

Aula 8

Cap 9: Gerenciamento da Qualidade do Projeto

Recordação da Aula 06

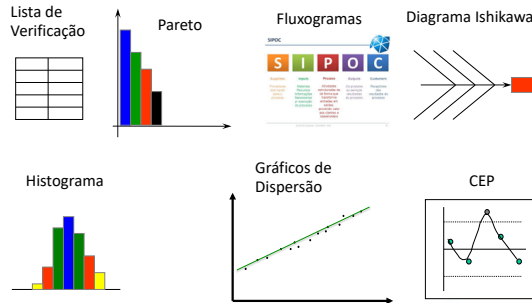
Cap 8: Gerenciamento da Qualidade do Projeto



8.1. Planejar o gerenciamento da qualidade



Ferramentas Básicas da Qualidade



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

11

Exemplo de Procedimento Documentado



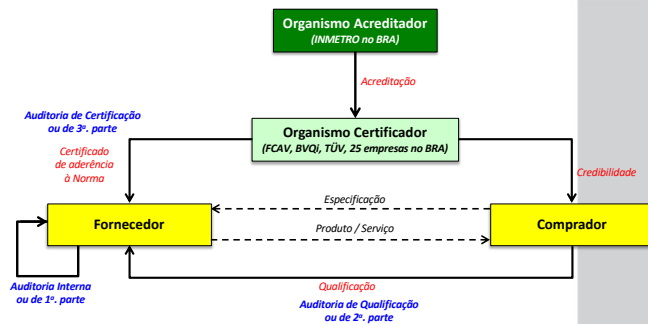
Obj. 2.000 Instalação da tubulação da direção hidráulica		
Ordem	Componente	Unidade
1	Elaboração de projeto	
2	Elaboração de projeto	
3	Elaboração de projeto	
4	Elaboração de projeto	
5	Elaboração de projeto	
6	Elaboração de projeto	
7	Elaboração de projeto	
8	Elaboração de projeto	
9	Elaboração de projeto	
10	Elaboração de projeto	
11	Elaboração de projeto	
12	Elaboração de projeto	
13	Elaboração de projeto	
14	Elaboração de projeto	
15	Elaboração de projeto	
16	Elaboração de projeto	
17	Elaboração de projeto	
18	Elaboração de projeto	
19	Elaboração de projeto	
20	Elaboração de projeto	
21	Elaboração de projeto	
22	Elaboração de projeto	
23	Elaboração de projeto	
24	Elaboração de projeto	
25	Elaboração de projeto	
26	Elaboração de projeto	
27	Elaboração de projeto	
28	Elaboração de projeto	
29	Elaboração de projeto	
30	Elaboração de projeto	
31	Elaboração de projeto	
32	Elaboração de projeto	
33	Elaboração de projeto	
34	Elaboração de projeto	
35	Elaboração de projeto	
36	Elaboração de projeto	
37	Elaboração de projeto	
38	Elaboração de projeto	
39	Elaboração de projeto	
40	Elaboração de projeto	
41	Elaboração de projeto	
42	Elaboração de projeto	
43	Elaboração de projeto	
44	Elaboração de projeto	
45	Elaboração de projeto	
46	Elaboração de projeto	
47	Elaboração de projeto	
48	Elaboração de projeto	
49	Elaboração de projeto	
50	Elaboração de projeto	
51	Elaboração de projeto	
52	Elaboração de projeto	
53	Elaboração de projeto	
54	Elaboração de projeto	
55	Elaboração de projeto	
56	Elaboração de projeto	
57	Elaboração de projeto	
58	Elaboração de projeto	
59	Elaboração de projeto	
60	Elaboração de projeto	
61	Elaboração de projeto	
62	Elaboração de projeto	
63	Elaboração de projeto	
64	Elaboração de projeto	
65	Elaboração de projeto	
66	Elaboração de projeto	
67	Elaboração de projeto	
68	Elaboração de projeto	
69	Elaboração de projeto	
70	Elaboração de projeto	
71	Elaboração de projeto	
72	Elaboração de projeto	
73	Elaboração de projeto	
74	Elaboração de projeto	
75	Elaboração de projeto	
76	Elaboração de projeto	
77	Elaboração de projeto	
78	Elaboração de projeto	
79	Elaboração de projeto	
80	Elaboração de projeto	
81	Elaboração de projeto	
82	Elaboração de projeto	
83	Elaboração de projeto	
84	Elaboração de projeto	
85	Elaboração de projeto	
86	Elaboração de projeto	
87	Elaboração de projeto	
88	Elaboração de projeto	
89	Elaboração de projeto	
90	Elaboração de projeto	
91	Elaboração de projeto	
92	Elaboração de projeto	
93	Elaboração de projeto	
94	Elaboração de projeto	
95	Elaboração de projeto	
96	Elaboração de projeto	
97	Elaboração de projeto	
98	Elaboração de projeto	
99	Elaboração de projeto	
100	Elaboração de projeto	

Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

20

Tipos de Auditoria

Quanto ao auditor

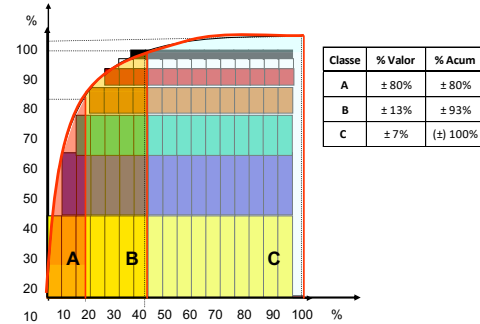


Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

17

Priorização para focar o problema

Curva ABC



Escola Politécnica da Universidade de São Paulo | Departamento de Engenharia de Produção

24

Objetivos de aprendizagem

- ❑ Elaborar o organograma do projeto e atribuir funções aos participantes do projeto

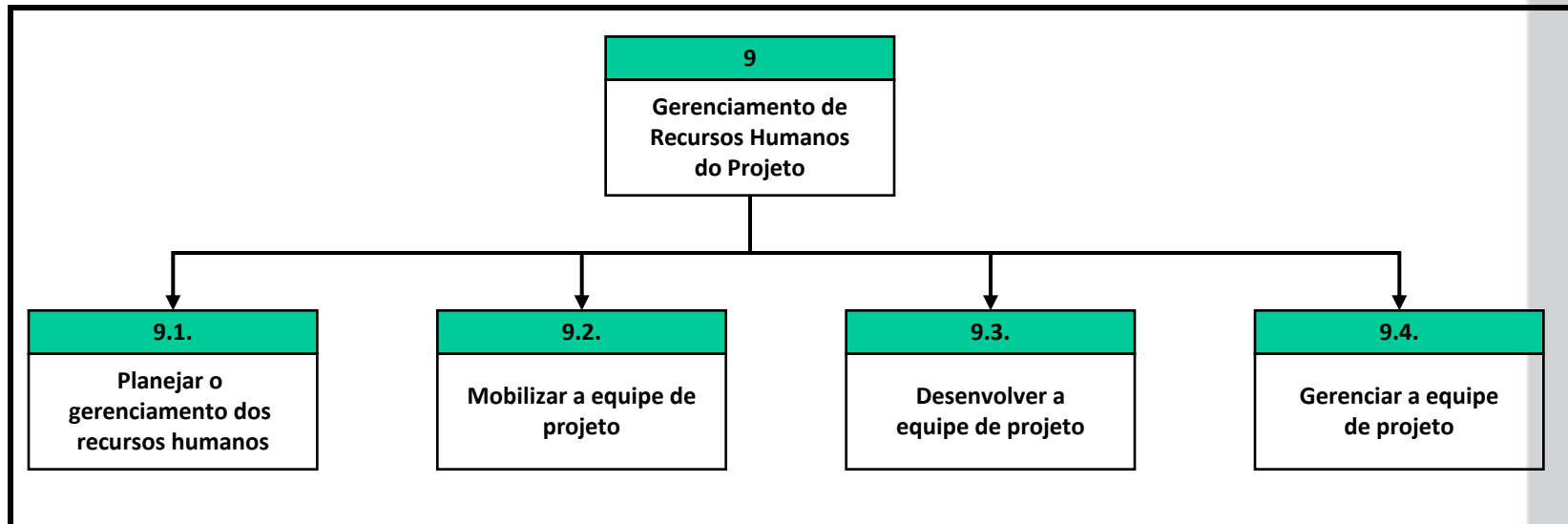


9. Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto



❑ Objetivo

- Organizar, de forma mais eficaz, o pessoal envolvido no projeto
- Equipe de projeto são pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto
- Equipe de gerenciamento do projeto é um subconjunto da equipe de projeto



9. Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto



- ❑ Características próprias de RH em projetos
 - Relações pessoais e organizacionais
 - Temporárias
 - Novas
 - Número e natureza do RH
 - Altera em cada fase do projeto
 - Dedicação: integral ou parcial
 - Atividades administrativas do projeto
 - Geralmente não são responsáveis pelo RH
 - Necessário integração com equipe de gerenciamento de RH
 - Gestão de conflitos e do ambiente da equipe
 - Questões culturais da equipe de projeto
 - Comportamento profissional e ético



Fonte: PMBoK; 5a. edição

9.1. Planejar o gerenciamento de RH



❑ Objetivos

- Identificação, documentação e atribuição de:
 - Funções (“papéis”)
 - Responsabilidades
 - Competências necessárias
 - Relações hierárquicas
 - Acesso às informações
- Escopo
 - Indivíduos
 - Grupos
- Origem
 - Interno à organização
 - Externo à organização (subcontratados)
- Tempo
 - Realizado nas fases iniciais do projeto
 - Revisado regularmente

