



UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO
Lato Sensu de Gerenciamento de Projetos de TI

Gestão de Tecnologia da Informação

Profa. Alexandra Ribeiro dos Reis

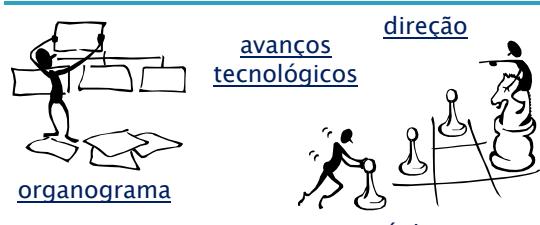
09-Set-2014 aula 02

...a agenda.



- ▶ contexto inicial
- ▶ papel gerente projetos
- ▶ gestão da integração
- ▶ gestão de stakeholders
- ▶ gestão do escopo
- ▶ gestão do tempo
- ▶ gestão dos custos
 - ▶ gestão da comunicação
 - ▶ gestão dos recursos humanos
 - ▶ gestão de riscos
 - ▶ gestão da qualidade
 - ▶ gestão das aquisições

...sob constantes mudanças!



organograma

regulamentação

avanços tecnológicos

direção

estratégia

"A única constante é a mudança."
Heráclito de Éfeso, 530 a.C., filósofo

...um exemplo real.

Crescimento dos custos de suportar um PC com Windows XP após 2014

2014: o custo de produtividade de um recurso usando XP aumenta 5,1%

2014: o custo de trabalho de IT para suportar um PC com XP aumenta 6,2%

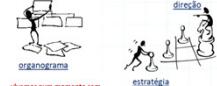
Fonte: IDC, 2013

8 de Abril de 2014

...com tanta complexidade.

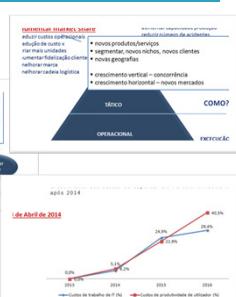


...constantes mudanças.



vivemos num momento sem precedentes de mudança

"A única constante é a mudança."



onde quer chegar?

após 2014

8 de Abril de 2014

...a execução por projetos.

liderança de mercado não é mais necessariamente uma garantia

correlação entre market share e rentabilidade não é mais a mesma

organograma

vivemos num momento sem precedentes de mudança

"A única constante é a mudança."

mudanças nos negócios geram iniciativas que na maioria das vezes só podem ser executadas por meio de PROJETOS

organizações cada vez mais precisam entregar qualidade como commodity

após 2014

8 de Abril de 2014

...e não esquecer!



...ahhh, então...

...a formulação de uma estratégia é valiosa!?



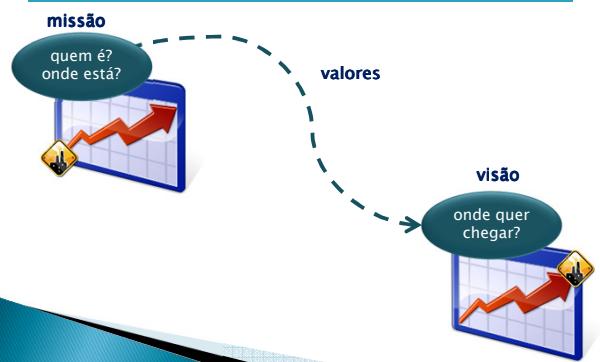
...depende.

...a formulação de uma estratégia é valiosa!!?



...apenas quando puder ser transformada em **ações mensuráveis.**

...missão, visão, valores.



...missão, visão, valores.



...a distância até a execução.



...por isso...

...a estratégia é transformada em projetos!



...um modelo de apoio.

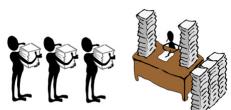


...identificação: a lista inicial.

propostas iniciais*

- nome do projeto
- breve descrição
- justificativa
- benefícios esperados
- prazo previsto de realização
- orçamento previsto
- outros departamentos envolvidos
- responsável pelo projeto (sponsor)
- estratégia e/ou demanda relacionada
- business case

por departamento/área



recursos limitados

...demandas não estratégicas.

- necessidades da organização
- solicitação de um cliente
- avanço tecnológico não previsto
- ajustes tecnológicos
- exigência legal
- impacto ecológico ou social



...a gestão de portfólio.

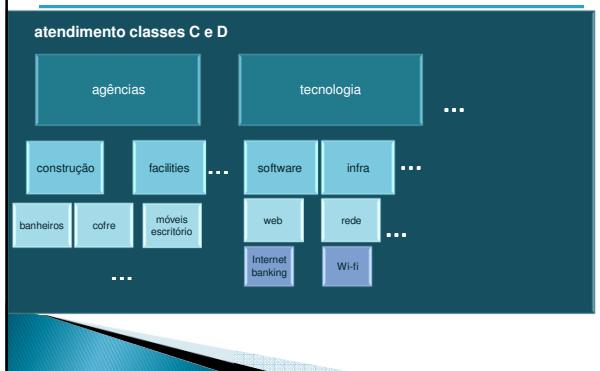


...vamos pensar.

...o caso de um grande banco multinacional que atende classes A e B e define como nova estratégia atender as classes C e D.



...a estrutura dos projetos.



...o escritório de projetos.

PMO (Project Management Office)
Escritório de Gerenciamento de Projetos

consolidou-se a partir da década de 90

“é um corpo ou **entidade** organizacional à qual são atribuídas **várias responsabilidades** relacionadas ao **gerenciamento centralizado e coordenado** dos projetos sob seu domínio.”



...e o que é projeto mesmo?



...projeto é.

um empreendimento **temporário** com o objetivo de criar um produto, serviço ou **resultado único**



Fonte: PMBOK® 4ª Edição

...e o PMI®?

- instituição internacional sem fins lucrativos, criada em 1969
- desenvolve normas, programas educacionais e certificação profissional
- desenvolveu o **guiia de melhores práticas** de gerenciamento de projetos: PMBoK®
 - visa profissionalizar e expandir o conhecimento na área de Gerência de Projetos
 - tinha 8.400 membros em 1991 e atualmente mais de 250.000 membros



...o detalhe da definição.

de projeto.

