

GERENCIAMENTO DE QUALIDADE DO PROJETO

Prof. Me. Joseffe Barroso de Oliveira

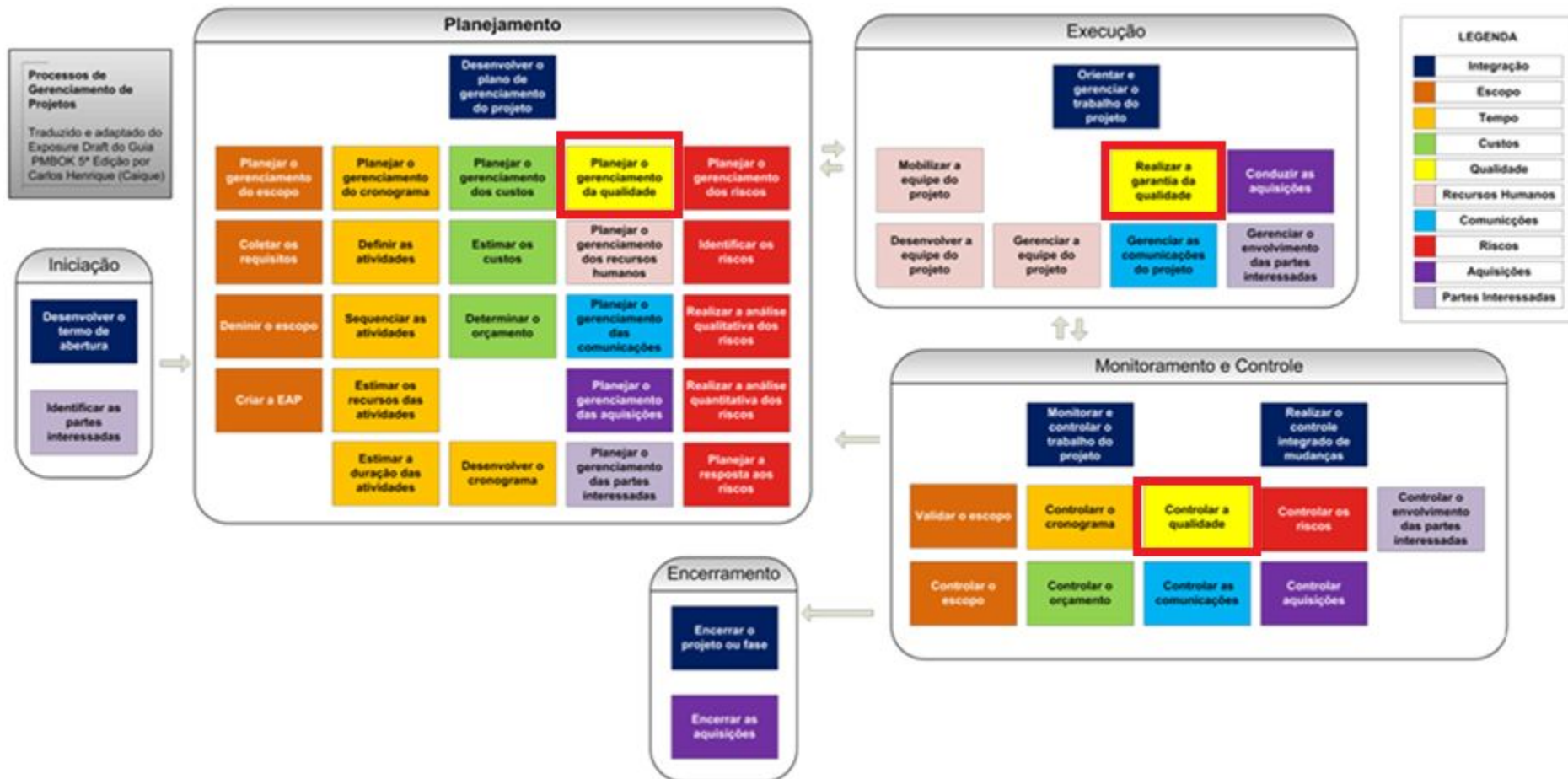
Gerenciamento da Qualidade

A aplicação de conceitos de gerenciamento de qualidade em conjunto com as ferramentas da qualidade, permite melhorar as condições de sucesso dos projetos, mitigando os riscos e facilitando seu monitoramento.