9.1. Planejar o gerenciamento de RH

❑ Ferramentas

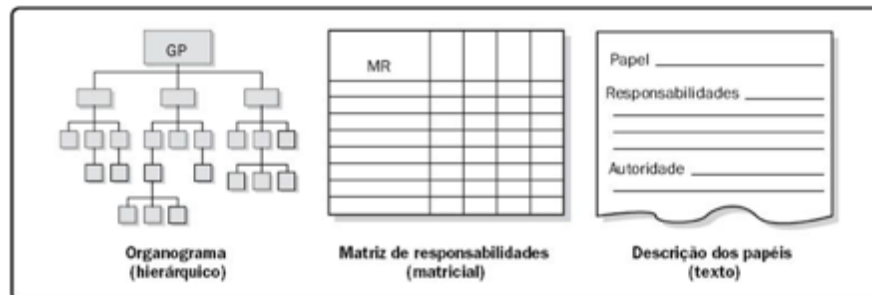
➤ Organogramas e descrições de cargos

- Definições
 - Função: quem faz o quê
 - Responsabilidade: quem decide o quê
- Gráficos de hierarquia (*Organograma ou Estrutura Analítica Organizacional – EAO*)
 - Representação gráfica das relações de distribuição de informações dentro do projeto
- Gráficos matriciais
 - MR – Matriz de Responsabilidades
 - » Genérica
 - » Vários níveis
 - RACI – *Responsible, Accountable, Consult, Inform*
- Formatos orientados a texto
 - Descrição por tipo de recurso humano
 - » Quanto e quando trazer para o projeto
 - » Quanto e quando retirar do projeto

Translations of accountable

adjective

■ responsável	responsible, accountable, answerable, amenable, biddable
■ de responsabilidade	responsible, accountable
■ explicável	explainable, explicable, accountable, definable
■ com responsabilidade de	accountable
■ encarregado de	responsible, accountable
■ que inspira confiança	accountable, responsible
■ respeitável	respectable, reputable, venerable, worthy, proper, accountable



Fonte: PMBoK; 5a. edição

9.1. Planejar o gerenciamento de RH



RACI Definitions	
R	Who is Responsible The person who is <i>assigned</i> to do the work
A	Who is Accountable The person who makes the <i>final decision</i> and has the <i>ultimate ownership</i>
C	Who is Consulted The person who must be consulted <i>before</i> a decision or action is taken
I	Who is Informed The person who must be informed that a decision or action <i>has</i> been taken

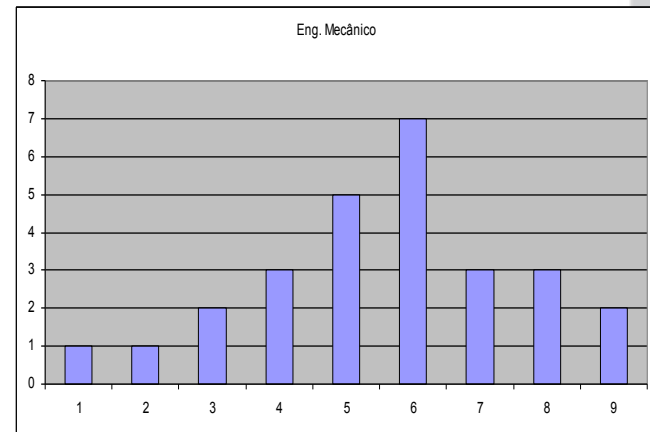
Fonte: gestaotieprojetos.blogspot.com

SharePoint Go LIVE Documents	Sharepoint Ops/Engineering Sharepoint Developer(s) Project Manager IT Manager SP Designer (Consultant) Support Desk Lead/SMEs SP Architect (Consultant) HR Director or Biz Rep Marketing Director or Biz Rep Other LOB or Department										
	Sharepoint Ops/Engineering	Sharepoint Developer(s)	Project Manager	IT Manager	SP Designer (Consultant)	Support Desk Lead/SMEs	SP Architect (Consultant)	HR Director or Biz Rep	Marketing Director or Biz Rep	Other LOB or Department	
Business Requirements Document	C	I	A	I	I	I	C	R	R	R	
Functional Design Doc	R	C	A	C	I	I	C	I	I	I	
Branding Design &Page Layout Plans	I	C	A	I	R	I	C	C	C	I	
Communication & Launch Plans	C	I	R,A	R	I		C	C	C	I	
Change Management & Control Process	R	C	I	A			C				
Operations & Maintenance Plan	R,A	I	I	C	I	I	C				
Platform Security Doc & Review	R	I	A	I	I		C				
Support Training Material	R		A	I		C	C				
End User Training	C		A	I		R	C	C	C	C	

