

Gestão da Qualidade

FIESP Sorocaba, 31/10/2011

Luis Augusto dos Santos, PMP

lsantos@fei.edu.com.br

gchiesa@fei.edu.com.br

IPEI - Instituto de Pesquisas e Estudos Industriais

Centro Universitário da Fei

**O IPEI foi criado em Março de 1975,
com o objetivo de realizar projetos,
pesquisas e prestar serviços à
comunidade empresarial, satisfazendo
suas necessidades e contribuindo para
seu desenvolvimento científico e
tecnológico.**

- Computação e Informática
- Engenharia Industrial e de Produção
- Engenharia Têxtil
- Engenharia Química
- Engenharia Elétrica
- Engenharia Mecânica
- Atuação em Projetos; Consultoria; Serviços sob demanda nas áreas de conhecimento da Instituição e atividades específicas, tipo; Calibrações: Análises: Ensaios

Ajuste de Expectativas

Agenda

1. Conceitos dos mestres
2. Ferramentas de qualidade

Como

3. Os Objetivos Estratégicos
 - Base: Visão, missão, processos, mercado e *gaps*;
 - Processo de gestão de clientes, SWOT;
 - Business Case, Justificativa de empreendimentos.

Alguns mestres

- **Crosby, Philip B.**
- Zero defeitos, Ger. do desempenho;
- Qualidade é a conformidade com as especificações;
- Escreveu *Quality is Free* e lembra que as organizações aspiram por zero defeitos;
- **A medida de qualidade é o custo da não conformidade.**
- **Deming, W. Edwards**
- Qualidade é aquilo que o cliente necessita e quer.
- Desde que as necessidades e desejos estão sempre mudando, definir a qualidade em termos do cliente é redefinir sempre;
- A produtividade melhora quando a variabilidade diminui;
- **O ger. é responsável de 85% a 94% dos problemas de qualidade.**
- **PDCA – Plan Do Check Act**

Alguns mestres

- **Feigenbaum, Armand V.**
- Qualidade total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado pelos defeitos;
- Desenvolveu o conceito de Total Quality Control-TQC;
- Trabalho livre de erros deve ser o objetivo;
- Custo da qualidade:
 - de prevenção;
 - de avaliação;
 - de falhas internas;
 - de falhas externas.
- **Ishikawa, Kaoru**
- Desenvolveu o conceito de Círculos de Qualidade;
- As sete ferramentas:
 - Gráfico de Pareto;
 - **Diagramas de causa e efeito** (espinha de peixe, fishbone, Ishikawa);
 - Histograma;
 - Folhas de verificação;
 - Gráficos de dispersão;
 - Fluxograma;
 - Cartas de controle

Algumas ferramentas

- **Six Sigma Quality Control**
- **DMAIC**
- *Define*: Definir o problema / oportunidade, processo e requisitos do cliente.
- *Measure*: Definir medições, coletar, compilar e exibir os dados.
- *Analyze*: Investigar detalhadamente o processo para encontrar oportunidades de melhorias.
- *Improve*: Gerar soluções e idéias para resolver o problema.
- *Control*: Acompanhar e verificar a estabilidade da melhoria e o a previsibilidade da solução.
- **Six Sigma**
- Tornar o processo eficaz
- Entender e reduzir a variação
- Reduzir e eliminar os defeitos
- Melhorar o desempenho em
- Custo, Tempo e Qualidade
- Qualidade, Acuracidade, Defeito
- Zero, Reduzir variação
- **Lean Six Sigma**
- Tornar o processo eficiente
- Identificar fases que não agregam valor e reduzir desperdícios
- Reduzir gargalos
- Aumentar velocidade do processo
- Quantidade, Velocidade, Gargalo Zero
- Reduzir fases que não agregam valor

Algumas ferramentas

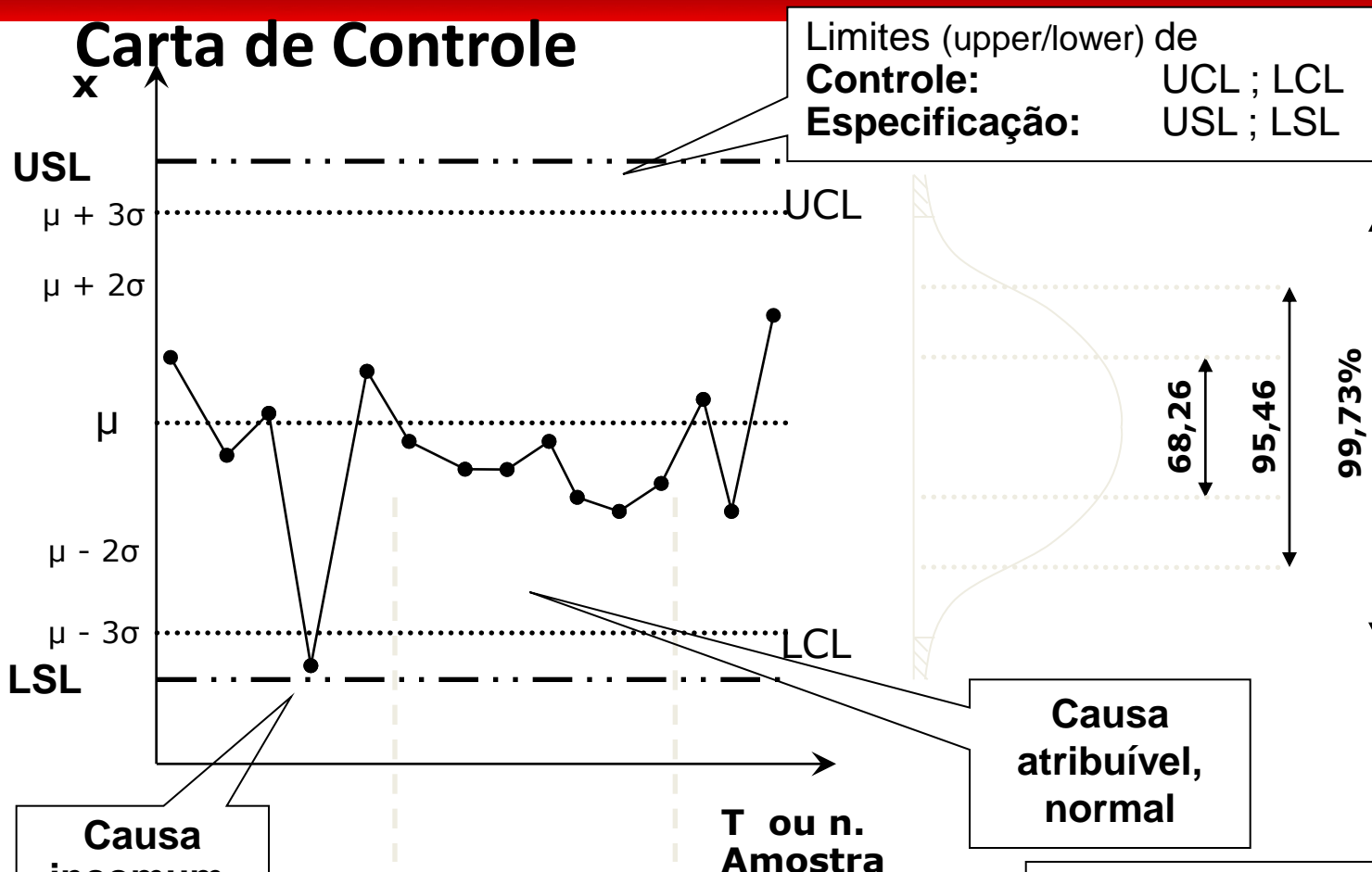
- Total Quality Management (TQM)
 - Ger. Total da Qualidade é uma filosofia como também uma série de princípios que representam os fundamentos de uma melhoria contínua da organização (DoD);
- Kaizen (Kai = mudar, Zen = fazer melhor)
 - No Japão é pequenas melhorias;
- JIT (Just in Time, estoque zero)
 - A idéia é ter uma sinergia entre fornecedores, para manter estoques zerados. Assim melhora o lucro operacional.
- ISO 9000 (International Standards Organization)
 - Auxilia organizações a ter padrões de qualidade e segui-los, **e não como ter.**
- Poka – Yoke (“à prova de falhas”)
 - Dispositivos que não permitem a ocorrência de erros, avisam da ocorrência.

