



Diretoria de Desenvolvimento Gerencial
Coordenação Geral de Educação a Distância

Gerência de Projetos - Teoria e Prática

Conteúdo para impressão

Módulo 3: Gerenciamento da Qualidade, dos Recursos Humanos e das Comunicações

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Caçado

Coordenadora-Geral de Educação a Distância: Natália Teles da Mota

Conteudista:

Nival Oliveira Lage (2008)

Carlos Eduardo Martins (2011)

Atualizações:

Carlos Eduardo Martins (2013)

Diagramação e revisão de texto realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

Módulo 3: Gerenciamento da Qualidade, dos Recursos Humanos e das Comunicações	5
1. Objetivos	5
2. Introdução	5
8. Gerenciamento da Qualidade do Projeto	5
8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade	6
8.2 Realizar a garantia da qualidade	7
8.3 Realizar o controle da qualidade	8
9. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto	9
9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos.....	10
9.2 Mobilizar a equipe do projeto.....	11
9.3 Desenvolver a equipe do projeto	12
9.4 Gerenciar a equipe do projeto	14
10. Gerenciamento das Comunicações do Projeto	15
10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações	16
10.2 Gerenciar as comunicações	17
10.3 Controlar as comunicações	18
Bibliografia	19
Encerramento do módulo	19

MÓDULO 3: GERENCIAMENTO DA QUALIDADE, DOS RECURSOS HUMANOS E DAS COMUNICAÇÕES

1. Objetivos

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Determinar os padrões de qualidade para um projeto.
- Definir funções e responsabilidade para a equipe do projeto.
- Elaborar relatórios de desempenho do projeto.

2. Introdução

No módulo 2 vimos que o escopo do projeto e do produto devem ser bem definidos para o sucesso do projeto, bem como o gerenciamento de tempo e custo. Neste módulo veremos o Gerenciamento da Qualidade, Recursos Humanos e Comunicações.

8. Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam os padrões de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça às necessidades para as quais foi empreendido.

Também implementa os processos e procedimentos de controle de qualidade com atividades de melhoria contínua que são realizados nas atividades dos projetos para que os objetivos sejam atingidos.

O processo de qualidade é executado tanto nos produtos quanto nas atividades de gerenciamento do projeto. Nos dois casos, deixar de cumprir os requisitos de qualidade do produto ou do projeto pode ter consequências graves para uma ou todas as partes interessadas do projeto.

Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o gerenciamento qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Plano de gerenciamento da qualidade (Métricas de qualidade)
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar a garantia da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria nos processos (conformidades e melhorias)
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar o controle da qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Medições de controle da qualidade
	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovação dos produtos

8.1 Planejar o gerenciamento da qualidade

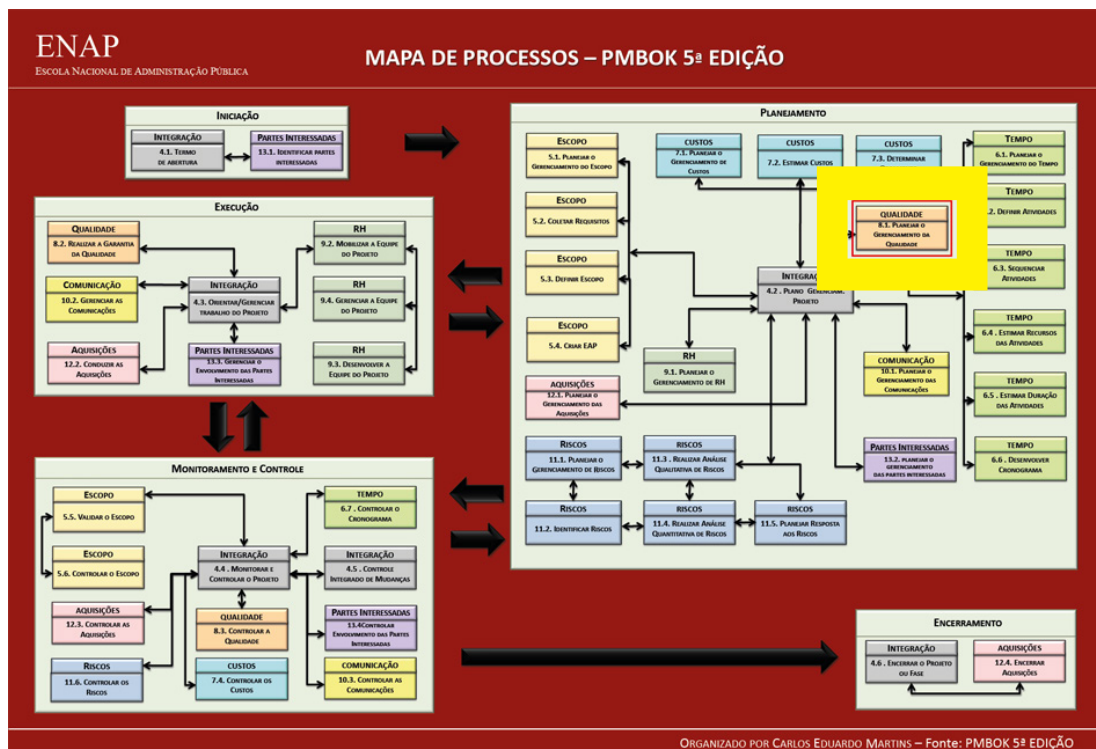
Consiste no processo de identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo o projeto demonstrará a conformidade. O planejamento da qualidade deve ser realizado em paralelo com os outros processos de planejamento do projeto.