Fonte: siao4ige.wordpress.com

Gráfico RACI	Indivíduo				
Atividade	Ana	João	Carlos	Cláudia	Sueli
Criar termo de abertura	A	R	I	I	I
Coletar os requisitos	I	A	R	C	C
Apresentar solicitação de mudança	I	A	R	R	C
Desenvolver plano de testes	A	C	I	I	R

Fonte: PMBoK; 5a. edição



9.1. Planejar o gerenciamento de RH



❑ Ferramentas

➤ *Networking*

- Interação informal com outras pessoas

➤ Teoria organizacional

- Informações sobre como as pessoas, equipes e unidades organizacionais se comportam
- Recomendação de liderança flexível conforme maturidade da equipe
- Autoridade: direito de mandar e ser obedecido
- Responsabilidade: obrigação de fazer o que foi mandado e por decisões tomadas

➤ Opinião especializada

- Recomendações e direcionamentos conforme cultura organizacional

➤ Reuniões

- Consenso sobre plano de gerenciamento de RH do projeto

9.1. Planejar o gerenciamento de RH

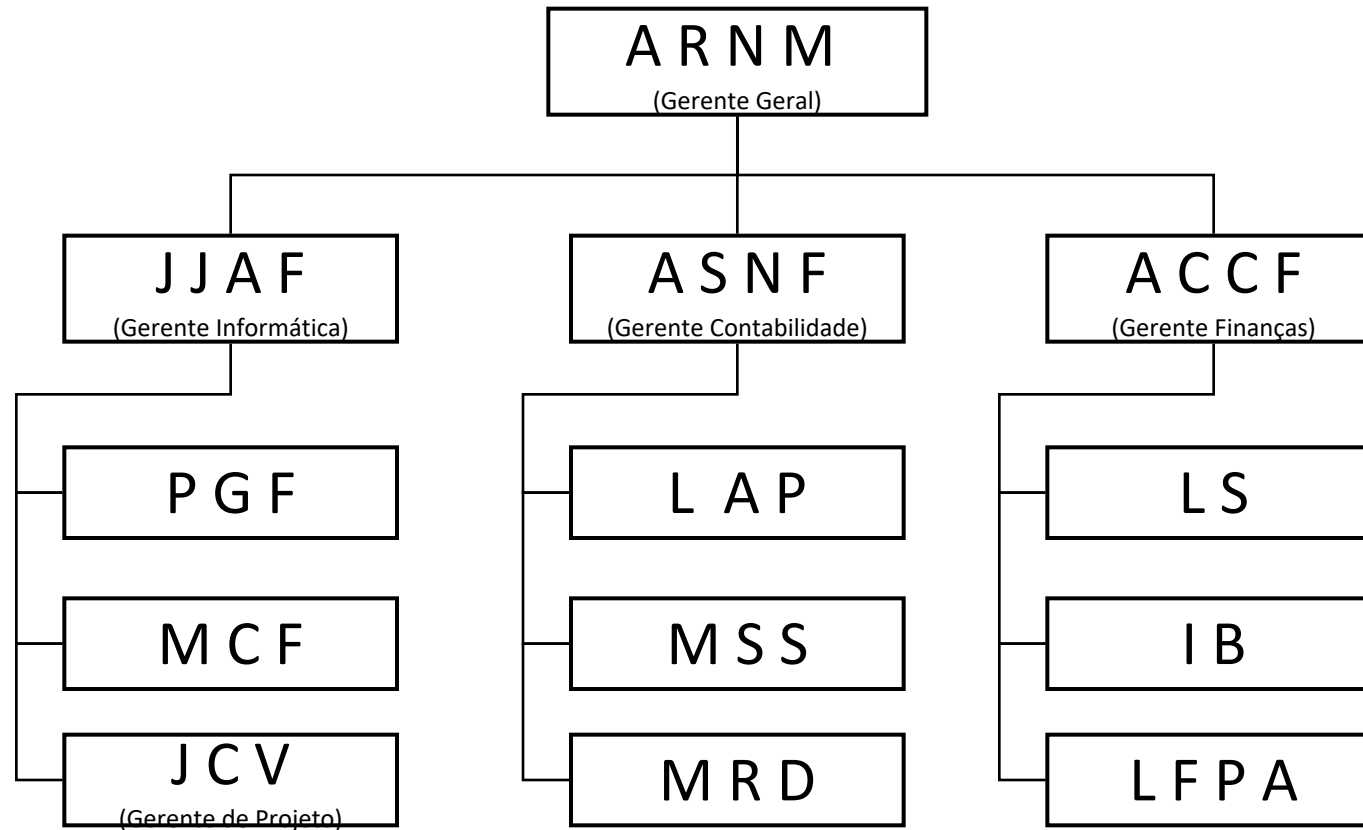


❑ Resultados

- Funções e responsabilidades
 - Função
 - Autoridade
 - Responsabilidade
 - Competência
 - Conhecimento
 - Habilidade
 - Atitude
- Organogramas do projeto
- Plano de gerenciamento de pessoal
 - Recrutamento e seleção
 - Tabela de horários
 - Critérios de liberação
 - Necessidades de treinamento
 - Reconhecimento e premiação
 - Conformidade
 - Legislação
 - Sindicatos
 - Segurança