1. tem início e fim
2. tem características próprias
3. executado por pessoas
4. expectativas gerenciadas
5. as pessoas comunicam-se
6. deve atender a qualidade
7. recursos são adquiridos
8. envolve custo
9. apresenta riscos
10. gera resultado único



tempo
escopo
recursos humanos
stakeholders
comunicação
qualidade
aquisições
custo
riscos
integração

10 áreas de
conhecimento do
PMBOK®

...mas lembre-se!

...qualquer metodologia

...será sempre uma trilha,
não um trilho.

...ela sugere um bom caminho,
mas a decisão é sua.



...com tantos controles.

...qual a razão dos naufrágios?

- falta de patrocínio adequado
 - dificuldade em aceitar a mudança
 - expectativas mal compreendidas
 - objetivos mal definidos
 - escopo de projeto mal definido
 - produtos mal especificados
 - projeto mal planejado
 - projeto mal gerenciado
 - mudanças de escopo constantes
 - problemas de comunicação
 - recursos humanos insuficientes
 - riscos não identificados ou não avaliados
 - problemas com fornecedores
 - recursos inadequados ou insuficientes
 - problemas de hierarquia da organização



...e as consequências?

- ▶ projetos que não cumprem prazos
 - ▶ projetos que não cumprem custos
 - ▶ problemas de qualidade
 - ▶ produtos que não funcionam
 - ▶ retrabalho
 - ▶ insatisfação dos clientes
 - ▶ insatisfação das equipes de projeto
 - ▶ projetos cancelados



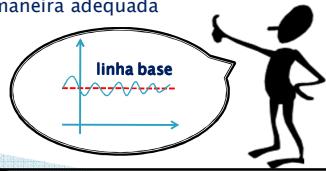
...e qual a chave do êxito?

...o que é um projeto bem sucedido?

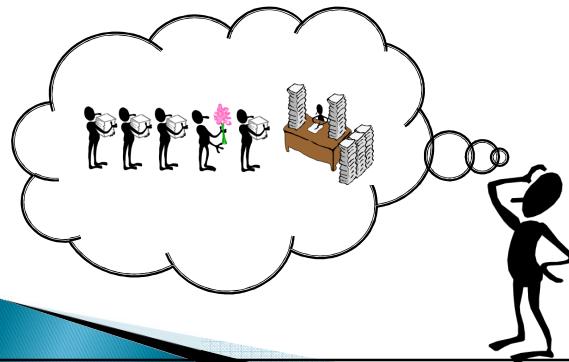


...o projeto bem sucedido.

- ▶ atende o objetivo estratégico de negócio
- ▶ atende as expectativas dos interessados
- ▶ cumpre prazo e custo planejados
- ▶ cumpre com os requisitos definidos (e só os definidos)
- ▶ atende às especificações de qualidade
- ▶ atende às especificações de desempenho
- ▶ atende às necessidades da equipe de projeto
- ▶ utiliza os recursos de maneira adequada



...e o papel 'gerente de projetos'?



....a teoria diz que.

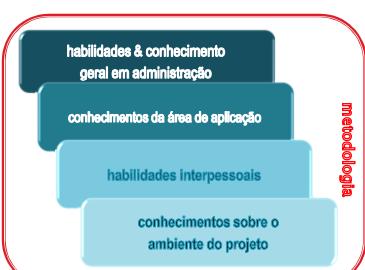
...o gerente do projeto deverá
organizar e
administrar

processos de
planejamento,
execução e
controle das atividades do projeto

que possibilitem, considerando todas as incertezas
inerentes, levar o projeto à sua conclusão
com sucesso.



...e que precisa ter.



gestão financeira
compras
contratação
vendas
aspectos legais
marketing
planejamento estratégico
saúde
meio ambiente
tecnologia da informação

ambiente de trabalho
aspectos sócio-culturais
contexto político
contexto internacional

...para resumir, basta.

- liderar
- ser pró-ativo
- tentar novas idéias
- perseverante
- orientado a objetivos
- comunicativo
- motivador
- organizado
- saber priorizar
- sensível a pessoas
- sensível a situações
- facilitador

- treinador
- inovador
- bom ouvinte
- planejador
- decisivo
- autoconfiante
- persuasivo
- entusiasta
- político
- criativo
- saber delegar
- ...



...socorro!!



...uma perspectiva diferente.

competências de um gerente de projetos



...vídeo.

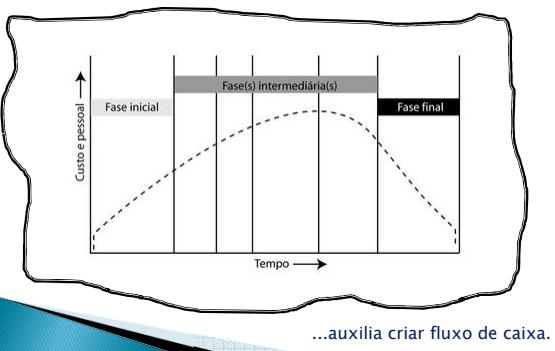
...poder e autoridade.



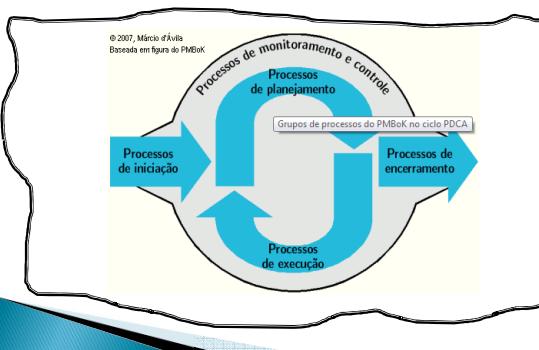
<http://www.youtube.com/watch?v=wCUSO47xYwM>

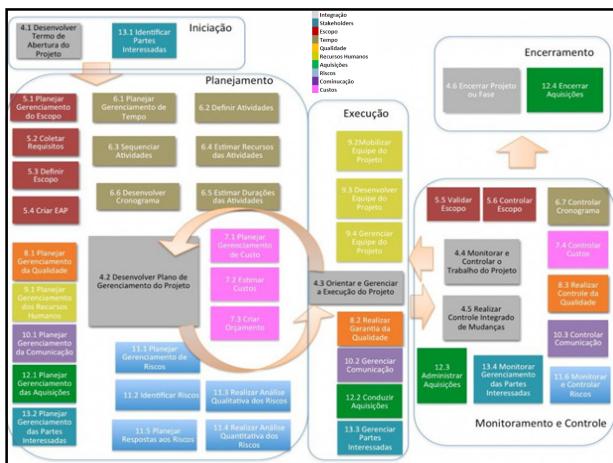
...além disso.