FMEA ou FMECA

- Modo de falhas e análise de efeitos
 - Coleta de informações considerando as peças possíveis, montagens e o sistema de modo de falhas e seus efeitos, probabilidades e ações corretivas e preventivas.

Bloco n.	Função	Modo de falha	Efeitos de falha	Causa da falha	Código Seg.	Prob.
Diagrama A3	Acomodação da mola	1. Dimensão incorreta	1. Perda de pressão 2. Perda de fluído	Fabricação incorreta	3	25%
		2. Fadiga do metal	1. Perda de pressão 2. Perda de fluído 3. Danos em outras peças	Má qualidade Contaminação Substituição incorreta	3	35%
		3. Instalação incorreta	1. Perda de pressão 2. Perda de fluído	Erro de operador	3	35%

Carta de Controle



A cada **10.000:**
 +/- 6 sigma (99,99%)
 1 defeito

+/- 3 sigma (99,73%)
 27 def.

+/- 2 sigma (95,46%)
 454 def.

+/- 1 sigma (68,26%)
 3.174 def.

Índice de Capacidade do Processo:
 Upper/Lower **specification**
 $C_p = (USL - LSL) / 6\sigma$
 Corrigido:
 $C_{pk} = \min[(USL - \bar{u}) / 3\sigma; (\bar{u} - LSL) / 3\sigma]$
 (Valores da peça)

*Rule of Seven
 Rule of thumb
 or heuristic*

Processo Fora de Controle.
 sete pontos

Como criar a qualidade?

Por onde começar?

Quem, o que, porque.

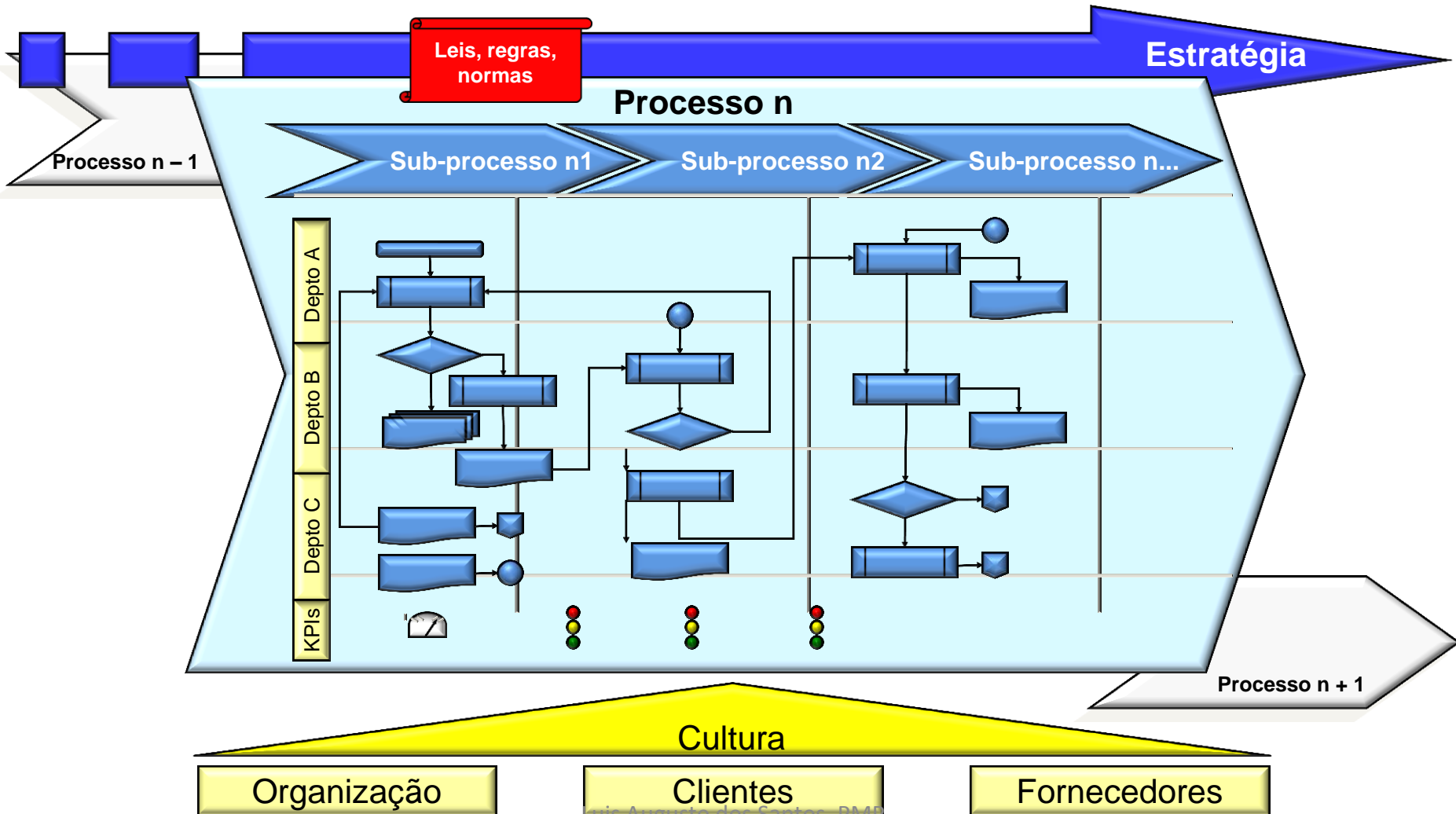
Contexto Organizacional

Qual é ?