Organograma

(Cargo + Nome)



Organograma, WBS e RACI



- ❑ Organograma fornece informação para RACI
- ❑ WBS fornece informações para RACI
- ❑ Relações RACI
 - A pressupõe R, C, I
 - R pressupõe C, I
 - C pressupõe I
 - Mesma pessoa pode ocupar 2 cargos

9.2. Mobilizar a equipe de projeto

❑ Objetivos

- Fazer com que os recursos humanos necessários:
 - Sejam contratados e designados para o projeto
 - Estejam disponíveis e trabalhando no projeto



Fonte: PMBoK; 5a. edição

9.2. Mobilizar a equipe de projeto



❑ Ferramentas

- Pré-designação
 - Pessoas designadas como parte de proposta ao cliente
 - Designadas por imposição superior
- Negociação
 - RH é recurso escasso e caro
 - Competências disponíveis x competências necessárias
- Contratação
 - Não disponibilidade de competência interna
- Equipes virtuais
 - Grupos com metas compartilhadas mas que não se encontram pessoalmente
 - Uso de ferramentas de TI
- Análise de decisão envolvendo critérios múltiplos
 - Disponibilidade
 - Custo
 - Conhecimento
 - Experiência
 - Habilidades e Atitudes

Conceito de Competência

$$Competência = (Conhecimento + Habilidade)^{Atitude}$$

➤ Conhecimento

- Qualificações necessárias do operador
- Mapeamento das necessidades de treinamento específico