O principal benefício desse processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como a qualidade será gerenciada e validada ao longo de todo o projeto.



Por exemplo, modificações aprovadas no produto para atender aos padrões de qualidade identificados podem exigir alterações nos custos ou ajustes nos cronogramas e uma análise de riscos detalhada dos seus impactos nos planos.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK



8.2 Realizar a garantia da qualidade

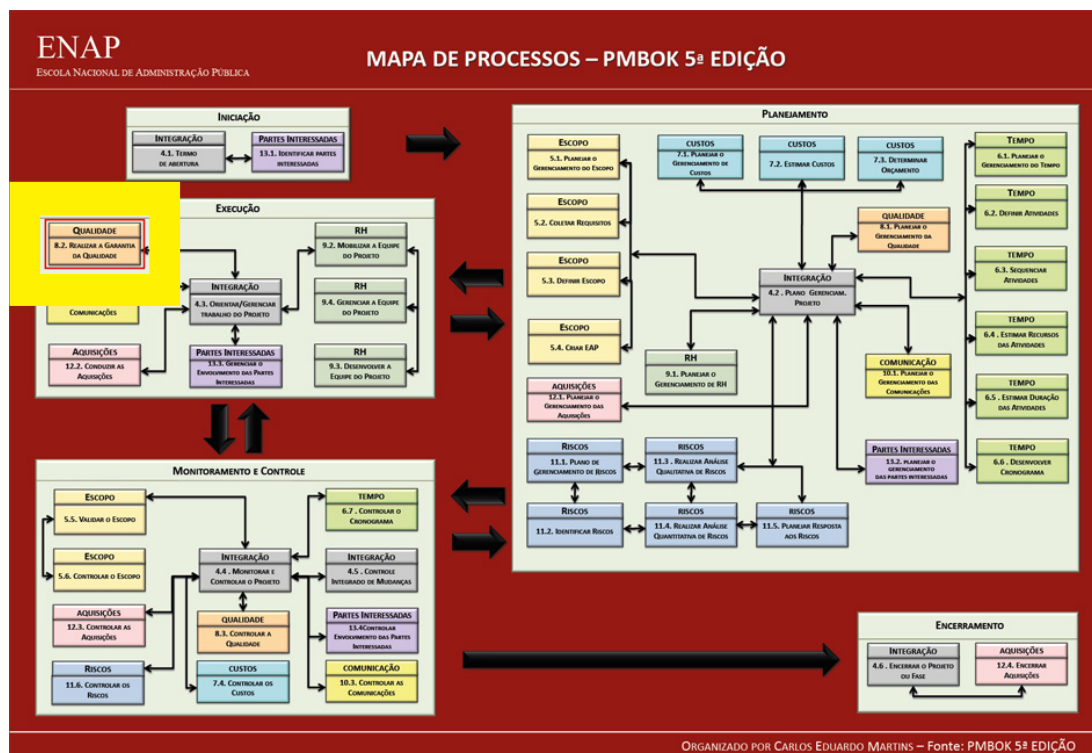
Realizar a garantia da qualidade consiste em verificar se todos os padrões de qualidade que foram especificados no planejamento de qualidade estão sendo implementados.

A garantia da qualidade visa a assegurar que uma entrega futura ou uma ainda não terminada, também conhecida como trabalho em andamento, seja concluída de forma a cumprir os requisitos e expectativas especificados.



