua em suas pesquisas o método denominado PIP (*Project Implementation Profile*), esse método leva em consideração os aspectos internos quanto externos relacionados ao projeto diretamente ligados a avaliação deste, devendo se considerar como aspectos internos: Tempo, Custo, Desempenho técnico. Já os aspectos externos levam em consideração o uso do produto do projeto pelo cliente, após a conclusão: Uso, Satisfação, Efetividade;

3 Análise e discussão

O gerenciamento por projetos tem-se uma visão clara de todas as tarefas, levando em consideração o aspecto qualidade, percebeu-se no decorrer dos estudos que o gerenciamento representa um fator fundamental dentro de uma organização.

É essencial que se compreenda que a gestão estratégica é em conjunto com a gestão de qualidade um dos âmbitos mais estudados dentro do contexto econômico atualmente, visto que vive-se uma época sem precedentes na história da humanidade, oferecer um diferencial para se manter no mercado é o caminho para as organizações.

Dentro desta perspectiva o gerenciamento por projetos com ênfase na qualidade, como se pontuou no decorrer deste estudo, é um caminho para se obter sucesso organizacional, pois o trabalho focado no projeto tem etapas previamente definidas, dentre as quais alguns são determinantes para se atingir o sucesso como: custo, tempo, qualidade.

Estes três fatores devem caminhar juntos e o gerenciamento por projetos é o caminho e mostra-se como fator que impulsiona o crescimento, ou seja, quem for mais rápido e competente terá melhores índices de resultados.

4 Conclusões

A estruturação de uma empresa é fundamentalmente importante para o seu crescimento, assim percebe-se que uma organização dentro do contexto atual, segundo PMBOK (2013) “Cada vez mais, o gerente cumpre o papel de administrador dessas mudanças”, ou seja, administrar não se restringe somente a organizar as rotinas de trabalho, isto somente não se destaca como diferenciador entre as organizações bem e mal sucedidas.

Levando em consideração a importância que o gestor tem assumido dentro da organização, segundo PMBOK (2013), pode se afirmar que estes são cruciais para identificar e descrever os principais indicadores e ferramentas na gestão de projetos que devem ser adotados na empresa, quais os seus impactos na melhoria da qualidade.

No decorrer da pesquisa bibliográfica foi possível destacar de forma a diversidade de ferramentas de qualidade na questão de projetos, que uma organização tem a seu dispor a fim que esta busque índices de qualidade mais elevados sejam em produtos ou serviços.

Com a economia globalizada, exige-se uma mudança de posicionamento e gerenciamento, no qual as empresas necessitam urgentemente apresentar resultados positivos com menos recursos, menos tempo e maior qualidade, ou a organização faz isso, ou corre o risco de sair do mercado.

5 Referências

- CARVALHO, Claudiné Jordão de. *Elaboração e Gestão de Projetos*. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES : UAB, 2011.
- CARVALHO JUNIOR, Moacir Rubeiro de. *Gestão de Projetos: da academia a sociedade*. IBPEX. Curitiba. PR.2011. (Série Administração Estratégica)
- CONSALTER, Maria Alice Soares. *Elaboração de Projetos: da elaboração a conclusão*. 3 ed. revisada, atualizada e ampliada. ED. IBPEX - Dialógica. Curitiba. 2012.
- LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio. *Maturidade em gerenciamento de projetos e desempenho de projetos na indústria naval brasileira de construção de plataformas de petróleo flutuantes*. [mestrado]. Faculdades Ibmecc. 2005. Disponível: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp011424.pdf>> acesso em 25/08/2016.
- PMBOK, *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. — Quinta edição. Project Management Institute, Inc. 2013
- POLLI, Marco Fábio. *Gestão da Qualidade*. Editora Universidade Estácio de Sá. UNiseb. 2014.
- VARGAS, RICARDO. *GERENCIAMENTO DE PROJETOS: Estabelecendo Diferenciais Competitivos*. 7ª edição. Ed Brasport. Rio de Janeiro. 2009.