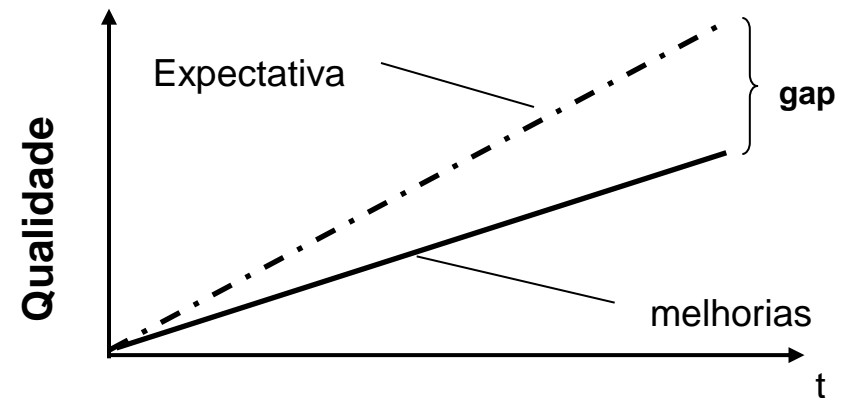
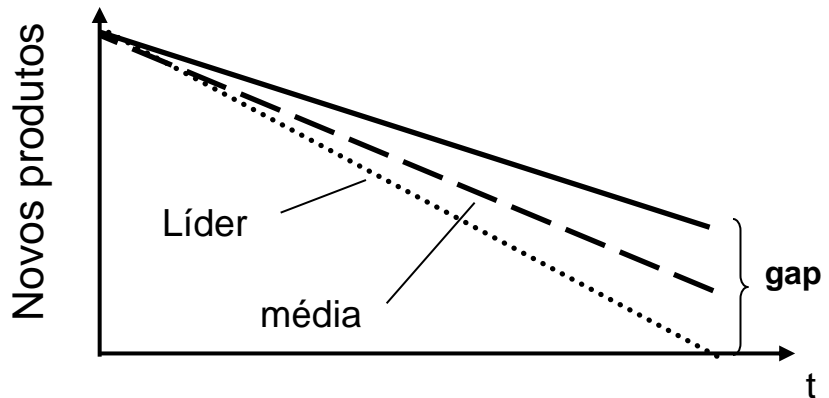
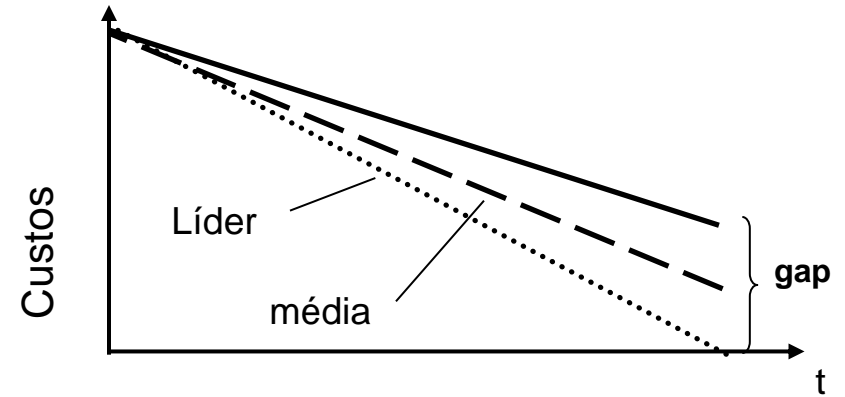
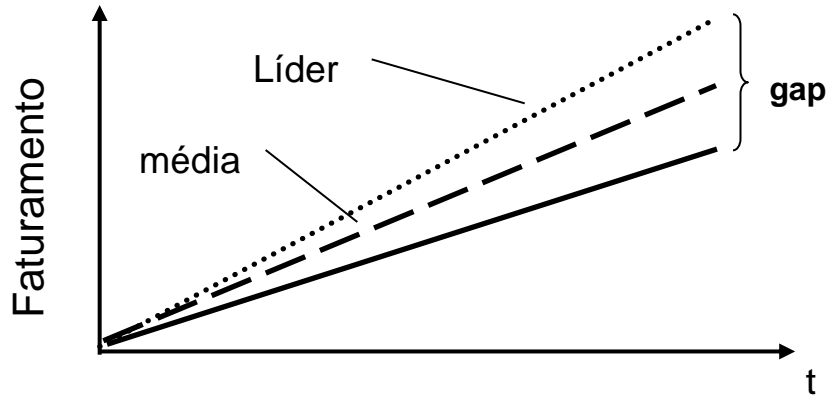
1. Visão
2. Missão



3. Onde atuar?



4. Mercado e GAPS





Estratégia de produtividade

Estratégia de crescimento

**Visão a longo prazo
para os acionistas**Melhorar a
estrutura de custosAumentar a
utilização dos ativosExpandir as
oportunidades de
receitaAumentar o valor
para os clientesPerspectiva
Financeira**Proposição de valor para o cliente**

Qualidade

Seleção

Serviços

Marca

Preço

Disponibilidade

Funcionalidade

Parcerias

Perspectiva
do cliente

Atributos do produto/serviço

Relacionamento

**Processos de gestão
operacional**

- Abastecimento
- Produção
- Distribuição
- Ger. de Risco

**Processos de gestão
de clientes**

- Seleção
- Conquista
- Retenção
- Crescimento

**Processos
de inovação**

- Identificação de oportunidades
- Portfólio de P&D
- Proj./desenvolvimento
- Lançamento