➤ Habilidade

- “Entregas”
- Experiências específicas
- Curva de aprendizado



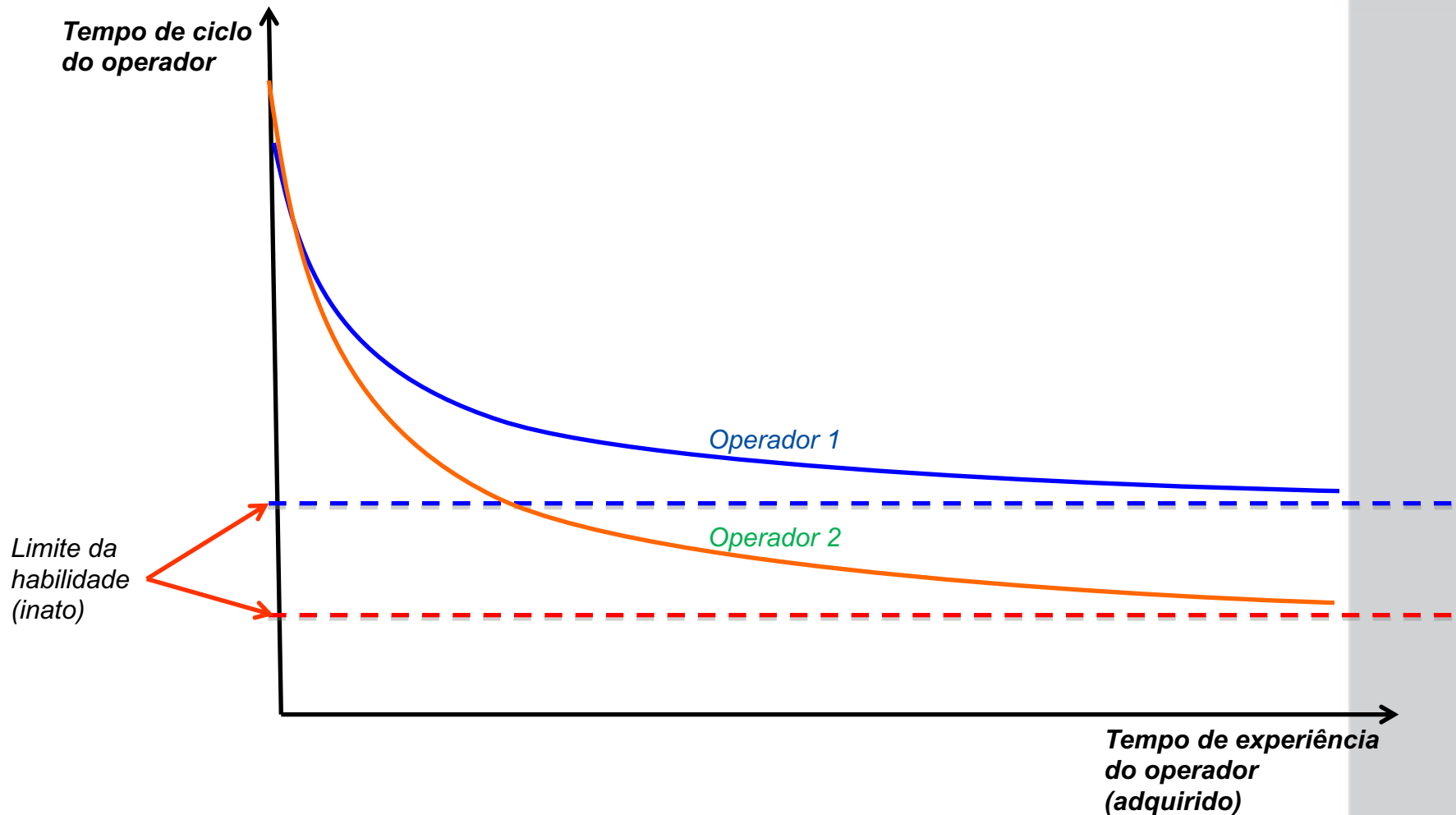
➤ Atitude

- Características inatas
- Características a serem adquiridas



Evolução da habilidade

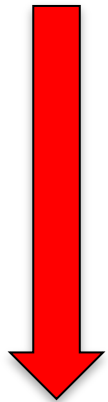
Experiência vs características inatas



❑ Conceito:

- Conjunto de ações realizado por uma pessoa diante de um ou mais estímulos:

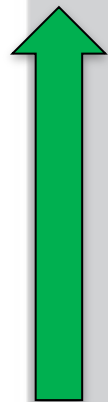
Passividade



1º. estímulo
2º. estímulo
3º. estímulo
4º. estímulo
5º. estímulo

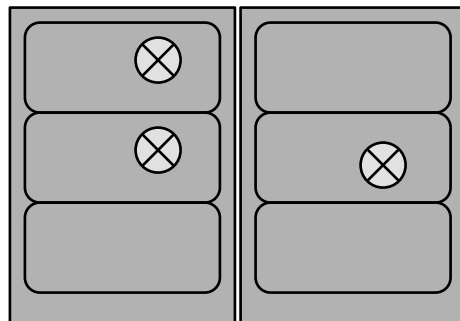
Perceber o problema
Gestor pede para resolver o problema
Gestor cobra a resolução
Gestor adverte pela não resolução
.....

Pró-atividade



Avaliação de Competências

Análise de Habilidades e Competências						
Carreira: Injetoras			Equipe: Produção			
Integrantes da Equipe: _____						
HABILIDADES	A	M	A	M	A	M
1- Preparar, embalar e separar descartáveis conforme pedidos de vendas.	4		4		4,0	0,0
2- Controlar a qualidade das peças injetadas, bem como, detectar a fonte dos problemas de possível falta de qualidade.	4		3		3,5	0,0
COMPETÊNCIAS	A	M	A	M	A	M
1- Flexibilidade	4		1		2,5	0,0
2- Iniciativa	4		1		2,5	0,0
3- Inovação e Criatividade	3		1		2,0	0,0
CONHECIMENTOS NECESSÁRIOS	A	M	A	M	A	M
1- Ensino Fundamental Completo	5		0		2,5	0,0
2- Curso de Relacionamento Intepessoal	4		4		4,0	0,0
3- Curso de Injeção de Plásticos	0		0		0,0	0,0
LEGENDA: A- Avaliação Atual/ M- Meta para Próxima Avaliação						



Passaporte

Operador de ponte rolante



Gestão Visual de Versatilidade da MO

Matriz de Versatilidade - SULCAÇÃO														
Nome do Operador	Instrutor	IT'S												
		Antenor/Moacir	Antenor/Moacir	Hermes	Lindomar/Fabiano	Fabiano/Edmilson	Antenor/Moacir	Marivaldo	Marivaldo	Marivaldo	Lindomar	Oswaldo/Cassio	Raiquison	Fernando / Adeilton
		IT.001	IT.002	IT.003	IT.004	IT.005	IT.006	IT.007	IT.008	IT.009	IT.010	IT.011	IT.012	IT.013
Nome do Operador	Instrutor	SULCAÇÃO	A BASTECIMENTO A DUBO	REGULAGEM DO E A DUBO	MANUTENÇÃO PREVENTIVA SULCA DOR	CHECAGEM DO SULCA DOR	LIMPEZA DA ROSCA SEM FIM	RECALIBRAGEM DO PILOTO AUTOMATICO	MARCAÇÃO EM LINHA RETA	MARCAÇÃO EM CURVA	CHECAGEM DO TRATOR JD6166J	CONTROLES DO PAINEL DO TRATOR JD6166J	MANUTENÇÃO PREVENTIVA DO TRATOR JD6166J	TROCA DE OLEO DO TRATOR JD6166J
		Antenor Soares de Oliveira	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●

○ Não foi exposta(o)

● * Entende

● Já cita os elementos da técnica e os entende

● Executa com Ajuda

● Executa Sozinho

● Pode Ensinar

Fonte: Moretti, C.E. Cultura Lean.