...as metodologias vieram para ajudar.



...a visão grupos de processos.





...ficou mais fácil?



...o exercício começa!



...no pensar fora da caixa,

...e na paixão pelo que se realiza.

...ambos trazem a motivação e a inteligência emocional necessárias para o sucesso.

....a iniciação!

...o que você acredita que seria necessário saber antes de você iniciar um projeto?



...exercício em grupo.

reunir-se em grupo e fazer o plano do passo a passo inicial para pintar a sala de estar da minha casa.



15 minutos

...como iniciar um projeto?

...entender a necessidade do cliente
...reuniões de partida de projeto*

...podem ocorrer antes do termo de abertura como forma de levantar maiores informações, como depois para formalizar o decidido!



*também conhecidas como 'kick-off meeting'

....a iniciação!

...o que você acredita que seria necessário saber antes de você iniciar um projeto?

- necessidades/desejos geral do cliente
 - descrição do(s) produto(s)
 - descrição geral do como este(s) produto(s) será(ão) criado(s)
 - como este projeto se encaixa no plano estratégico da empresa
 - marcos de entregas do(s) produto(s)
 - quem são os prováveis envolvidos e suas expectativas
 - como será o contrato, se o trabalho for realizado sob contrato
 - normas/metodologias a serem consideradas
 - custo e prazo inicial
 - premissas e restrições
 - lições aprendidas de projetos passados
 - outros projetos que impactem este projeto
- ...

vire

....a lista continua.

- a cultura da organização
 - a autoridade do gerente de projeto
 - a equipe de projeto
 - os critérios de aceitação
- ...

...e não
precisamos saber
tudo de cabeça,
podemos criar
um check list e
reutilizá-lo!



....a abertura do projeto!

...também conhecido como “Termo de Abertura do Projeto”

- GP: designação, autoridade, responsabilidade
 - objetivos do projeto
 - objetivos do produto
 - restrições e premissas do projeto
 - WBS inicial e marcos preliminares
 - estimativas de custo iniciais
 - plano de recursos inicial
 - riscos iniciais
 - critério de aceitação
- ...
- formaliza o início do projeto!**



...também tratado como saída
do processo de iniciação

...e temos materiais de apoio.

- ▶ fatores ambientais da empresa e padrões governamentais ou industriais
 - ▶ ferramentas/metodologia/modelos para a gestão de projetos
 - ▶ estrutura e cultura organizacional
 - ▶ administração de pessoal (regras de admissão/demissão, plano de carreira, gestão de desempenho)
 - ▶ critérios de qualificação e avaliação de propostas e de medida de performance
 - ▶ política/comitês para gestão de mudança
 - ▶ base histórica de projetos



...também tratados como entradas

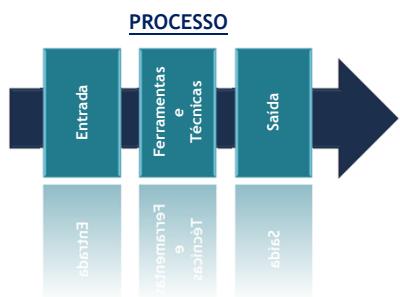
...e opinião especializada.

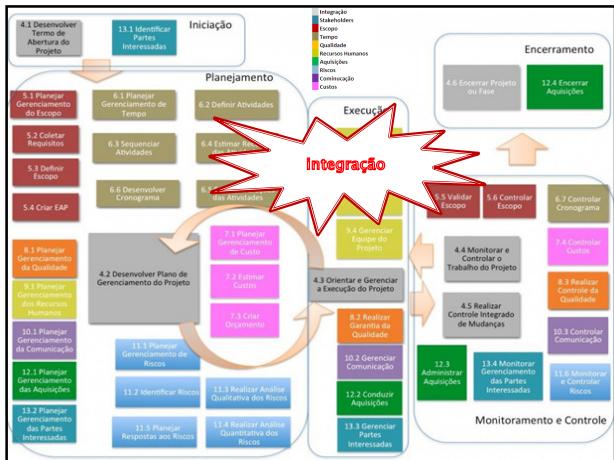
- adaptar processo para atender necessidades do projeto
 - mapear os perfis de profissionais necessários ao projeto
 - definir detalhes técnicos e de gestão específicos
 - definir o nível de gestão de configuração necessário
 - definir documentos formais de projetos necessários



...também tratados como ferramentas e técnicas

...a estrutura do PMBOK®.





...o que é e quem faz a integração?

- trabalhar como facilitador entre as áreas
- auxiliar a manter o foco
- concentrar e comunicar os objetivos
- validar a coerência das partes
- criar uma visão do todo
- comunicar e acompanhar o todo
- criar a "entrega única"

...a responsabilidade da integração é do gerente de projeto e do seu time!



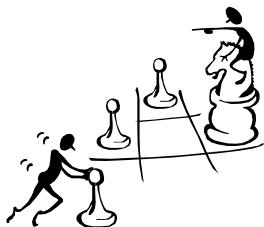
...um aspecto crucial.



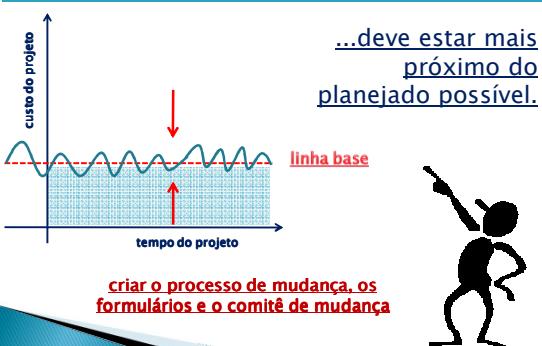
...por que precisamos controlar as mudanças?

...o que dispara uma mudança?

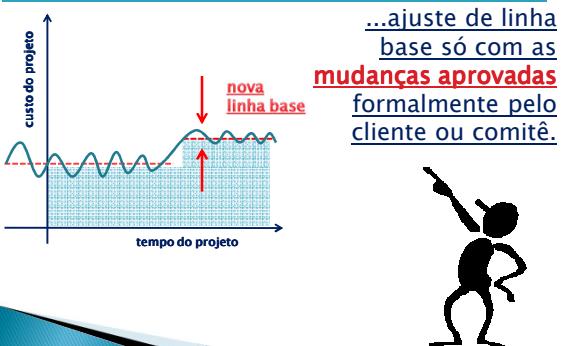
- necessidade de negocio
- desejo de um cliente
- um evento externo
- um erro de estimativa
- um erro de especificação
- omissão de informação
- diferença na linguagem
- ocorrência de um risco
- plano de contingência
- ...