**Processos regulatórios
e sociais**

- Meio ambiente
- Segurança e saúde
- Emprego
- Comunidade

Perspectiva
Interna

Capital humano

Capital da informação

Capital organizacional

Perspectiva de
Aprendizado e
crescimento

Cultura

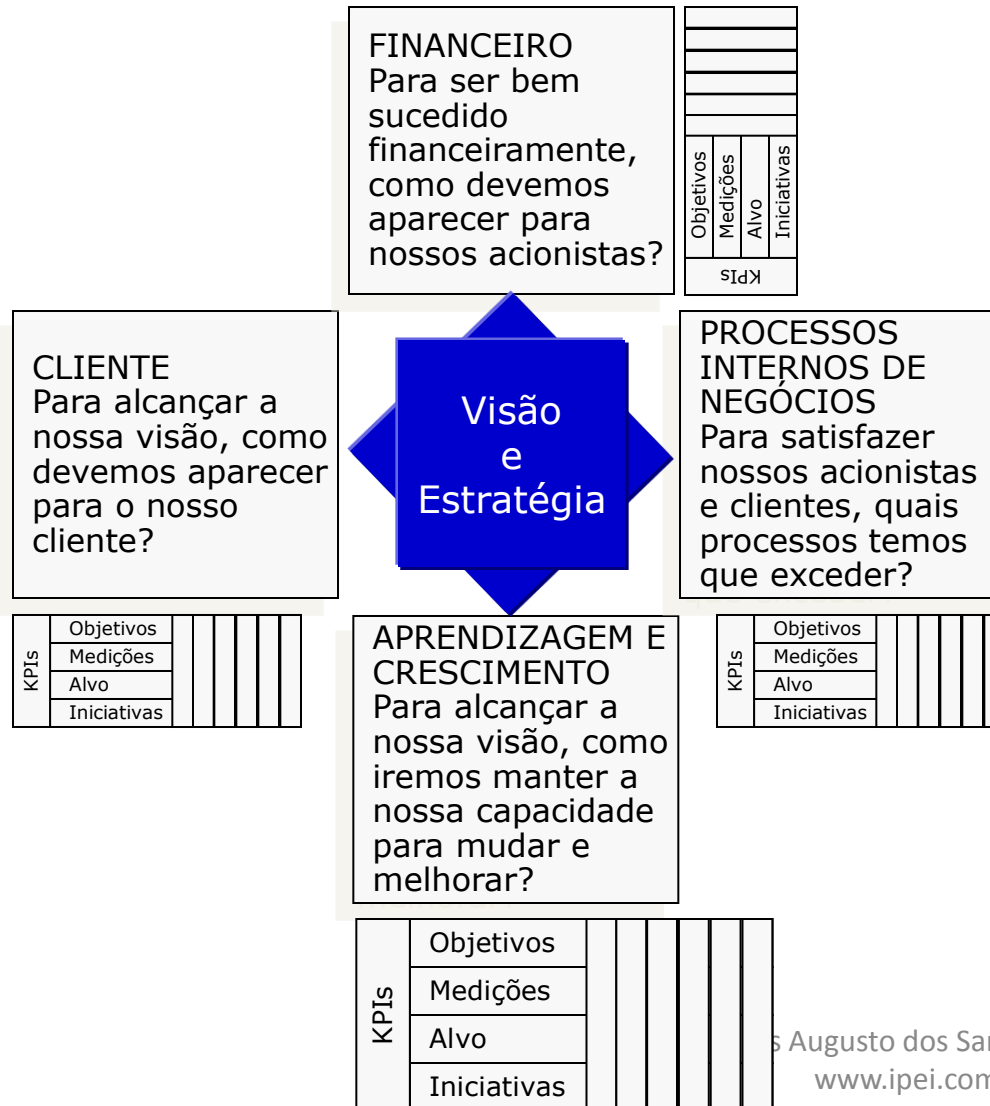
Liderança

Alinhamento

Trabalho em
equipe

Balanced Scorecard

Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Kaplan, R.S.; Norton, D.P.
Harvard Business Review. 1996



- Financeira: Representa ao longo prazo os objetivos, resultados tangíveis, da estratégia em termos tradicionais financeiros.
- Cliente: satisfazê-lo ou em grupos. Medir a proposição de valor do que é entregue (tempo, qualidade, desempenho, serviço, custos e/ou resultados).
- Processos Internos: Cria e entregam valor ao cliente.
- Inovação e Formação: A base de qualquer estratégia e incide sobre os ativos intangíveis no mercado interno, competências e capacidades que são necessárias para apoiar os processos internos.

Processo de gestão de clientes

- Seleção, segmento(s)
- Conquista, mensagem
- Retenção, qualidade
- Crescimento, relacionamento

Processos de gestão de clientes

- Seleção
- Conquista
- Retenção
- Crescimento

CLIENTE
Para alcançar a
nossa visão, como
devemos aparecer
para o nosso
cliente?

KPIs	Objetivos								
	Medições								
	Alvo								
	Iniciativas								

Processo de gestão de clientes

- Seleção, segmento
 - Objetivos, Medições, Alvo e Iniciativas
- Conquista, mensagem
 - Obj., Med., Alvo e Inic.
- Retenção, qualidade
 - Obj., Med., Alvo e Inic.
- Crescimento, relacionamento
 - Obj., Med., Alvo e Inic.

Processos de gestão de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Seleção • Conquista • Retenção • Crescimento

CLIENTE
Para alcançar a nossa visão, como devemos aparecer para o nosso cliente?

KPIs	Objetivos							
	Medições							
	Alvo							
	Iniciativas							

Processo de gestão de clientes

- Objetivo
 - O que alcançar
- Medições
 - O que medir
- Alvo
 - O quanto alcançar
- Iniciativa
 - Plano de ação

Processos de gestão de clientes

- Seleção
- Conquista
- Retenção
- Crescimento

CLIENTE
Para alcançar a
nossa visão, como
devemos aparecer
para o nosso
cliente?

KPIs	Objetivos								
	Medições								
	Alvo								
	Iniciativas								

O que alcançar

		Grau de diferenciação (Estratégias Genéricas de Porter)	
		Baixo	Alto
Custo	Alto	<p>Diferenciação Posicionar-se no mercado como distinta identidade que satisfaça o desejo dos clientes, permitindo cobrar um prêmio.</p> <p>Não se aplica</p>	<p>(1) Estratégia diferenciada (ex.: <i>time-to-market</i> ou qualidade)</p> <p>(E) Medida de sucesso de projeto por cronograma ou qualidade</p> <p>(O) Estrutura flexível para facilitar a velocidade do projeto ou qualidade do produto</p> <p>(P) Flexível para acelerar projetos ou maximizar qualidade do produto</p> <p>(F&M) Orientadas para cronograma/qualidade</p> <p>(C) Recompensas pela velocidade e qualidade</p>
	Baixo	<p>Custo líder Ganhar vantagem competitiva em possuir o mais baixo custo.</p> <p>Melhor custo Combinar custo e diferenciação.</p> <p>(2) Estratégia de custo líder (ex.: melhoria de processo)</p> <p>(E) Medida de sucesso de projeto por eficiência de custo</p> <p>(O) Estrutura flexível para adaptar-se a mudanças da melhoria</p> <p>(P) Altamente padronizado e formatado</p> <p>(F&M) Orientadas para custo e cronograma</p> <p>(C) Consciente de custo</p>	<p>(3) Estratégia de melhor custo (ex.: qualidade/custo)</p> <p>(S) Medida de sucesso de projeto por cronograma ou qualidade</p> <p>(O) Estrutura flexível para assegurar a melhor qualidade no produto ao menor custo</p> <p>(P) Padronizado mas flexível</p> <p>(F&M) Orientadas para qualidade/custo</p> <p>(C) Recompensas pela qualidade/custo</p>

Legenda: (E) estratégia; (O) organizacional; (P) processo; (F&M) ferramentas e métricas; (C) cultura