O processo de realizar a garantia da qualidade também inclui a sua melhoria contínua, que é um meio iterativo de melhorar a qualidade de todos os processos. A melhoria contínua de processos reduz o desperdício e elimina as atividades que não agregam valor, permitindo que os processos sejam operados com níveis mais altos de eficiência e eficácia.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



8.3 Realizar o controle da qualidade

Consiste em monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

Os principais benefícios deste processo incluem:

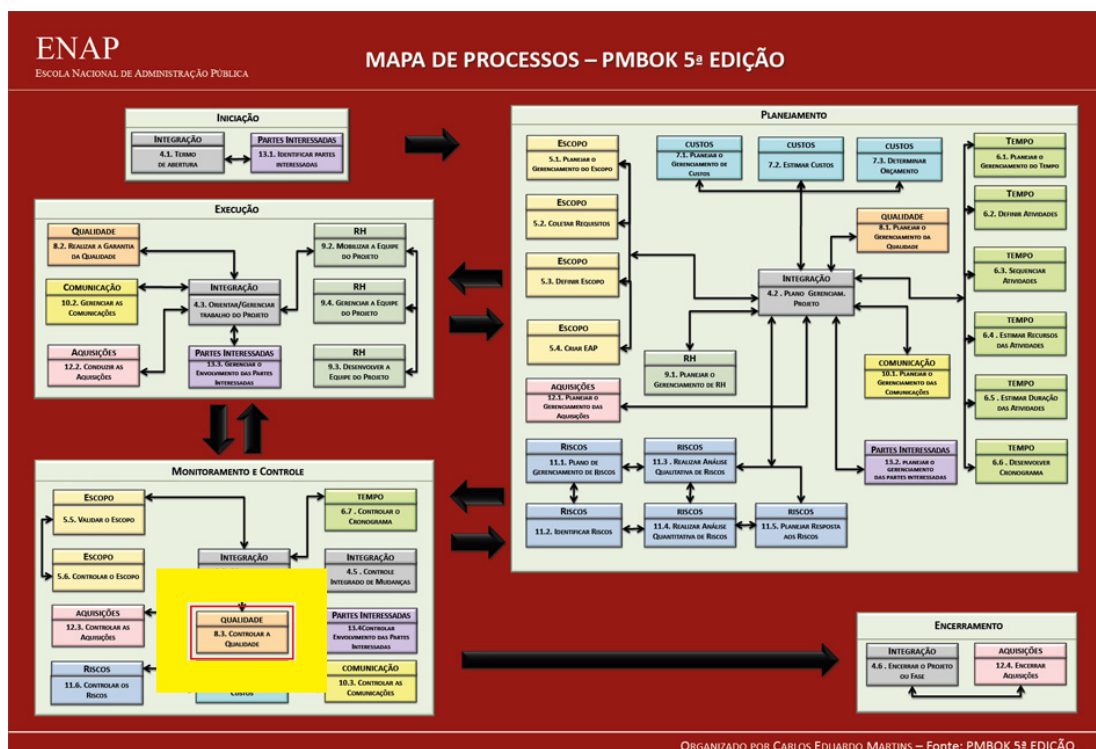
- Identificar as causas da baixa qualidade do processo ou do produto.
- Validar a conformidade das entregas e do trabalho do projeto com os requisitos necessários à aceitação final, especificados pelas principais partes interessadas.



O controle da qualidade é realizado durante todo o projeto. Os padrões de qualidade incluem os processos do projeto e as metas do produto. Os resultados do projeto incluem as entregas e os resultados do gerenciamento do projeto, tais como desempenho de custos e de prazos.

Geralmente o controle da qualidade é realizado por um departamento de controle de qualidade, visando a identificar inconformidades no produto ou atividades do projeto, minimizando eventuais causadores de baixa qualidade e recomendando ações específicas para eliminá-las.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



9. Gerenciamento dos Recursos Humanos do Projeto

O gerenciamento dos recursos humanos inclui os processos que organizam e gerenciam toda a equipe que trabalhará no projeto.



A cada integrante desta equipe é dado o nome de colaborador e atribuídas funções e atividades específicas. É importante que os colaboradores participem das atividades desde o início do projeto, pois cria comprometimento e ajuda no planejamento e definição das atividades.