Os sistemas de gestão da qualidade foram inicialmente desenvolvidos em organizações onde procedimentos repetitivos facilitaram a análise de processos, sua padronização e consequente melhoria.

No contexto atual, a organização por projetos revelou-se muito competitiva uma vez que a capacidade de desenvolver produtos inovadores é fator de sucesso.

Processos – PMBoK 5ª Edição



Gerenciamento da Qualidade

Projetos são empreendimentos exclusivos, necessitando de uma abordagem específica para o gerenciamento da qualidade. A família ISO 9000 veio facilitar a abordagem da qualidade em projetos, pois consolidou uma visão de processos, também considerada no PMBok.

Assim como vemos a organização como um macroprocesso, com entradas e saídas, também um projeto pode ser entendido como um grande processo, com entradas e saídas bem definidas.

Assim podemos estabelecer controles de modo a verificar se estes processos estão sendo eficazes e eficientes, aplicando o conceito do ciclo PDCA.

Embora projetos sejam por natureza únicos, existem atividades que se repetem.

Gerenciamento da Qualidade

Temos que ter em mente que há duas dimensões da qualidade no projeto:

- Qualidade dos resultados (produtos) do projeto;
- Qualidade dos processos internos do projeto;

Em outras palavras temos:

- A qualidade do produto do projeto, representada pela conformidade de suas propriedades e funções diante dos requisitos definidos pelo cliente e demais *stakeholders*.
- A qualidade do processo de projeto, ou trabalho que deve ser feito, com o objetivo de obter um produto de acordo com as funções especificadas, no qual os requisitos de eficiência e eficácia são determinantes para a avaliação de conformidade.

Gerenciamento da Qualidade

A qualidade geral do projeto será avaliada pela sua conformidade ao que foi definido em seu escopo e por meio de um monitoramento sistemático.

O sistema de gestão da qualidade complementa o gerenciamento de projetos, sendo ambos pautados em:

- Atender às necessidades dos clientes;
- Privilegiar a prevenção de defeitos ao invés de correções;
- Atribuir a responsabilidade pela gestão da qualidade à alta direção ou gerente do projeto;
- Buscar melhoria contínua;

Gerenciamento da Qualidade

No gerenciamento de projetos, o primeiro aspecto vincula-se diretamente à definição de escopo do seu produto. Ele deve evidenciar quais serão os objetivos da qualidade do produto, descrevendo necessidades em termos de requisitos, na forma como foram aceitas pelas partes interessadas.

Gerenciamento de Projetos (PMBok)

Gerenciamento da Qualidade do Projeto

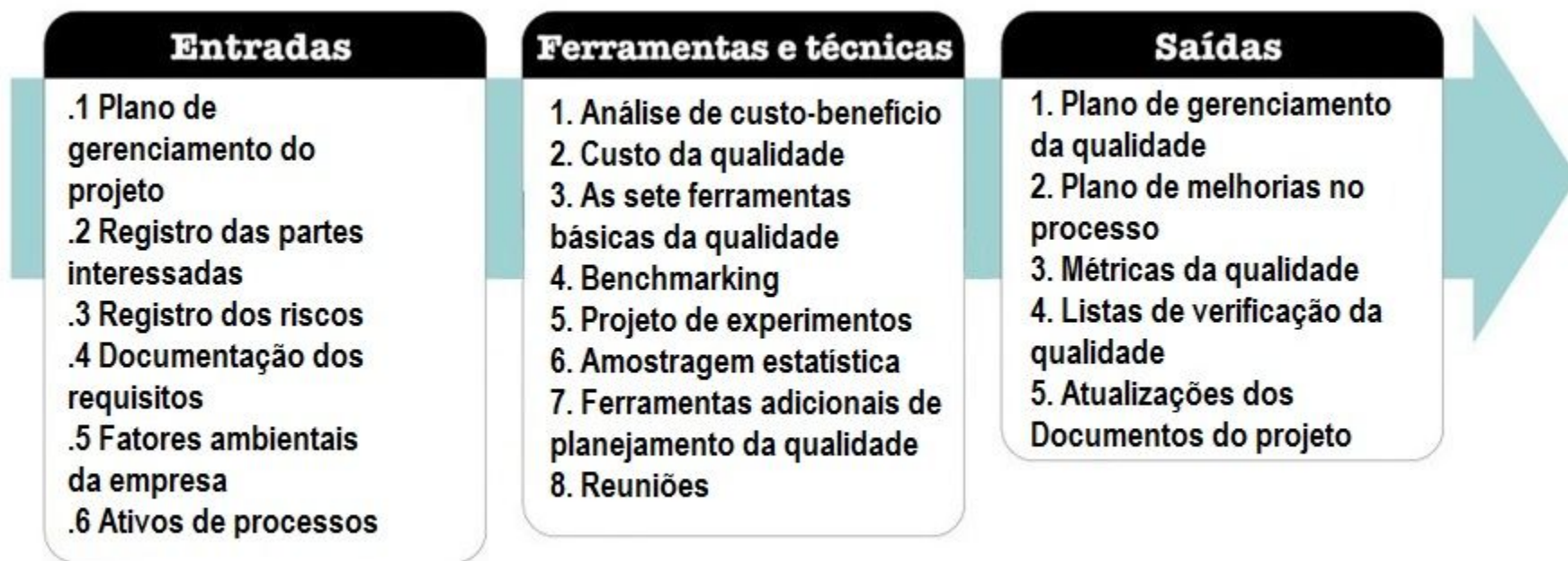
Descreve os processos necessários para assegurar que as necessidades que originaram o desenvolvimento do projeto serão satisfeitas. São eles:

- Planejar o gerenciamento da qualidade;
- Realizar a garantia da qualidade;
- Controlar a qualidade;



Planejar o gerenciamento da qualidade

Segundo o PMBok, é o processo de identificação dos requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade.



Planejar o gerenciamento da qualidade : entradas, ferramentas e técnicas e saídas

Planejar o gerenciamento da qualidade

As metas devem ser vinculadas às duas dimensões de qualidade do projeto, ou seja:

- Aos produtos - como o cliente percebe a qualidade de produto, condições de preço e serviços associados.
- Ao desempenho da organização no desenvolvimento do projeto.

Por exemplo: “Tempo de atendimento” pode ser uma característica relevante de um serviço a ser implantado, que se traduz facilmente em um indicador mensurável de eficiência na produção. Já o atendimento as metas do processo de projeto expressa a qualidade do seu gerenciamento.

Planejar o gerenciamento da qualidade

As metas devem ser vinculadas às duas dimensões de qualidade do projeto, ou seja:

- Aos produtos - como o cliente percebe a qualidade de produto, condições de preço e serviços associados.
- Ao desempenho da organização no desenvolvimento do projeto.

Por exemplo: “Tempo de atendimento” pode ser uma característica relevante de um serviço a ser implantado, que se traduz facilmente em um indicador mensurável de eficiência na produção. Já o atendimento as metas do processo de projeto expressa a qualidade do seu gerenciamento.

Planejar o gerenciamento da qualidade

Para acompanhar o desempenho da conformidade geral no processo de projetos podemos utilizar a fórmula:

$$\frac{\% \text{ pacotes de serviço "conformes"}}{\% \text{ pacotes de serviço realizados}}$$

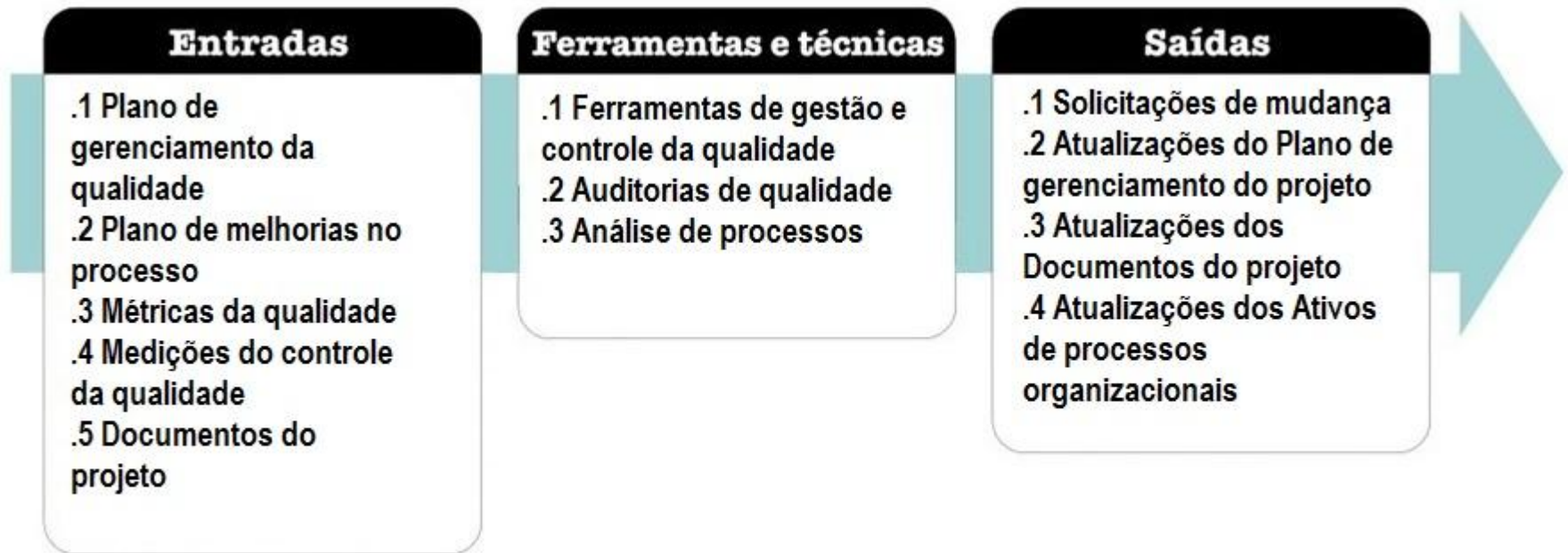
Já a produtividade no processo de projeto pode ser aferida mensurando-se os recursos aplicados no projeto e comparando-os aos produtos de cada etapa.