Análise SWOT (para posterior Iniciativa e Plano de Ação)

cd	Forças	Prob	Impac	Pxl
S4	4. Maior chapter do Brasil/ América Latina	1,0	0,9	0,90
S1	1. Imagem / marca PMI	0,9	0,8	0,72
S2	2. Caixa (\$)	0,8	0,9	0,72
S12	12. Entrega facilitada de PDUs (eventos)	0,9	0,8	0,72
S9	9. Curso PMP	0,9	0,7	0,63
S14	14. Maturidade em eventos	0,7	0,9	0,63
S3	3. Reconhecimento da certificação pelo mercado	0,8	0,7	0,56
S5	5. Voluntariado	0,5	0,9	0,45
S10	10. Associados PMI-SP	0,9	0,3	0,27
S11	11. Profissionais PMPs	0,5	0,5	0,25
S6	6. Eventos/ Seminário Internacional	0,9	0,2	0,18

cd	Fraquezas	Prob	Impac	Pxl
W7	7. Projetos não estão claramente disponíveis para os voluntários	0,8	0,8	0,64
W6	6. Base de dados dos voluntários não consolidada/ utilizada	0,7	0,7	0,49
W1	11. Baixa qualidade/ número dos trabalhos enviados ao Seminário	0,8	0,5	0,40
W9	9. Formato Seminário	0,9	0,4	0,36
W1	17. Falta de patrocínio institucional	0,5	0,7	0,35
W1	16. Falta de parcerias consolidadas	0,5	0,6	0,30
W1	18. Dificuldade de gerar conteúdo diferenciado (com profundidade,	0,6	0,5	0,30
W2	21. Política de parceria indefinida	0,6	0,5	0,30
W1	19. Dificuldade de se colocar como diferencial em GP no mercado	0,7	0,4	0,28
W1	1. Mau aproveitamento dos voluntários	0,3	0,9	0,27

cd	Oportunidades	Prob	Impac	Pxl
O9	9. Interação com a academia (aumentar a qualidade dos trabalhos	0,8	0,9	0,72
O14	14. Reconhecimento do trabalho voluntário	0,8	0,9	0,72
O7	7. Promoção de Gestão do Conhecimento	0,7	0,9	0,63
O8	8. Exploração do tema programa e portfólio	0,7	0,9	0,63
O12	12. Momento mercado ávido por GP (demanda reprimida)	0,7	0,9	0,63
O1	1. Maior reconhecimento pelo mercado da certificação PMP	0,6	0,9	0,54
O2	2. Intensificação das parcerias	0,6	0,9	0,54
O15	15. Ser referência internacional - condutor referencial do "boom"	0,7	0,7	0,49
O18	18. Identificação de padrão superior – associado faz parte de um	0,7	0,7	0,49
O5	5. Aumento de parcerias com CREA, CRA, CIESP, SEBRAE,	0,6	0,8	0,48

cd	Ameaças	Prob	Impac	Pxl
T3	3. Professores pouco qualificados nos cursos	0,4	0,9	0,36
T10	10. Perda de empolgação inicial dos envolvidos	0,5	0,7	0,35
T13	13. Perda de sustentação e interesse com "profissionais Seniores"	0,4	0,8	0,32
T14	14. Dificuldade em entregar o valor que seja claramente percebido	0,3	0,9	0,27
T12	12. Banalização da marca e certificações	0,3	0,8	0,24
T2	2. Parcerias ruins	0,2	0,9	0,18
T4	4. Outras organizações e certificações concorrentes (IPMA,	0,3	0,6	0,18
T11	11. GP virar modismo passageiro	0,2	0,8	0,16
T7	7. Pesquisas acadêmicas (com fins particulares/ comerciais)	0,2	0,7	0,14
T9	9. Disseminação de eventos de gestão de projetos	0,3	0,4	0,12

Análise SWOT

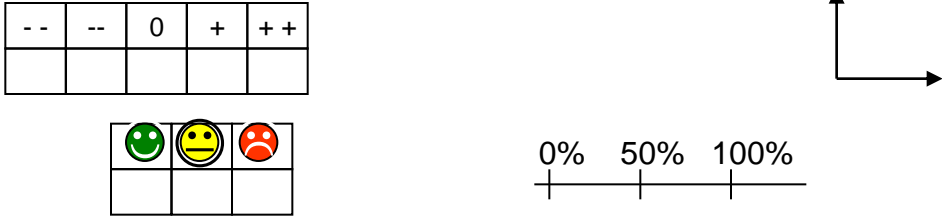
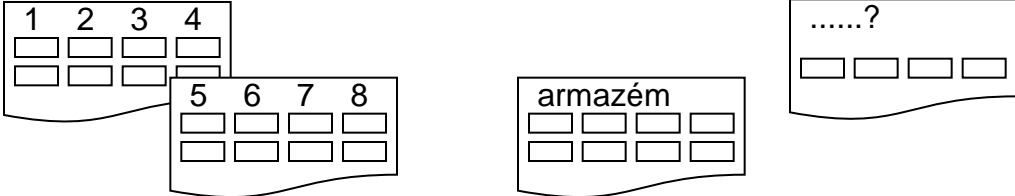
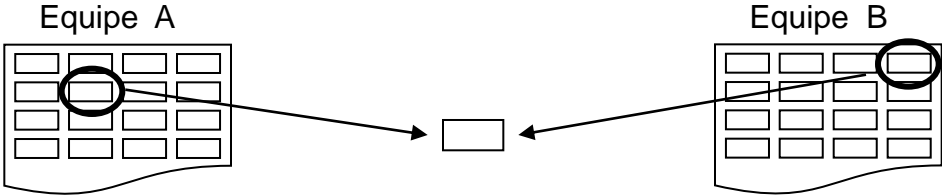
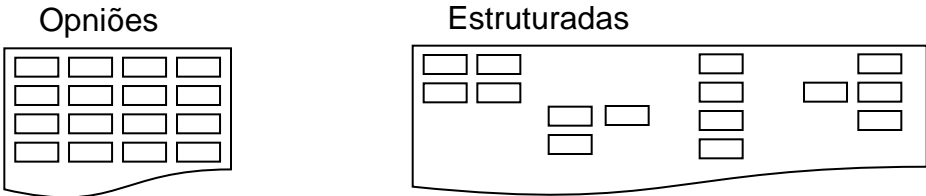
- A análise SWOT
- “As-Is”
 - Ambiente atual.
- “To-Be”
 - Futuro (ou cenário).

cd	Forças	Prob	Impac	Pxl
S4	4. Maior chapter do Brasil/ América Latina	1,0	0,9	0,90
S1	1. Imagem / marca PMI	0,9	0,9	0,81
S2	2.			
cd	Fraquezas	Prob	Impac	Pxl
S12	12.			
S9	9. V7 7. Projetos não estão claramente disponíveis para os voluntários	0,8	0,8	0,64
S14	14. V6 6. Base de dados dos voluntários não consolidada/ utilizada	0,7	0,7	0,49
cd	Oportunidades	Prob	Impac	Pxl
S5	5. V9 9.			
S10	10. V1 17. O9 9. Interação com a academia (aumentar a qualidade dos trabalhos	0,8	0,9	0,72
S11	11. V1 16. O14 14.			
cd	Ameaças	Prob	Impac	Pxl
V2	21. O8 8.			
V1	19. O12 12. 3. Professores pouco qualificados nos cursos	0,4	0,9	0,36
V1	1. O1 1. 10 10. Perda de empolgação inicial dos envolvidos	0,5	0,7	0,35
O2	2. 13 13. Perda de sustentação e interesse com “profissionais Seniores”	0,4	0,8	0,32
O15	15. 14 14. Dificuldade em entregar o valor que seja claramente percebido	0,3	0,9	0,27
O18	18. 12 12. Banalização da marca e certificações	0,3	0,8	0,24
O5	5. 2 2. Parcerias ruins	0,2	0,9	0,18
-	4 4. Outras organizações e certificações concorrentes (IPMA,	0,3	0,6	0,18
-	11 11. GP virar modismo passageiro	0,2	0,8	0,16
-	7 7. Pesquisas acadêmicas (com fins particulares/ comerciais)	0,2	0,7	0,14
-	9 9. Disseminação de eventos de gerência de projetos	0,3	0,4	0,12

- **Forças e Fraquezas**
 - Internas a organização.
- **Oportunidades e Ameaças**
 - Externos a organização.