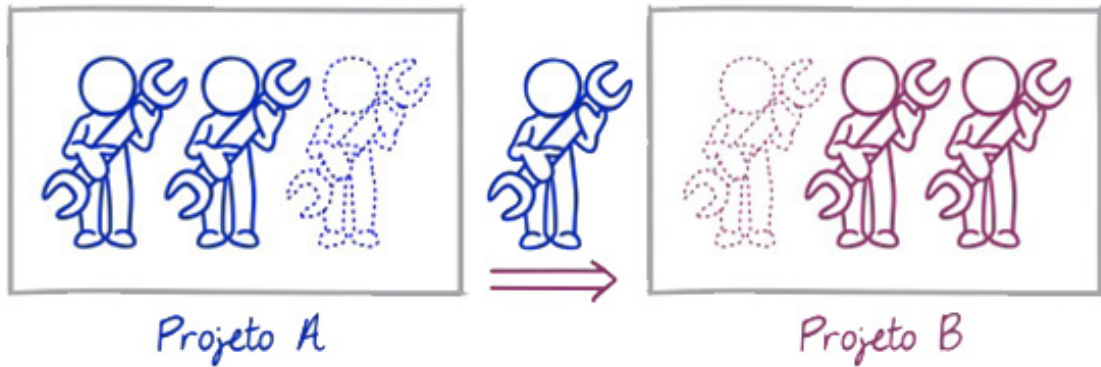
Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento dos recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de gerenciamento do pessoal
<ul style="list-style-type: none"> Mobilizar a equipe do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Alocação do pessoal
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver a equipe do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Treinamentos. Reconhecimento
<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar a equipe do projeto 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do desempenho da equipe

Gerenciar e liderar a equipe do projeto também inclui, entre outras atividades:

- **Influenciar a equipe do projeto:** conhecer, e influenciar quando possível, os fatores de recursos humanos que podem impactar o projeto. Isso inclui o ambiente da equipe, localizações geográficas dos membros da equipe, comunicações entre as partes interessadas, questões políticas internas e externas, questões culturais, singularidade organizacional e outros fatores de pessoal que podem alterar o desempenho do projeto.
- **Comportamento profissional e ético:** a equipe de gerenciamento de projetos deve estar ciente, assumir o compromisso e garantir que todos os membros da equipe tenham um comportamento ético.

9.1 Planejar o gerenciamento dos recursos humanos

O planejamento de recursos humanos é usado para determinar e identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto. O plano de gerenciamento dos recursos humanos descreve como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados dentro de um projeto.



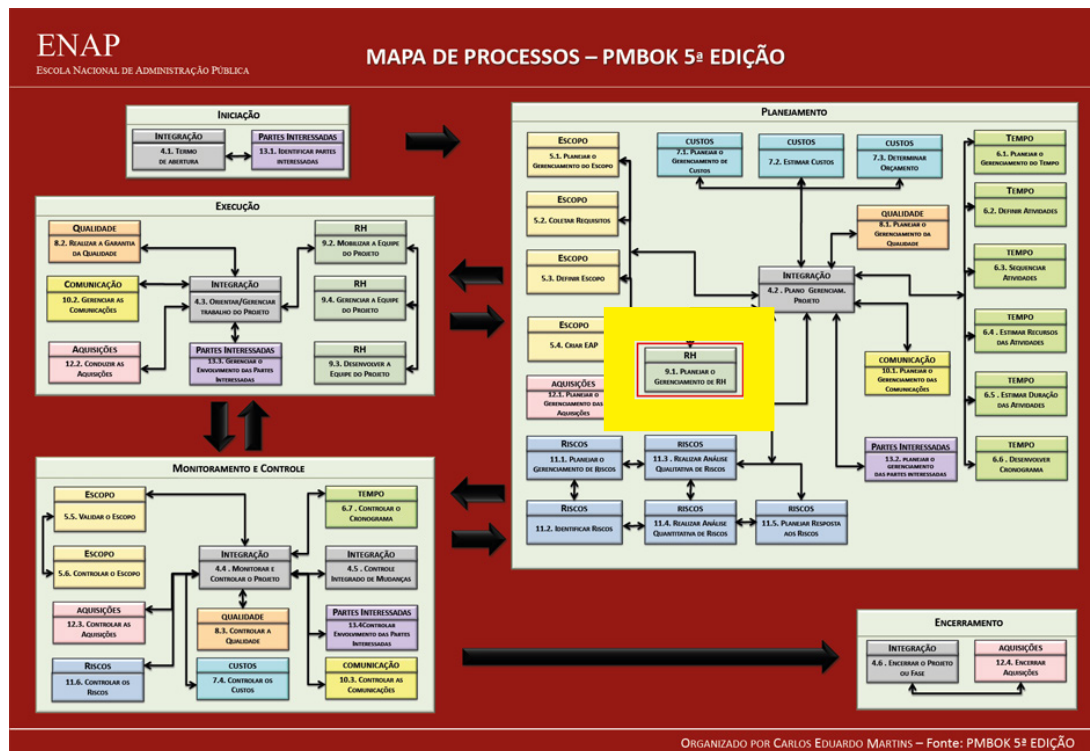
É importante considerar a disponibilidade de recursos humanos escassos ou limitados, ou a concorrência por eles, pois outros projetos podem estar concorrendo por recursos com as mesmas competências ou conjuntos de habilidades.