Uma baixa qualidade no projeto costuma ter origem em escopos mal definidos, levando também a problemas de interpretação.

O sistema de gestão da qualidade (Ativos de processos organizacionais) também devem servir de base para o planejamento da qualidade no projeto.

Realizar a garantia da qualidade

É o processo de auditoria dos requisitos de qualidade e dos resultados das medições do controle da qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriadas.



Realizar a garantia da qualidade: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

Realizar a garantia da qualidade

O conceito de garantia da qualidade está vinculado aos riscos potenciais da não qualidade.

As entradas dos processos de garantia da qualidade devem ser inspecionadas, as saídas verificadas e, no caso de ocorrerem não-conformidades, devem ser realizadas ações corretivas e a análise crítica, resultando em ações preventivas.

Seu desenvolvimento baseia-se nas diretrizes do plano de gerenciamento da qualidade. As métricas de qualidade e os dados de monitoramento de desempenho do projeto estabelecem as bases de avaliação para a auditoria, principal ferramenta deste processo.

As auditorias constituem-se em uma revisão dos resultados das atividades, para avaliar os resultados do projeto, ou de processos. São uma exigência da ISO 9001.

Os objetivos são identificar e compartilhar as melhores práticas a serem implantadas e caracterizar os gargalos.

Controlar a qualidade

É o processo de monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.



Controlar a qualidade: entradas, ferramentas e técnicas e saídas

Controlar a qualidade

Este processo passa por todas as atividades do projeto, pois as metas e padrões de qualidade se estendem por todos os processos e produtos do projeto.

Um bom sistema de controle da qualidade deve comparar os resultados atuais com os padrões definidos, atuar quando os padrões não forem alcançados e planejar melhorias.

Espera-se como resultado o aumento da produtividade e a redução dos riscos do projeto.

Nota-se uma diferença entre a verificação do escopo e o controle da qualidade. A verificação do escopo requer uma análise dos produtos do trabalho e resultados, para garantir que todos foram completados corretamente. Está voltado para a aceitação dos resultados do projeto, enquanto o controle da qualidade se preocupa com a eficácia, no sentido de atingir a conformidade do produto nos parâmetros do

Controlar a qualidade

É importante que se envolva toda a equipe nas atividades de verificação.

Quanto as técnicas, são utilizadas com maior frequência as do conjunto conhecido como as sete ferramentas básicas da qualidade:

- Diagrama de causa e efeito (Ishikawa ou Espinha de Peixe)
- Cartas de controle
- Fluxograma
- Histogramas
- Diagrama de Pareto
- Estratificação
- Diagrama de dispersão e amostragem estatística.

Espera-se como saída um conjunto de recomendações de ações corretivas e preventivas, atualizando-se o plano de gerenciamento do projeto e, se for o caso, seus ativos. Registros devem ser mantidos de modo a permitir o rastreamento das decisões, bem como o atendimento dos requisitos da ISO 9000.