Como organizar as respostas

Pfeiffer, P. **Facilitação de Projetos**

Momentos	Objetivo	Como
Tratamento de Temas/Problemas	Aquecimento de atitudes, opiniões, ânimo e resistências	
Orientações	Coletar idéias, temas, aspectos do problema, argumentos	
Análises	Coletar propostas para o problema central	
Oficina	Apresentar opiniões, definir um termo complexo/controvertido, preparar a discussão sobre prioridades	

Caso de Negócio

Business Case

Elaborado por:	
Data:	
Objetivos do negócio:	Qual é a principal questão do negócio? Declaração de questões adicionais. Como é conhecido pelos envolvidos? Quando é realizado, o que foi uma questão.
Escopo da solução:	Qual é a necessidade (Prob./Oport./Req.Legal)? Quais são as soluções viáveis? Qual a recomendada? A somatória dos produtos, serviços e resultados que devem ser providenciados. Um conjunto de capacidades que devem suportar a a necessidade de negócio Encontra a necessidade ao resolver a questão de negócio.
Objetivos do Programa/Projeto Stakeholders:	O trabalho que deve se executado para entregar a solução com as características e funções especificadas. Quem quer resolver? Quem resolve, e como? Quem resiste? Quem tem autoridade para aprovar/desaprovar a solução? Quem será o proprietário da solução?
Restrições:	Limitações chaves
Análise financeira:	Estimativa de alto nível de custos
Benefícios:	Resultado de ações e comportamentos que provê vantagens aos stakeholders.
Demanda de mercado:	Análise de situação de mercado
Barreiras de mercado:	Impedimentos legais, monopólios, concorrência agressiva
Lucro potencial:	Valores de alto nível de receita
Avaliação técnica de riscos:	Causa e efeito de alto nível
Tempo de lançamento:	Estimativa de implementação

Define a Necessidade:
Problema/Oportunidade

Fatores de sucesso

Pressupostos, alternativas e cenários

Estimativas de alto nível

Maiores riscos

Quantifica benefícios tangíveis, descreve os intangíveis

Retorno financeiro

Suporta o projeto

Caso de Negócio

Objetivos do negócio:

Qual é a principal questão do negócio? Declaração de questões adicionais.

Como é conhecido pelos envolvidos? Quando é realizado, o que foi uma questão.

Qual é a necessidade (Prob./Oport./Req.Legal)?

Escopo da solução:

Quais são as soluções viáveis? Qual a recomendada?

A somatória dos produtos, serviços e resultados que devem ser providenciados.

Um conjunto de capacidades que devem suportar a a necessidade de negócio

Encontra a necessidade ao resolver a questão de negócio.

Caso de Negócio

Objetivos do Programa/Projeto Stakeholders:

O trabalho que deve se executado para entregar a solução com as características e funções especificadas. Quem quer resolver? Quem resolve, e como? Quem resiste? Quem tem autoridade para aprovar/desaprovar a solução? Quem será o proprietário da solução?

Restrições:

Limitações chaves

Análise financeira:

Estimativa de alto nível de custos

Benefícios:

Resultado de ações e comportamentos que provê vantagens aos stakeholders.

Demanda de mercado:

Análise de situação de mercado

Barreiras de mercado:

Impedimentos legais, monopólios, concorrência agressiva

Lucro potencial:

Valores de alto nível de receita

Avaliação técnica de riscos:

Causa e efeito de alto nível

Tempo de lançamento:

Estimativa de implementação

Projetos

Termo de Abertura	
Programa:	
Projeto:	
Elaborado por / Depto.:	
Data:	
Missão do Projeto	Breve sumário dos aspectos problema, ameaça, fraqueza (força a ser explorada) para (escopo - como), quando será o problema ou a oportunidade. A razão da existência do projeto (1) Diferencial; (2) Melhor C
Necessidades do Justificativas:	
Alinhamento Estratégico Porter	
Objetivo:	Declaração específica, mensurável
Meta:	Medida alvo do BSC.
Descrição dos Produtos e Entregas:	Identificar que produtos serão entregues. Descrever o produto de forma acordada para ser alcançado.
Premissas:	Identificar fatos considerados verdadeiros.
Restrições:	Identificar fatos que restringem o projeto.
Dependências:	Programas e Projetos predecessores.
Riscos iniciais:	Identificar eventos de riscos potenciais que podem ser antecipados para ter um maior impacto no processo e/ou efeito no projeto e que requer decisões ou ações do patrocinador ou da equipe. Como resultado de <CAUSA>, pode ocorrer <RISCO>, o que acarretaria a(o) <EFEITO>. Principalmente qual ameaça da SWOT.
Grau de Risco:	Percentual de Risco.
Recursos:	Usuários Chaves. Indicar os recursos requeridos e/ou disponíveis para ser usado no projeto. Financeiros, pessoal e material. (como facilidades, equipamentos, fornecedores e serviços)
Aceitação:	Indicar o método e critério que o patrocinador aceitará as entregas especificadas do projeto como completa e adequada.
Prazo de término:	
Custo estimado:	
Payback:	
BCR	
NPV	
IRR	

Missão: Sumário dos aspectos do projeto. A necessidade ou o propósito (o porque do problema, ameaça, fraqueza e a solução a ser alcançada ou porque da oportunidade ou força a ser explorada) para quem, o que será entregue (descrição do produto / serviço / escopo - como), quando será a entrega e por quanto?

Justificativa: A razão da existência do projeto, o valor agregado aos stakeholders.