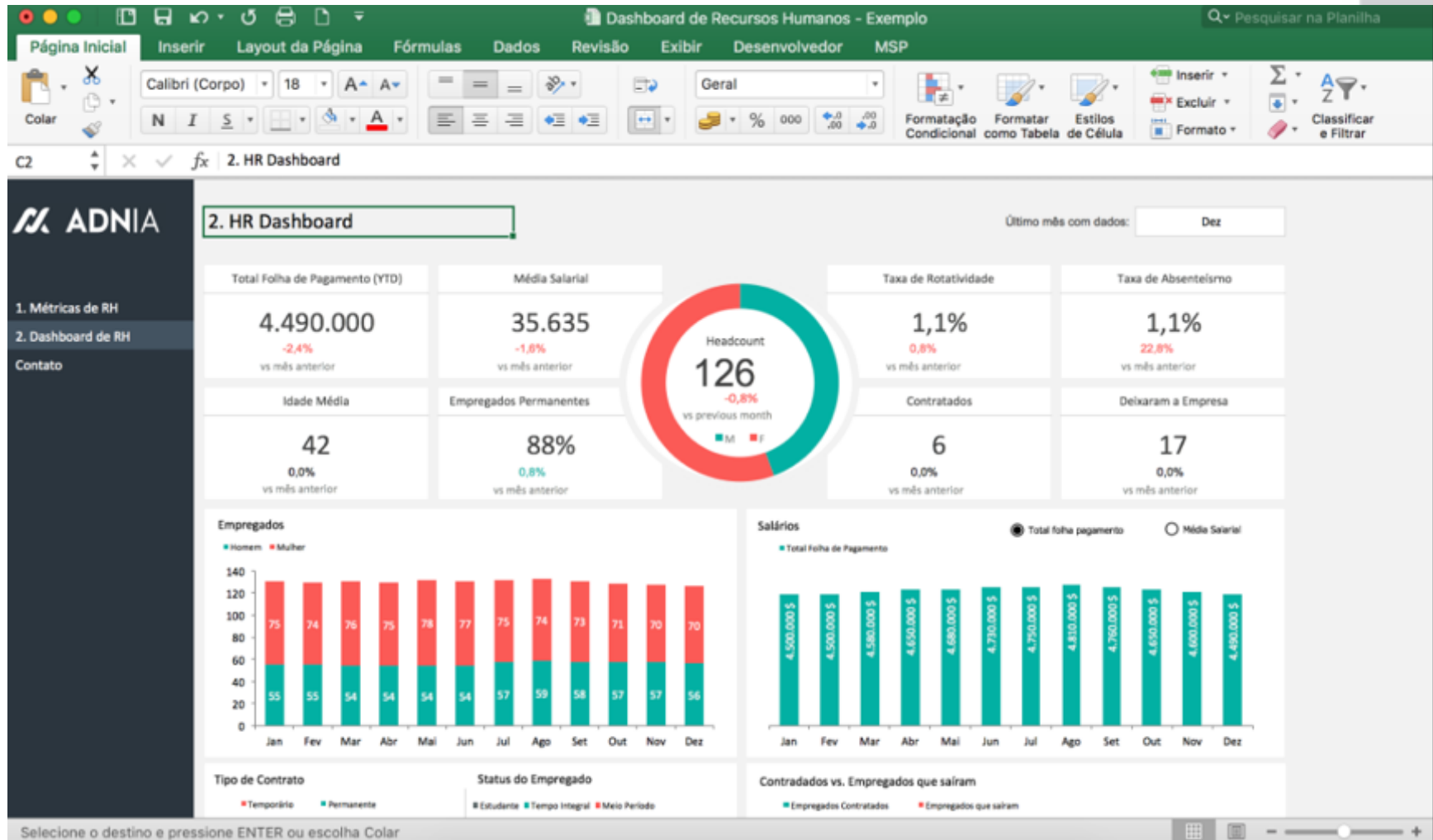
9.2. Contratar ou mobilizar a equipe de projeto



❑ Resultados

- Designações de pessoal para o projeto
 - Pessoas com competências adequadas para as funções designadas
 - Lista da equipe do projeto
- Calendário de disponibilidade de recursos
 - O que, quem, quanto quando, onde (e por quê)
 - Integral ou parcial
- Plano de gerenciamento do pessoal (atualizações)

Gestão Visual de Performance de RH



9.3. Desenvolver a equipe do projeto

❑ Objetivos

- Desenvolvimento individual
 - Melhoria das competências dos interessados
 - Gerencial
 - Técnico
 - Contribuir individualmente
- Desenvolvimento da equipe
 - Equipe funcionar como equipe
 - Suportado pelos desenvolvimentos individuais
 - Problemas de dupla subordinação
 - Gerente funcional
 - Gerente de projeto