...a chamada 'linha-base'.



...cuidado!



...previsto x realizado.



...uma vez
definidos os
valores previstos,
no dia a dia do
projeto passa-se
a compará-los
com o realizado.

orientar e controlar a execução
do projeto

...e o plano de gerenciamento?

...é um guia que oferece uma visão integrada do projeto.

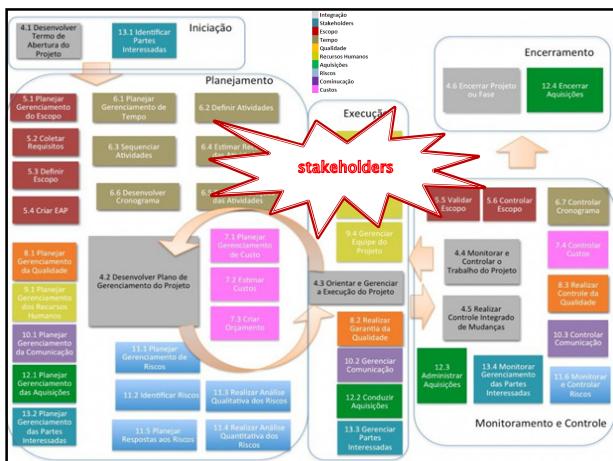
...não duplique
informações, apenas
agrupe-as e
referencie.



...o que o plano contém?

- ▶ sumário executivo
 - ▶ padrões do projeto
 - ▶ governança
 - ▶ plano de comunicação
 - ▶ metodologia e ferramentas utilizadas
 - ▶ ciclo de vida do projeto
 - ▶ organograma do projeto
 - ▶ estrutura organizacional do projeto
 - ▶ plano de gestão de mudanças
 - ▶ referência a demais documentos





...e quem são os envolvidos?

...também conhecidos como 'stakeholders'!

...são pessoas e organizações ativamente envolvidas no projeto ou cujos interesses podem ser afetados como resultado da execução ou do término do projeto



- ▶ gerente de projetos
 - ▶ consumidor
 - ▶ usuário final
 - ▶ cliente
 - ▶ parceiros
 - ▶ equipe
 - ▶ patrocinador
 - ▶ concorrentes
 - ...

...antes de continuar.



...vamos listar os envolvidos para a pintura da sala

10 minutos

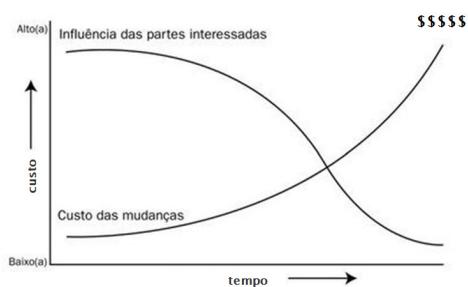
...e o patrocinador?

...também conhecido como ‘sponsor’

...é o indivíduo ou um grupo, interno ou externo à organização, que fornece apoio financeiro ao projeto.



...gráfico de influência.

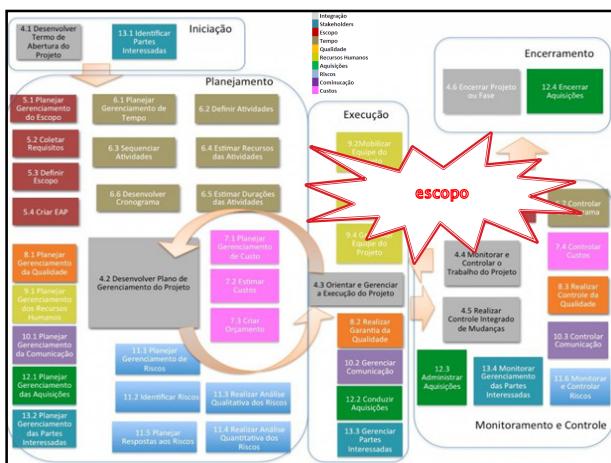


...por isso, é preciso gerenciá-los!



... considere.

1. saiba o que realmente importa
2. saiba porque são importantes e o que querem
3. um só formato não serve a ninguém
4. posturas e ideias mudam constantemente
5. todo mundo é tendencioso, incluindo você



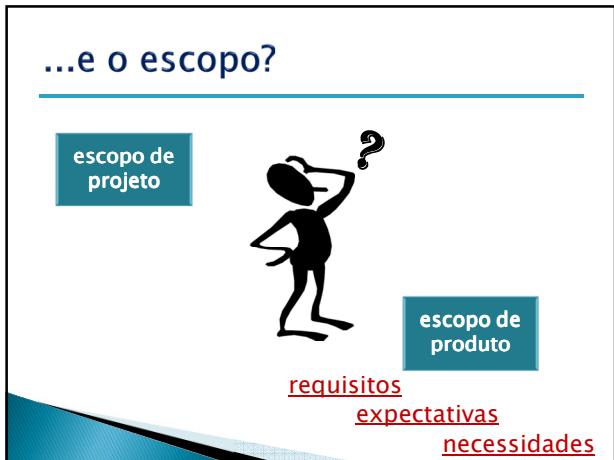
...e o escopo?

escopo de projeto



escopo de produto

...e o escopo?



...e gerenciamento de escopo?

...refere-se aos processos que visam assegurar que o projeto inclua:

- todo o trabalho necessário,
 - e somente o trabalho necessário,

para completar o projeto, com sucesso.



qualidade expectativa dos envolvidos
cumprimento do planejado

...linha base de escopo.



...a declaração de escopo.

...nasce do Termo de Abertura e é denominado "Declaração de Escopo do Projeto" depois que complementado com:

- ▶ características e requisitos dos produtos*
 - ▶ critérios de aceitação do produto
 - ▶ limites do projeto (não escopo)
 - ▶ entregas e requisitos do projeto
 - ▶ restrições do projeto
 - ▶ premissas do projeto
 - ▶ marcos do cronograma

*quando os produtos são muitos pode-se usar um documento para cada pacote definido na WBS



...a WBS ou EAP.