Considerando esses fatores, os custos do projeto, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas podem ser significativamente afetadas. Um planejamento de gerenciamento de recursos humanos eficaz deve considerar e planejar esses fatores, e desenvolver opções de recursos humanos.

Os papéis do projeto podem ser designados para pessoas ou grupos. As pessoas ou os grupos podem ser internos ou externos à organização executora.

O Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos inclui:

- Contratação da equipe do projeto.
- Treinamento.
- Premiações.
- Funções e Cargos.



9.2 Mobilizar a equipe do projeto

Mobilizar a Equipe do Projeto é o processo de confirmação da disponibilidade dos recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as atividades do projeto. O principal benefício desse processo consiste em esboçar e orientar a seleção da equipe e designar responsabilidades, a fim de se obter uma equipe de sucesso.

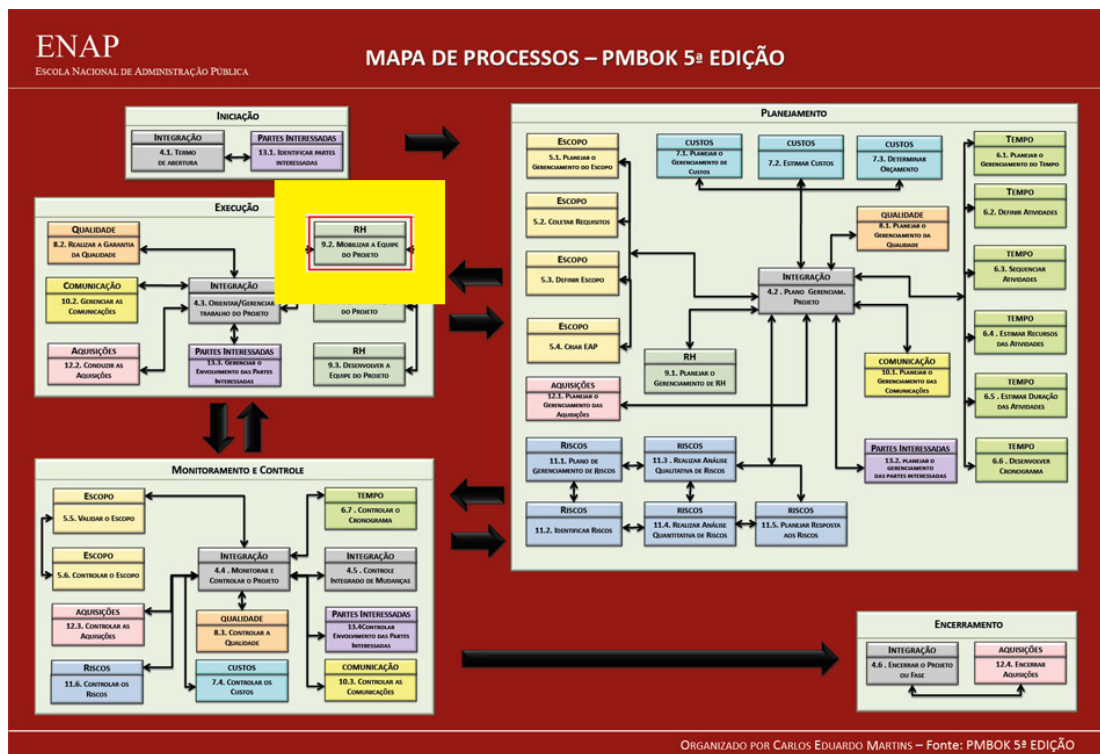
A equipe de gerenciamento do projeto pode ou não ter controle direto sobre a seleção dos membros da equipe devido a acordos de negociação coletiva, uso de pessoal subcontratado, ambiente de projeto em estrutura matricial, relações hierárquicas internas ou externas ou diversos outros motivos.