Programa	Projetos
Prg01 - E&PS	Prj0101
	Prj0102
	Prj0103
	Prj0104
	Prj0105
	Prj0106
Prg02 - GEI	Prj0201
	Prj0202
	Prj0203
	Prj0204
Prg03 - TIC	Prj0301
	Prj0302
	Prj0303
	Prj0304
	Prj0305
Prg04 - E&S	Prj0401
	Prj0402
	Prj0403
	Prj0404
	Prj0405
4	20

Justificativa de Empreendimento

Quadro Lógico de Aprovação

Programa: Projeto: Elaborado por / Depto.: Data:					
Compromissos do Projeto	Medidas de sucesso (Prioridade relativa: Essencial, Flexível, Ajustável)	Meios de verificação	Eventos de riscos (Baixo, Médio, Alto)	Autoridade responsável	
Valor organizacional	Porque (Como)				
Os benefícios a longo prazo e sustentável ou contribuições para os clientes ou para os objetivos estratégicos ou a sua missão.	Métricas para avaliar como a longo prazo e as contribuições sustentáveis do projeto para a organização do cliente será medido. (Objetivo do Negócio).	(E)	Como os dados necessários para avaliar as contribuições de longo prazo e sustentáveis do projeto para as organizações do cliente serão obtidas.	Eventos negativos ou indesejáveis que podem comprometer os benefícios a longo prazo do projeto para a organização do cliente ou a causa da seleção do projeto errado.	(B)
Escopo/Entregas (O que)	O meio pelo qual o projeto contribuirá para a organização do cliente, proporcionando resultados adequados ou produtos finais.				
Métricas para avaliar em que extensão (medida) as entregas possuem as funcionalidades requeridas e outros atributos de qualidade para atender às expectativas dos stakeholders (Objetivo de Qualidade).	(F)	Como os dados necessários para avaliar a realização das funcionalidades requeridas e outros atributos de qualidade serão obtidos.	Eventos negativos ou indesejáveis que podem comprometer a realização do escopo do projeto.	(A)	
Atividades (Como)	As atividades necessárias para produzir as entregas conforme indicado no escopo do projeto.				
Métricas para avaliar que as atividades para produzir as entregas foram concluídas (Objetivo de Prazo).	(A)	Como os dados necessários para avaliar se as atividades foram concluídas serão obtidos.	Eventos negativos ou indesejáveis que podem comprometer a conclusão das entregas no prazo.	(M)	
Recursos (Quanto)	Os tipos de recursos necessários para exercer as atividades (recursos humanos, materiais, instalações, equipamentos, licenças, etc.)				
A quantidade (R\$ ou dias) de recursos necessários para executar as atividades (Objetivo de Custo).	(E)	Como os dados necessários para avaliar quantos recursos foram utilizados para realizar as atividades serão obtidos.	Eventos negativos ou indesejáveis que podem tornar os recursos indisponíveis ou insuficientes.	(A)	
Gerente do Projeto: Patrocinador:					

Justificativa de Empreendimento

Couillard,J.; et.al. The Logical Framework Approach - Millennium. PMI. 2009. pg.31

Compromissos do Projeto	Medidas de sucesso (Prioridade relativa: Essencial, Flexível, Ajustável)
Valor organizacional	Porque (Como)
Os benefícios a longo prazo e sustentável ou contribuições para os clientes ou para os objetivos estratégicos ou a sua missão.	Métricas para avaliar como a longo prazo e as contribuições sustentáveis do projeto para a organização do cliente será medido. (Objetivo do Negócio).
Escopo/Entregas (O que)	
O meio pelo qual o projeto contribuirá para a organização do cliente, proporcionando resultados adequados ou produtos finais.	Métricas para avaliar em que extensão (medida) as entregas possuem as funcionalidades requeridas e outros atributos de qualidade para atender às expectativas dos stakeholders (Objetivo de Qualidade).

- Medidas de sucesso (Prioridade relativa):
- **(E)** Essencial, tem de estar presente;
- **(F)** Flexível, será negociado;
- **(A)** Ajustável, será definido conforme mercado.

Justificativa de Empreendimento

Couillard,J.; et.al. The Logical Framework Approach - Millennium. PMI. 2009. pg.31

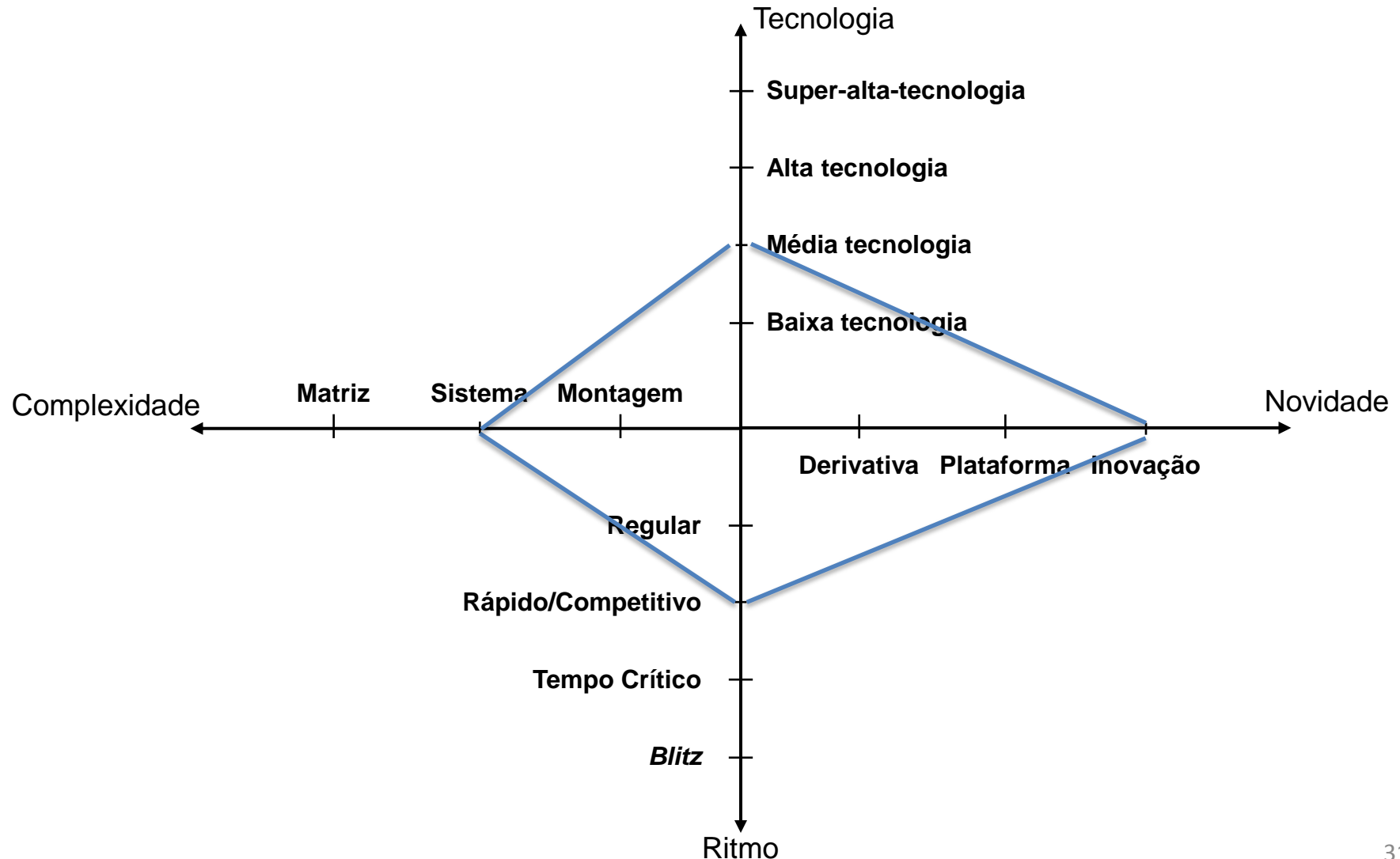
Compromissos do Projeto	Medidas de sucesso (Prioridade relativa: Essencial, Flexível, Ajustável)
Atividades (Como)	
As atividades necessárias para produzir as entregas conforme indicado no escopo do projeto.	Métricas para avaliar que as atividades para produzir as entregas foram concluídas (Objetivo de Prazo).
Recursos (Quanto)	
Os tipos de recursos necessários para exercer as atividades (recursos humanos, materiais, instalações, equipamentos, licenças, etc.)	A quantidade (R\$ ou dias) de recursos necessários para executar as atividades (Objetivo de Custo).
Gerente do Projeto:	
Patrocinador:	

Ⓔ

Ⓕ

Ⓖ

Análise por Modelo Diamante, Shenhar, A.J; Dvir, D.