WBS – Work Breakdown Structure EAP – Estrutura Analítica do Projeto

- subdivisão dos produtos finais do projeto em partes menores e mais, facilmente, gerenciáveis
 - deve conter todo o trabalho envolvido no projeto
 - deve-se ir a um nível de detalhe de pacotes suficiente para que possam ser medidos, aceitos e controlados ao longo do projeto



...os pacotes de trabalho da WBS.

... representam:

- ▶ linha base de escopo
 - ▶ marcos de entrega do cronograma
 - ▶ itens de controle na gestão de mudança
 - ▶ itens para critério de aceite

... oferecem:

- a visão do todo
 - melhor precisão de estimativas*
 - melhor precisão de controle*
 - maior clareza para o controle de qualidade



*escopo, tempo, recursos, custo



...um exemplo.



...e o dicionário da WBS?

dicionário WBS

...uma ferramenta de referência para explicar:

- os componentes da EAP
- a natureza do pacote de trabalho
- os recursos atribuídos
- as estimativas de tempo para cada elemento
- as estimativas custo para cada elemento

ID	Nome do Pacote	Descrição do Pacote	Critério de Aceitação	Estimativa de Tempo	Estimativa de Custo
...					
23	vídeo	será produzido e gravado em mídia DVD um vídeo com a apresentação realizada por todos os integrantes	vídeo entregue ao professor com assinatura de protocolo	2 horas	R\$200,00

...e o dicionário da WBS?

...uma ferramenta de referência para explicar:

- os componentes da EAP
- a natureza do pacote de trabalho
- os recursos atribuídos
- as estimativas de tempo para cada elemento
- as estimativas custo para cada elemento

....uma vez que custo e tempo estejam no cronograma e planilha de custos

ID	Nome do Pacote	Descrição do Pacote	Critério de Aceitação	Estimativa de Tempo	Estimativa de Custo
...					
23	vídeo	será produzido e gravado em mídia DVD um vídeo com a apresentação realizada por todos os integrantes	vídeo entregue ao professor com assinatura de protocolo	2 horas	R\$200,00

...e o dicionário da WBS?

...uma ferramenta de referência para explicar:

- os componentes da EAP
 - a natureza do pacote de trabalho
 - os recursos atribuídos
 - as estimativas de tempo para cada eler
 - as estimativas custo para cada elemento
-uma vez que custo e tempo estejam no cronograma e planilha de custos

ID	Nome do Pacote	Descrição do Pacote	Critério de Aceitação	Aceite do Cliente
...				
23	vídeo	será produzido e gravado em mídia DVD um vídeo com a apresentação realizada por todos os integrantes	vídeo entregue ao professor com assinatura de protocolo	
...				

...pode
agregar
auxílio no
controle do
aceite junto
ao cliente

...exercício em grupo.



...vamos pensar na
pintura da sala por
pacotes de entrega.

sala pintada

?

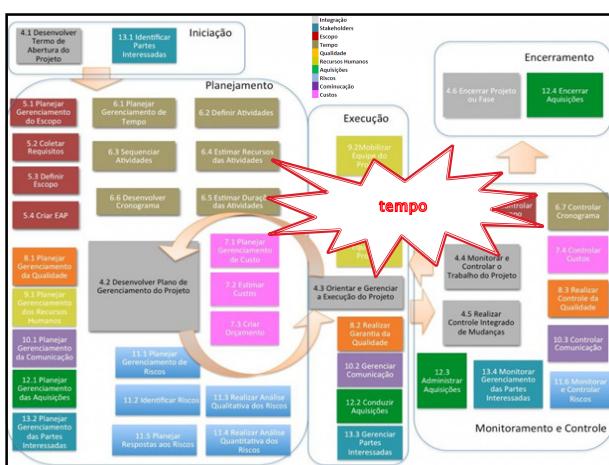
?

?

?

?

150 minutos



...uma reflexão.

...para viver
precisamos respirar,
certo?!



...assim o ato de
respirar é essencial
para nossa
sobrevivência, certo?

...a dinâmica do tempo.

...conseguimos ir
ao futuro para
respirar?



...ou conseguimos
voltar ao passado
para respirar?

...conclusão.

...ficamos cansados e
sofremos pelo passado!

...e nos 'pré-ocupamos'
com o futuro!



...ser mestre do tempo.

...e assim esquecemos de agir no presente.

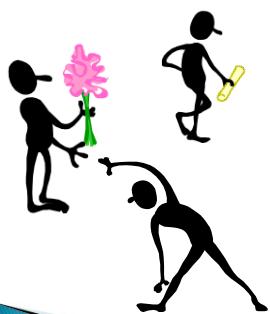
...que o que passou, passou



...e assim não temos como saber o que realmente virá!



...porém, no agora.

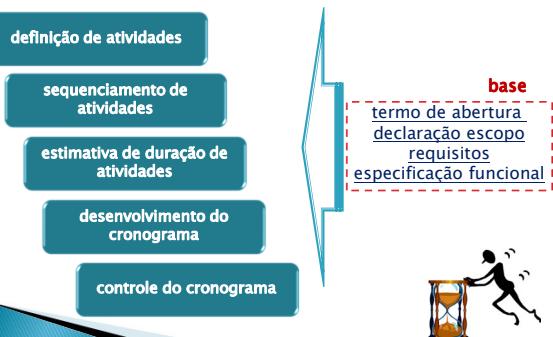


...se nos dedicarmos
melhor ao AGORA,

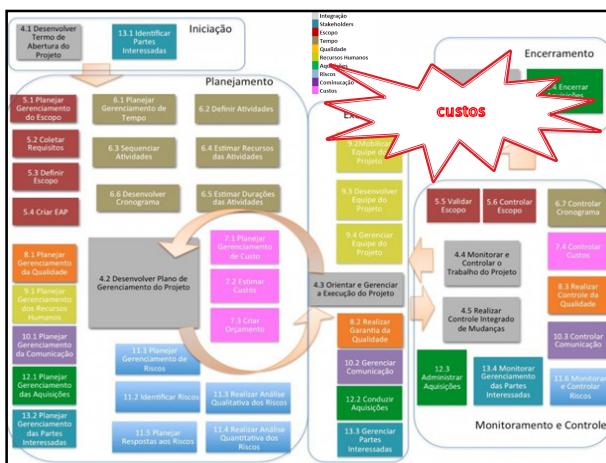
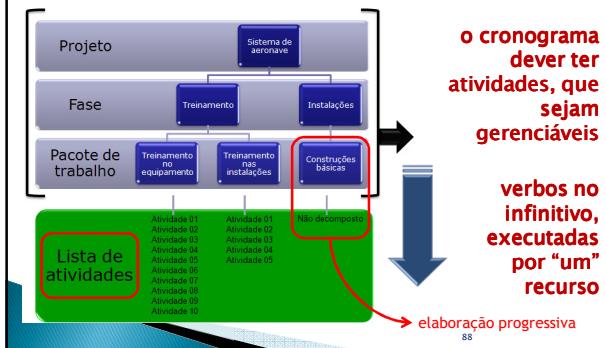
quem sabe possamos
criar oportunidades
de um futuro melhor
planejamento