É importante que os seguintes fatores sejam considerados durante o processo de mobilização da equipe do projeto:

- O gerente de projetos ou a equipe de gerenciamento de projetos deve negociar e influenciar as pessoas envolvidas para obter os recursos necessários e no tempo estabelecido para que não haja impacto nas atividades do projeto.
- Deixar de mobilizar os recursos humanos necessários para o projeto pode afetar os cronogramas e orçamentos, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos.
- Se os recursos humanos não estiverem disponíveis devido a restrições, fatores econômicos ou designações anteriores para outros projetos, o gerente de projetos ou a equipe do projeto pode precisar designar recursos alternativos, talvez com menos competências, desde que não

ocorra infração de requisitos jurídicos, regulatórios, obrigatórios ou outros critérios específicos.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



9.3 Desenvolver a equipe do projeto

Desenvolver a Equipe do Projeto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

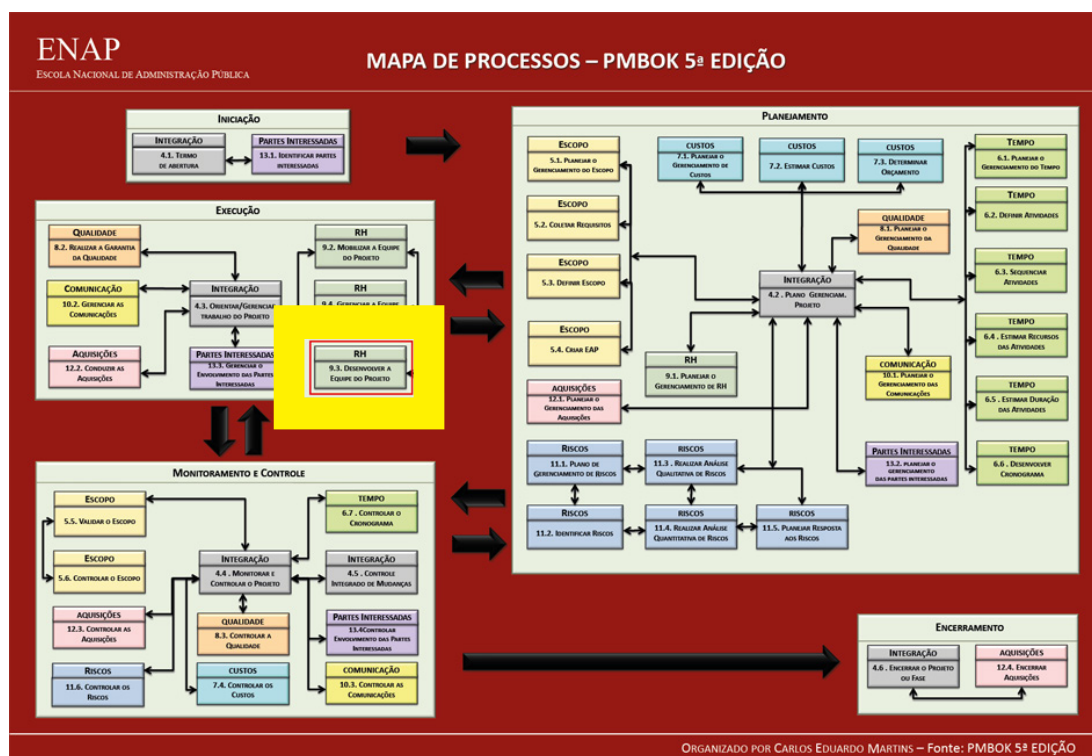
O principal benefício deste processo é que ele resulta no trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, empregados motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal, e numa melhoria do desempenho do projeto, incluindo:

- Aprimorar habilidades de membros da equipe para aumentar sua capacidade de terminar atividades do projeto.
- Aprimorar sentimentos de confiança e coesão entre os membros da equipe para aumentar a produtividade por meio de um trabalho em equipe de melhor qualidade.
- Fornecer feedback e apoio à equipe do projeto sempre que necessário.

Uma equipe de alto desempenho pode ser alcançada usando comunicações abertas e eficazes, desenvolvendo a confiança entre os membros da equipe, administrando conflitos de forma construtiva e estimulando soluções de problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa.



