

Dicas de Gerenciamento da Qualidade

Mauro Sotille, PMP

Qualidade é o grau com que o projeto satisfaz os requisitos. Qualidade está relacionada à conformidade com os requisitos e adequação ao uso.

A qualidade é definida pelo cliente. Uma vez que os requisitos do cliente são atingidos, as organizações buscam a melhoria de processos como uma forma de reter os clientes existentes e recuperar clientes perdidos ou ganhar novos clientes. Seja qual for a razão, a qualidade direciona as entregas do projeto e, em longo prazo, a viabilidade da organização.

Sendo parte da restrição tripla, a qualidade é freqüentemente impactada pelas decisões de custo-benefício do projeto, devendo satisfazer três critérios:

- Desempenho: O produto ou serviço deve fazer o que se supõe que faça
- Custo: O Produto ou serviço é fornecido por um preço justo
- Prazo: O produto ou serviço é entregue dentro do prazo

Segundo o PMI, há três processos relacionados ao gerenciamento da qualidade:

Planejar o Gerenciamento da Qualidade – Este processo inclui examinar os Ativos de Processos Organizacionais e planejar o projeto com base em padrões e criar padrões adicionais para o projeto específico. Este processo é parte do grupo de processos de planejamento. O plano de gerenciamento da qualidade está relacionado a todas as áreas de qualidade do projeto, não apenas ao produto que está sendo criado.

Realizar a Garantia da qualidade – Este processo inclui determinar se as atividades do projeto estão de acordo com as políticas e processos escolhidos. Este processo é parte do grupo de processos de execução. É uma função administrativa ou gerencial associada à correção dos processos que produzem as entregas do projeto. Estas funções podem incluir auditorias de processo, correção de deficiências e atividades de melhoria contínua, de modo a reduzir os custos e garantir consistência do desempenho de produtos e serviços. A saída da Garantia da Qualidade é a melhoria da qualidade.

Controlar a Qualidade – Este processo envolve medição de resultados em relação a padrões. É uma função técnica usada para verificar se as entregas têm qualidade aceitável e estão completas e corretas (conforme definido no escopo do produto). Se problemas de qualidade são descobertos é feita a análise e avaliação dos desvios. Se modos de corrigir os problemas são encontrados e alterações nas políticas de Garantia da Qualidade são necessárias, isto é tratado como parte do controle integrado de mudanças, Este processo ocorre no grupo de processos de monitoramento e controle do projeto.

Qualidade *versus* Grau.

- **Qualidade** é a soma de características de um produto que permitem que este atinja ou exceda as expectativas do cliente.
- **Grau** é uma categoria ou classificação dada a entidades que tem o mesmo uso funcional, mas características diferentes.

Baixa qualidade é sempre um problema, no entanto baixo grau pode não ser.

O foco da qualidade deve ser na **prevenção** e não na **inspeção**. A inspeção deve ser utilizada para provar que o sistema funciona (porque as boas práticas de qualidade vêm sendo utilizadas), e não simplesmente como um modo de rejeitar as falhas. A qualidade deve ser planejada, e não inspecionada. “Nunca há tempo ou dinheiro suficientes para fazer as coisas certas da primeira vez, mas há sempre o suficiente para corrigir os problemas”.

Prevenção envolve manter erros fora do processo. **Inspeção** envolve manter os erros longe dos clientes. **Melhoria contínua** – Há uma grande similaridade entre os métodos do PMI e o Ciclo de Deming – PDCA – Plan Do Check Act.

Custo da Qualidade é o custo de não criar um produto ou serviço de qualidade. Em outras palavras, quaisquer custos que não teriam sido gastos se a qualidade fosse perfeita. Envolve os custos de:

- Prevenção da não-conformidade: Os custos de todas as atividades destinadas especificamente a prevenir a qualidade pobre. É um custo preventivo.
- Custos de Avaliação: Os custos associados com a medição, avaliação ou auditoria de produtos ou serviços de modo a garantir conformidade com padrões de qualidade e requisitos de desempenho.
- Custos de Falha: Os custos associados com a falha ao atingir os requisitos. Inclui os custos de falha internos e externos (detectadas pelo cliente). É um custo reativo.

Análise Marginal é o estudo de quando a qualidade ótima é atingida. A qualidade ótima é atingida quando o custo das melhorias se iguala aos custos incrementais para atingir a qualidade.

Benchmarking compara os processos de qualidade usados neste projeto com aqueles de outros projetos, de modo a gerar idéias para melhoria e fornecer um padrão através do qual se possa medir desempenho. Requer que os processos sejam similares, não necessariamente os projetos ou organizações.

Responsabilidade gerencial – A equipe de projeto deve se ater aos padrões de qualidade, mas a gerência deve fornecer os recursos necessários para tanto. 85% dos problemas da qualidade têm origem na gerência (Deming).

Gold-Plating (entregar mais do que está no escopo do projeto) deve ser evitado. Se fosse necessário estaria descrito no escopo do projeto.

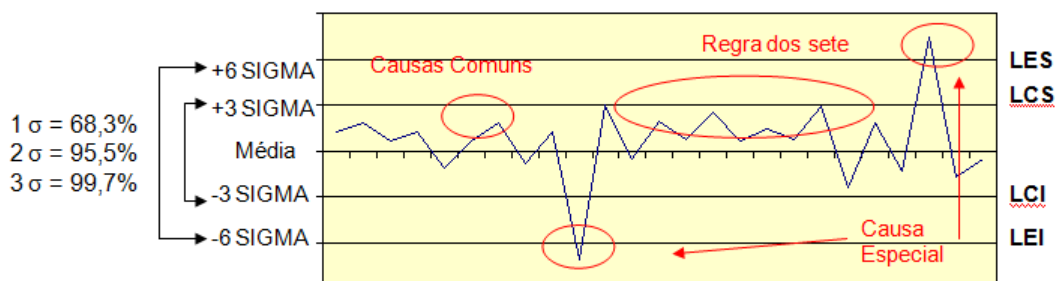
Projeto de Experimentos é mais freqüentemente utilizado em relação ao produto do projeto do que em relação ao projeto em si. Variáveis individuais são testadas individualmente para ver como afetam os resultados do projeto.

CEP (Controle Estatístico do Processo) - Testa uma amostra estatística ao invés de cada item.

Variáveis são medidas em incrementos (como diâmetro, medido em cm) e **atributos** informam conformidade e não conformidade.

Diagrama de Ishikawa – Também chamado causa-e-efeito ou espinha de peixe.

Gráfico de controle - mostra a capacidade corrente de um processo (“voz do processo”)



Regra dos Sete - Deve ser observada quando quer se interpretar os gráficos de controle. Esta regra prática (heurística) declara que se sete ou mais ocorrências consecutivas ocorrem do mesmo lado da média (ou se elas seguem na mesma direção), mesmo que elas estejam dentro do limite de controle, devem ser investigadas como se tivessem uma causa atribuível. É extremamente improvável que as sete ocorrências consecutivas estivessem no mesmo lado da média se o processo estivesse operando normalmente. A probabilidade de termos 7 pontos em seqüência de um mesmo lado da média é de 0,5 (50% de chance para cada lado) elevado a 7ª potência, que é igual a 0,0078.