que deixaremos como
legado de um bom
passado!
base histórica

...o gerenciamento do tempo.



...elaboração progressiva.



...a gestão do custo.

objetiva assegurar a conclusão do projeto no custo estabelecido.



- estimar custos
- fazer orçamento
- controlar custos

...o que se deve estimar?



...todo os recursos necessários para completar o projeto:

- esforços de obter qualidade
 - esforços de lidar com riscos
 - o tempo do gerente de projetos
 - custos das atividades de gerenciamento de projetos
 - os custos associados diretamente ao projeto, incluindo treinamentos, papel, lápis, mão de obra necessária...
 - as despesas dos escritórios usados diretamente para o projeto
 - os custos indiretos, como salários da administração e contas de consumo (água, luz, gás, telefone...)

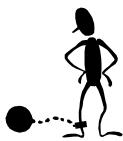
...em que se basear?



- ▶ linha base de escopo
 - ▶ cronograma do projeto
 - ▶ plano de recursos humano
 - ▶ registro de riscos
 - ▶ fatores ambientais da empresa
 - ▶ ativos de processos organizacionais

...o controle de custos.

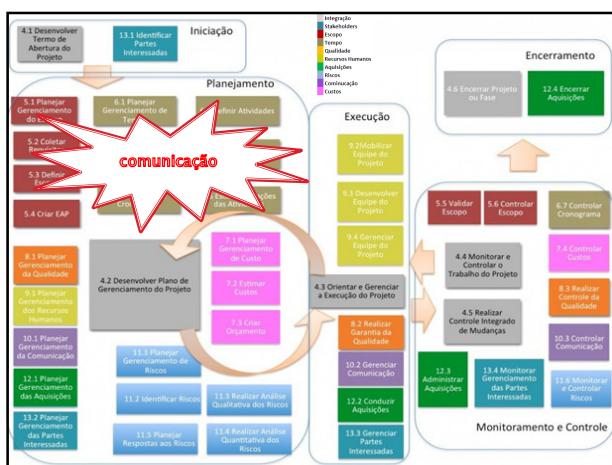
- ▶ monitorar o desempenho do custo e entender as variações
 - ▶ assegurar que as mudanças adequadas estão registradas no linha base
 - ▶ impedir que mudanças não apropriadas ou não autorizadas sejam incluídas na linha
 - ▶ comunicar as partes envolvidas sobre as mudanças autorizadas
 - ▶ trazer a expectativa de custo dentro de limites aceitáveis



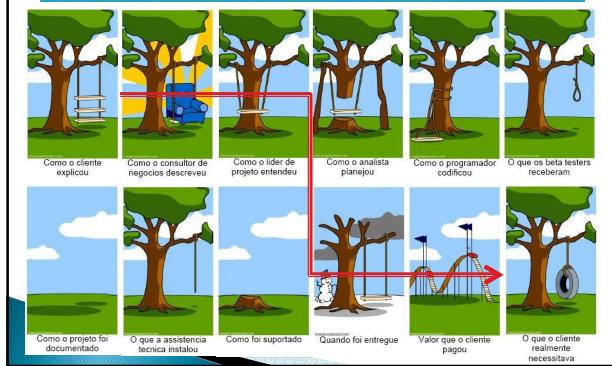
...fluxo de caixa.



...refere-se ao montante de caixa recebido (entrada) e gasto (saída) por uma empresa durante um período de tempo definido



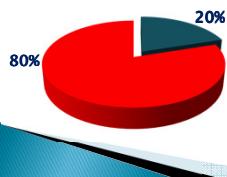
...o que o cliente queria dizer?



...o que dizem as estatísticas.

20% informação (convencer)

- ▶ dados e fatos
 - ▶ solução
 - ▶ argumentação
 - ▶ negociação
 - ▶ contrato
 - ▶ foco



80% emoção (persuadir)

- ▶ valores
 - ▶ interesses pessoais
 - ▶ persuasão
 - ▶ relacionamento
 - ▶ imagem
 - ▶ confiança
 - ▶ respeito
 - ▶ empatia
 - ▶ jogos psicológicos

...mais estatísticas.

comunicação face a face

- ▶ 55% linguagem corporal
 - ▶ 38% tom de voz
 - ▶ 07% palavras usadas

comunicação telefônica

- ▶ 82% tom de voz
 - ▶ 18% palavras usadas

As expressões de Steven Seagal



...gestão da comunicação.

... assegura que as informações do projeto serão adequadamente distribuídas.



- ▶ razão: PORQUE comunicar?
 - ▶ público-alvo: QUEM comunicar?
 - ▶ conteúdo: O QUE comunicar?
 - ▶ recursos: COMO comunicar?

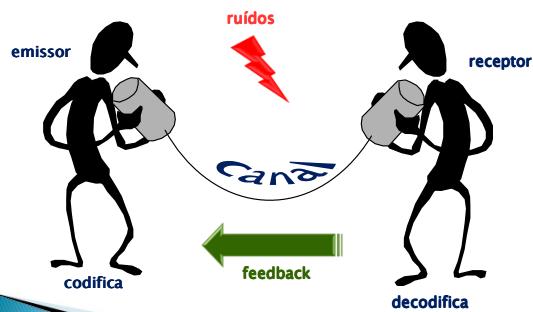
plano de comunicação

...o que considerar.