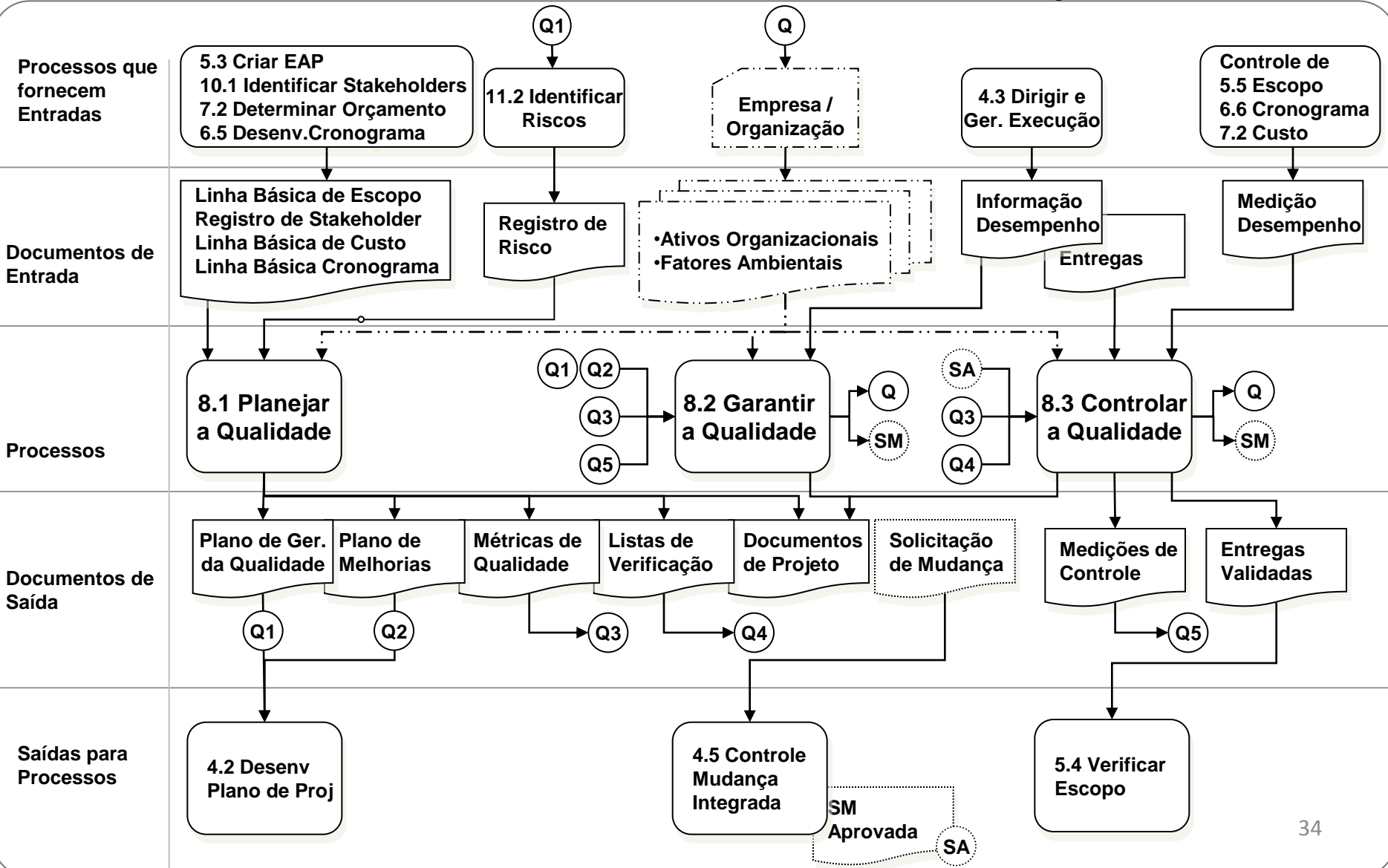


Conclusões

- Métodos e ferramentas disponíveis
- Definir o problema ou oportunidade
- Reunir e discutir iniciativas (projetos)
- Avaliar os projetos que trazem mais valor (qualidade) ao cliente e a organização
 - (Curto, Médio e Longo Prazo)
- Elaborar Plano de ação detalhado

Processos de Áreas de Conhecimento	Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos (42) - PMBOK® 4th Ed.				
	INICIAR	PLANEJAR	EXECUTAR	MONITORAR e CONTROLAR	CONCLUIR
4. INTEGRAÇÃO	4.1 Termo de Abertura	4.2 Desenvolver plano de Gerenciamento de Projeto	4.3 Dirigir e gerenciar a execução do projeto	4.4 Trabalho do Projeto 4.5 Controle Integrado de Mudanças	4.6 Encerrar
5. ESCOPO		5.1 Levantar Requisitos 5.2 Definir 5.3 Criar WBS		5.4 Verificar 5.5 Controlar	
6. TEMPO		6.1 Definir atividades 6.2 Sequenciar 6.3 Estimar recursos 6.4 Estimar duração 6.5 Desenv Cronograma		6.6 Controlar Cronograma	
7. CUSTO		7.1 Estimar 7.2 Determinar Orçamento		7.3 Controlar Custos	
8. QUALIDADE		8.1 Planejar a Qualidade	8.2 Assegurar Desempenho	8.3 Controlar a Execução de Qualidade	
9. RECURSOS HUMANOS		9.1 Plano de RH	9.2 Adquirir equipe 9.3 Desenvolver 9.4 Gerenciar		
10. COMUNICAÇÃO	10.1 Identificar Stakeholders	10.2 Plano de Comunicações	10.3 Distribuir informação 10.4 Ger. Stakeholders	10.5 Relatar Desempenho	
11. RISCO		11.1 Planejar Ger. Risco 11.2 Identificar 11.3 Qualificar 11.4 Quantificar 11.5 Planejar respostas		11.6 Monitorar e Controlar os Riscos	
12. AQUISIÇÃO		12.1 Plano de Aquisição	12.2 Conduzir	12.3 Administrar	12.4 Encerrar

Gerenciamento da Qualidade em Projetos



Obrigado

Desejo sucesso!
E sorte na loteria.