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



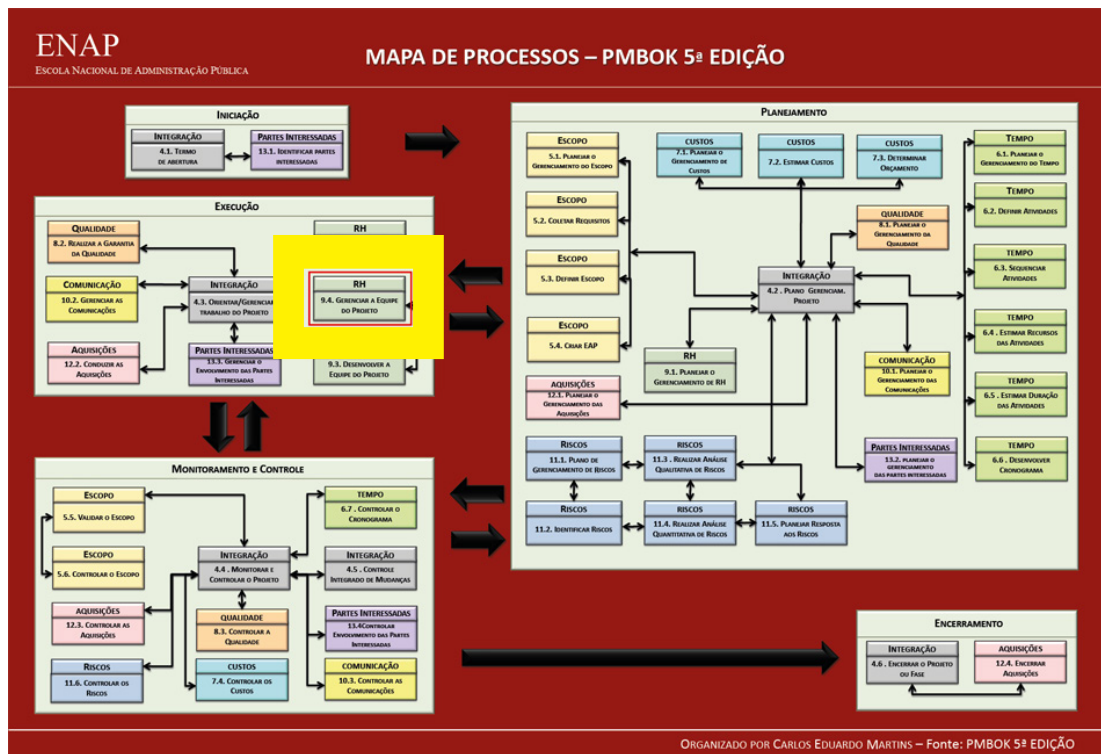
9.4 Gerenciar a equipe do projeto

Gerenciar a Equipe do Projeto é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Se necessário, o gerente de projeto deve atualizar o plano de recursos humanos para contemplar alterações nas responsabilidades dos colaboradores, bem como, necessidade de capacitação entre outras atividades essenciais para o sucesso do projeto.

O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança. Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe e reconhecimento pelo alto desempenho.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



10. Gerenciamento das Comunicações do Projeto

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam geradas, coletadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas e organizadas de maneira oportuna e apropriada.

Os gerentes de projetos gastam em média 90% de seu tempo se comunicando com os membros da equipe e outras partes interessadas do projeto, quer sejam internas (em todos os níveis da organização) ou externas à organização.

Uma comunicação eficaz cria uma ponte entre as diversas partes interessadas envolvidas no projeto, conectando vários ambientes culturais e organizacionais, diferentes níveis de conhecimento, e diversas perspectivas e interesses na execução ou nos resultados do projeto.



A atividade de comunicação tem muitas dimensões em potencial, sendo que a maioria de suas habilidades é comum para o gerenciamento geral e o gerenciamento do projeto. Vejamos alguns exemplos:

Dimensões	Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> Interna (dentro do projeto) e externa (cliente, outros projetos, os meios de comunicação, o público) 	<ul style="list-style-type: none"> Ouvir ativamente e de modo eficaz
<ul style="list-style-type: none"> Formal (relatórios, memorandos, instruções) e informal (e-mails, discussões ad hoc) 	<ul style="list-style-type: none"> Perguntar, investigando ideias e situações para garantir um melhor entendimento
<ul style="list-style-type: none"> Vertical (nos níveis superiores e inferiores da organização) e horizontal (com colegas) 	<ul style="list-style-type: none"> Educar a fim de aumentar o conhecimento da equipe para que ela seja mais eficaz
<ul style="list-style-type: none"> Oficial (boletins informativos, relatório anual) e não oficial (comunicações confidenciais) 	<ul style="list-style-type: none"> Levantar fatos para identificar ou confirmar as informações