- ▶ partes interessadas (interesse, influência)
 - ▶ organogramas
 - ▶ organização do projeto
 - ▶ área de especialização dos envolvidos
 - ▶ quantas pessoas
 - ▶ quantos e quais locais
 - ▶ necessidades internas de informação
 - ▶ necessidades externas de informação

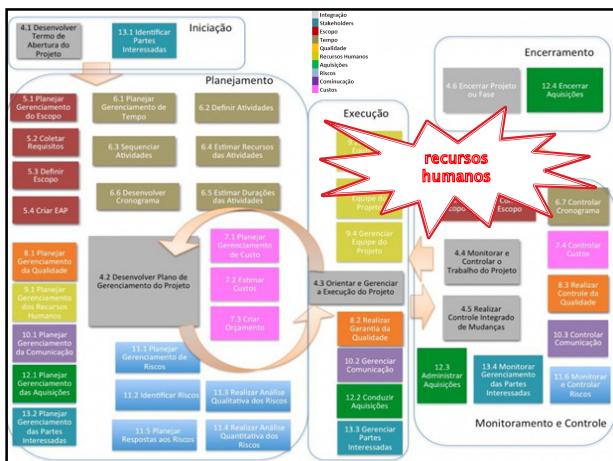


...o processo de comunicação.



..barreiras na comunicação.

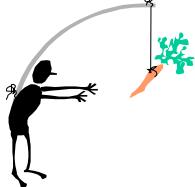
emissor		receptor
▶ linguagem inadequada		▶ desatenção, impaciência, pressa
▶ características pessoais		▶ tendência a avaliar e julgar
▶ tom de voz inadequado		▶ preconceitos e valores pessoais
▶ momento impróprio		▶ pré-conclusões e desconfiança
▶ suposição de que o receptor domina o assunto		▶ resistência a aceitar a mensagem
ambos		
	▶ falta de tempo	
	▶ interesse em distorcer	
	▶ clima hostil	
	▶ falta de franqueza	
	▶ diferenças hierárquicas	
	▶ diferenças culturais	
canal inadequado		interrupções frequentes



recursos
humanos

...motivação.

....**motivo** é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico.



KAST ROSENZWEIG, 1970 apud CHIAVENATO, 1995



...gestão de recursos humanos.



...assegura que os recursos humanos serão utilizados de maneira eficiente e eficaz para o **succeso** do projeto.

...succeso no projeto.

- ▶ alocação correta de recursos
- ▶ perfis adequados
- ▶ profissionais motivados
- ▶ definição correta da organização do projeto



...insucceso no projeto.

fracasso do projeto

- ▶ gestor não possuí habilidades necessárias
- ▶ gestor sem autoridade ou indefinida
- ▶ equipe não conhece suas atribuições
- ▶ recursos inadequados
- ▶ equipe sem motivação
- ▶ apoio inadequado do patrocinador
- ▶ omissão da alta gerência



...é importante também!

- delegar
- treinar
- orientar
- reconhecer
- monitorar
- recrutamento
- feedback
- avaliação de desempenho
- regulamentações de trabalho



...fontes de conflito.

- custos
 - personalidade
 - cronogramas
 - prioridades do projeto
 - disputa por recursos
 - questões técnicas
 - relações de curta duração
 - procedimentos administrativos
- ...



...matriz de responsabilidade.

RACI

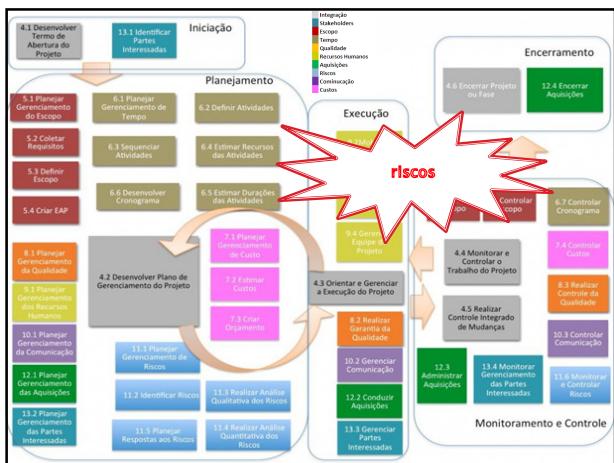
R = **R**esponsável, A = **A**provador, C = **C**onsultado, I = **I**nformado

Atividade	Pessoas				
	Ana	Beto	Carlos	Dina	Edu
Definir	A	R	I	I	I
Projetar	I	A	R	C	C
Desenvolver	I	A	R	C	C
Testar	A	I	I	R	I

...utilizada para ilustrar as conexões entre um trabalho que precisa ser realizado e membros da equipe do projeto

...em projetos maiores, utiliza-se diferentes níveis de matrizes:

- **alto nível:** definir os grupos ou unidades da equipe do projeto responsáveis pelos componentes da EAP
- **mais baixo nível:** atribuir funções, responsabilidades e níveis de autoridade para atividades específicas



...o que são riscos?



...um evento ou condição incerta que,
se ocorrer, terá um efeito
sobre, pelo menos,
um objetivo do projeto, como
tempo, custo, escopo ou
qualidade.

...a gestão de riscos.

...assegura que os riscos sejam identificados e devidamente tratados ao longo do projeto.



...tipos de risco.

- ▶ coisas que você sabe (known)
- ▶ coisas que você sabe que não sabe (know unknown)
- ▶ coisas que você não sabe que você não sabe (unkown unkown)



...o plano de riscos.

- ▶ metodologias e abordagens
- ▶ ferramentas e fontes de dados
- ▶ papéis e responsabilidades
- ▶ orçamento
- ▶ periodicidade de monitoramento
- ▶ critérios de medida dos riscos
- ▶ plano de respostas
- ▶ modelos de relatórios de acompanhamento



...identificar riscos.

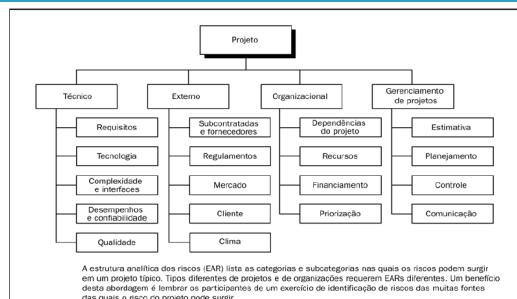


...brainstorming.

- estruturado
 - não estruturado



...categorização de riscos.



...análise SWOT.



...diagrama de causa e efeito.