Fonte: PMBoK; 5a. edição

9.3. Desenvolver a equipe do projeto



❑ Ferramentas

- Habilidades interpessoais (*soft skills*)
 - Comunicação com membros da equipe e *stakeholders*
 - Inteligência emocional
 - Resolução de conflitos
 - Reconhecimento de preocupações
- Treinamento
 - Aprimoramento de conhecimento
 - Formal ou informal
- Atividades de grupo
 - Aprimorar relações interpessoais
 - *Escala de Tuckman* de desenvolvimento da equipe
 - Formação: informada das funções e responsabilidades; atuação independente dos membros
 - Conflito: receptividade das idéias, pontos de vista e decisões divergentes
 - Acordo: ajustamento de hábitos, comportamentos e confiança na equipe
 - Desempenho: equipes interdependentes e soluções seguras e eficazes
 - Dispersão: conclusão e desligamento do projeto

9.3. Desenvolver a equipe do projeto



❑ Ferramentas

➤ Regras básicas

- Definição das expectativas claras sobre o comportamento aceitável
- Código de conduta
- Responsabilidade compartilhada de aplicação entre os membros da equipe

➤ Agrupamento

- Reunir em um único local físico
- Aprimorar capacidade de atuar como uma equipe
 - “Sala de guerra”
- Equipes virtuais não deve ser descartada

➤ Reconhecimento e recompensas

- Desempenho do projeto x recompensas
 - Clara
 - Explícita
 - Realizável
- Decidido no Plano de gerenciamento de RH do projeto
- Necessário avaliações de desempenho no projeto
- Não premiar esforços extras por falta de planejamento

9.3. Desenvolver a equipe do projeto



❑ Resultados

- Avaliação de desempenho da equipe
 - Coleta de dados
 - Análise de dados
 - Ações corretivas
 - Ações preventivas
- Atualizações dos fatores ambientais da empresa
 - Melhoria do desempenho
 - Melhoria das competências individuais
 - Melhoria do comportamento da equipe

9.4 Gerenciar a equipe de projeto

❑ Objetivo

- Acompanhamento do desempenho da equipe
- Fornecimento de feedback
- Resolução de problemas
- Coordenação das mudanças



Fonte: PMBoK; 5a. edição

9.4 Gerenciar a equipe de projeto



❑ Ferramentas

- Observação e conversas
- Avaliações do desempenho do projeto
 - Feedback 360º: uso de várias fontes
 - Estabelecimento de ações preventivas
- Gerenciamento de conflitos
 - Elemento conciliador
 - Promove soluções criativas
 - Uso de técnicas
 - Retirar/evitar: recuar, adiando a questão até melhor preparo ou transferência da solução
 - Suavizar/acomodar: enfatizar acordos e não diferenças: abre mão da posição inicial em favor da harmonia da equipe
 - Comprometer/reconciliar: solução temporária ou parcial com algum grau de satisfação para ambas as partes
 - Forçar/direcionar: forçar uma solução em detrimento de outra; ganha-perde; uso de poder
 - Colaborar/resolver: incorporar diversos pontos de vista; consenso e comprometimento
- Uso de ações disciplinares, se necessário

9.4 Gerenciar a equipe de projeto



❑ Ferramentas

➤ Habilidades interpessoais

- Interação com os membros da equipe de projeto
- Aproveitamento dos pontos fortes de cada membro
- Exemplos
 - Liderança: comunicar a visão e inspirar a equipe
 - Influência: fortalecer a limitada autoridade direta do gerente de projetos, em organograma matricial, sobre os membros da equipe.
 - » Capacidade de ouvir
 - » Capacidade de persuasão
 - » Coletar informações relevantes

➤ Processo decisório eficaz

- Capacidade de negociar e influenciar a organização e a equipe de projeto
 - Foco nas metas
 - Seguir um processo de tomada de decisão
 - Estudar os fatores ambientais
 - Analisar as informações disponíveis
 - Desenvolver habilidades pessoais dos membros
 - Estimular a criatividade

9.4 Gerenciar a equipe de projeto



❑ Resultados

- Solicitações de mudanças
 - Mudanças de pessoal
 - Transferências internas
 - Terceirização de parte do trabalho
 - Ações preventivas: reduzir a probabilidade ou impacto antes que ocorram
- Atualizações no plano de gerenciamento do projeto
- Atualizações nos documentos do projeto
- Atualizações nos fatores ambientais da empresa
- Atualizações nos ativos dos processos organizacionais
 - Documentação das “lições aprendidas”
 - Procedimentos modificados

Aprendizagem de hoje



- ❑ Elaborar o organograma do projeto e atribuir funções aos participantes do projeto
 - Organograma
 - Matriz RACI
 - Matriz de Versatilidade da MO
 - Competências
 - Avaliação de Desempenho das equipes

Trabalho em Grupo



Projeto:							
Cargos							
	Atividades do projeto						