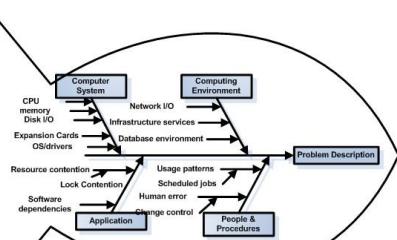


Figura 1-1 Ishikawa "Fishbone" Diagram

...impacto e probabilidade

...no mínimo

- fase do projeto
- nome do risco
- descrição do risco
- responsável pelo risco
- probabilidade
- impacto
- prioridade
- solução
- status da solução
- situação

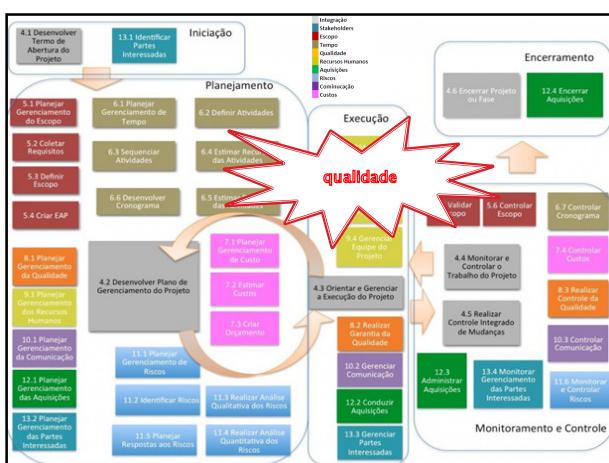
Eixo Projeto (Entrega WBS)	Risco	Responsável	Descrição do Risco

Probabilidade	Impacto	Prioridade	Solução
Alta	Media	Baixa	Alta
Media	Media	Baixa	Media
Baixa	Baixa	Baixa	Baixa

Status da Solução
Todo-Iniciado
Em Andamento
Finalizado

Situação
Marcado
Aceito
Transferido
Excluído

criar respostas e planos de ação



...o que é qualidade?



... a totalidade de características de uma entidade que a torna capaz de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas.

necessidades expectativas requisitos

...gestão da qualidade.

... um dos princípios fundamentais do moderno gerenciamento da qualidade é: a qualidade é planejada, projetada e incorporada

— não inspecionada.



...a definição dos **critérios de aceite** e **datas limites** acontecem no início do projeto.

...perspectivas da qualidade.

- ▶ transcendental [padrão mais alto](#)
 - ▶ baseada no produto [atributos do produto](#)
 - ▶ baseada no usuário [expectativas do interessado](#)
 - ▶ baseada na produção [processo eficiente](#)
 - ▶ baseada no valor [o valor que o cliente enxerga](#)

...análise de um problema.



...para o problema não serve apenas uma ação corretiva

...o que se deve ser feito é analisar é a causa raiz



...limite inferior e superior.



- ▶ produto
- ▶ processo

...impacto da má qualidade.

- ▶ aumento dos custos
 - ▶ atrasos no cronograma
 - ▶ retrabalho
 - ▶ moral baixo
 - ▶ baixa satisfação dos interessados
 - ▶ aumento dos riscos
 - ▶ perda de clientes
 - ▶ mancha na imagem da empresa
- ...



...os custos da qualidade.

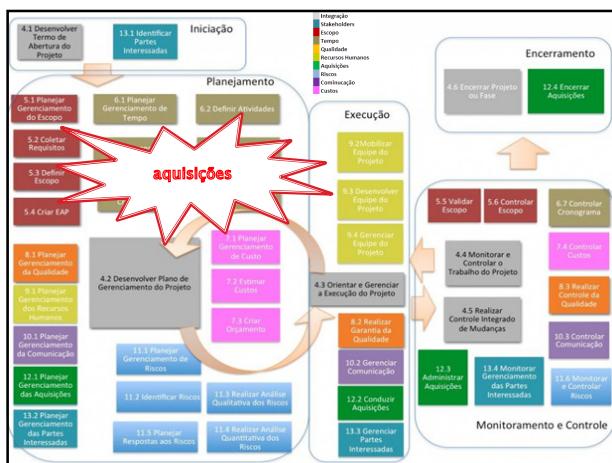
conformidade

- ▶ treinamento sobre qualidade
 - ▶ treinamentos gerais
 - ▶ estudos/benchmarking
 - ▶ enquetes
 - ▶ provas de conceito (POC)
 - ▶ estudo de viabilidade



não conformidade

- ▶ treinamento sobre qualidade
 - ▶ retrabalho
 - ▶ sucata
 - ▶ custos de estoque
 - ▶ custos de garantia/manutenção



...fazer ou comprar?

razões para fazer

- ▶ custar menos
 - ▶ utilizar as habilidades internas
 - ▶ controlar o trabalho
 - ▶ controlar a propriedade intelectual
 - ▶ aprender novas habilidades
 - ▶ utilizar recursos disponíveis
 - ▶ focar no trabalho central do projeto

razões para comprar

- custar menos
 - habilidades internas não disponíveis
 - pequeno volume de trabalho
 - ser mais eficiente
 - transferir o risco
 - focar em outros itens de trabalho do projeto

...gestão de aquisições.

... assegura que as aquisições sejam executadas como previstas.



- ▶ tratamento das decisões de fazer ou comprar
 - ▶ tipos de contratos a serem utilizados
 - ▶ definição de padrões dos documentos
 - ▶ responsabilidades da equipe do projeto
 - ▶ restrições e premissas
 - ▶ métricas para as aquisições
 - ▶ cronograma de aquisições

...declaração de trabalho.

...também
conhecido como
SOW (Statement
Of Work).



- baseada na declaração do escopo do projeto, na EAP e no dicionário da EAP
 - deve descrever todo o trabalho e atividade que o fornecedor deverá entregar, incluindo reuniões, relatórios e todo o tipo de comunicação necessária
 - pode ser refinada e revisada durante os processos de aquisição até o momento da assinatura do contrato

...o processo de compras.

RFI – request for information

REO- request for quotation

RFP – request for proposal



documentos pelos quais um comprador solicita informações, preços ou propostas a um possível fornecedor

garantem que os fornecedores identifiquem a real necessidade do produto ou serviço.

identificam com precisão os requisitos e as características técnicas do produto ou do serviço estabelecem os SLA (Service Level Agreements) do produto ou serviço

...dúvidas?



...chegamos ao fim!