<ul style="list-style-type: none"> Linguagem escrita e oral, verbal e não-verbal (inflexões da voz, linguagem corporal) 	<ul style="list-style-type: none"> Definir e administrar as expectativas
	<ul style="list-style-type: none"> Persuadir uma pessoa ou empresa a executar uma ação
	<ul style="list-style-type: none"> Negociar para conseguir acordos mutuamente aceitáveis entre as partes
	<ul style="list-style-type: none"> Solucionar conflitos para evitar impactos negativos
	<ul style="list-style-type: none"> Resumir, recapitular e identificar as etapas seguintes

Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento das comunicações 	<ul style="list-style-type: none"> Plano de comunicação
<ul style="list-style-type: none"> Gerenciar as comunicações 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de informações gerenciais
<ul style="list-style-type: none"> Controlar as comunicações 	<ul style="list-style-type: none"> Resolução de problemas

10.1 Planejar o gerenciamento das comunicações

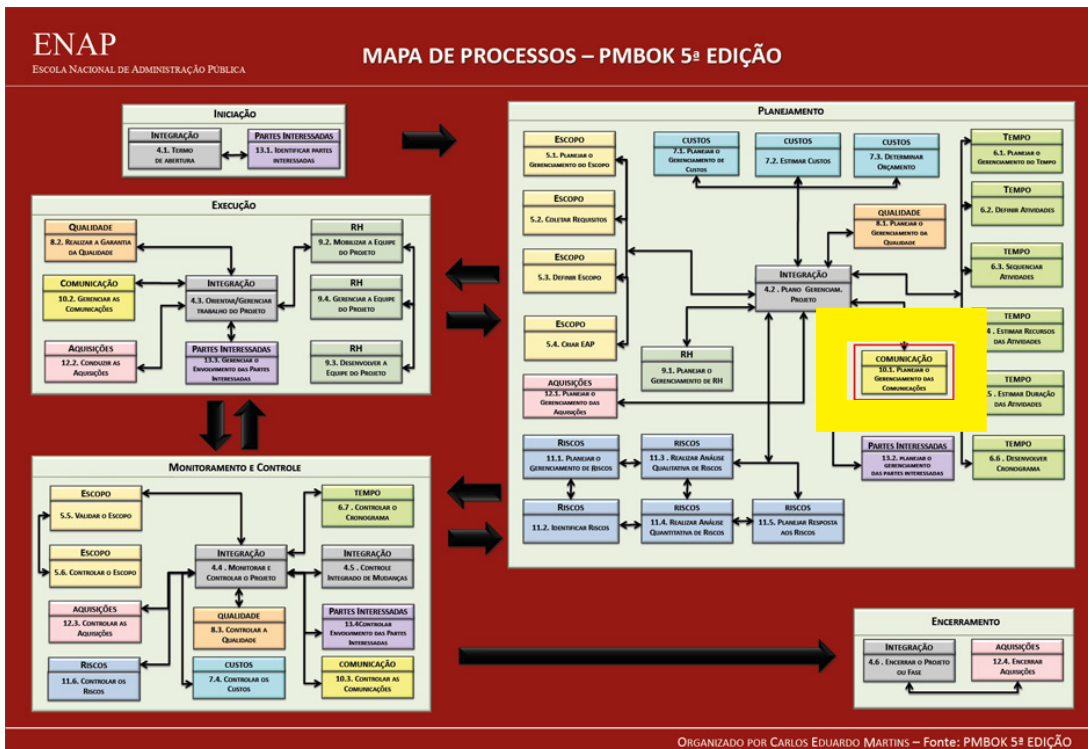
Planejar o Gerenciamento das Comunicações é o processo de desenvolver uma abordagem apropriada e um plano de comunicação do projeto com base nas necessidades de informação e requisitos das partes interessadas e nos ativos organizacionais disponíveis.



Na maioria dos projetos, o planejamento das comunicações é feito bem no início como, por exemplo, durante o desenvolvimento do plano de gerenciamento do projeto. Isso permite que os recursos adequados, tais como tempo e orçamento, sejam alocados às atividades de comunicação.

Comunicação eficaz significa que as informações são fornecidas no formato correto, na hora certa, ao público certo e com o impacto necessário. Comunicação eficiente significa fornecer somente as informações que são necessárias.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



10.2 Gerenciar as comunicações

Gerenciar as Comunicações é o processo de criar, coletar, distribuir, armazenar, recuperar e de disposição final das informações do projeto de acordo com o plano de gerenciamento das comunicações.

Esse processo vai além da distribuição de informações relevantes e procura assegurar que as informações, sendo comunicadas para as partes interessadas do projeto, sejam geradas de forma apropriada, assim como recebidas e compreendidas.

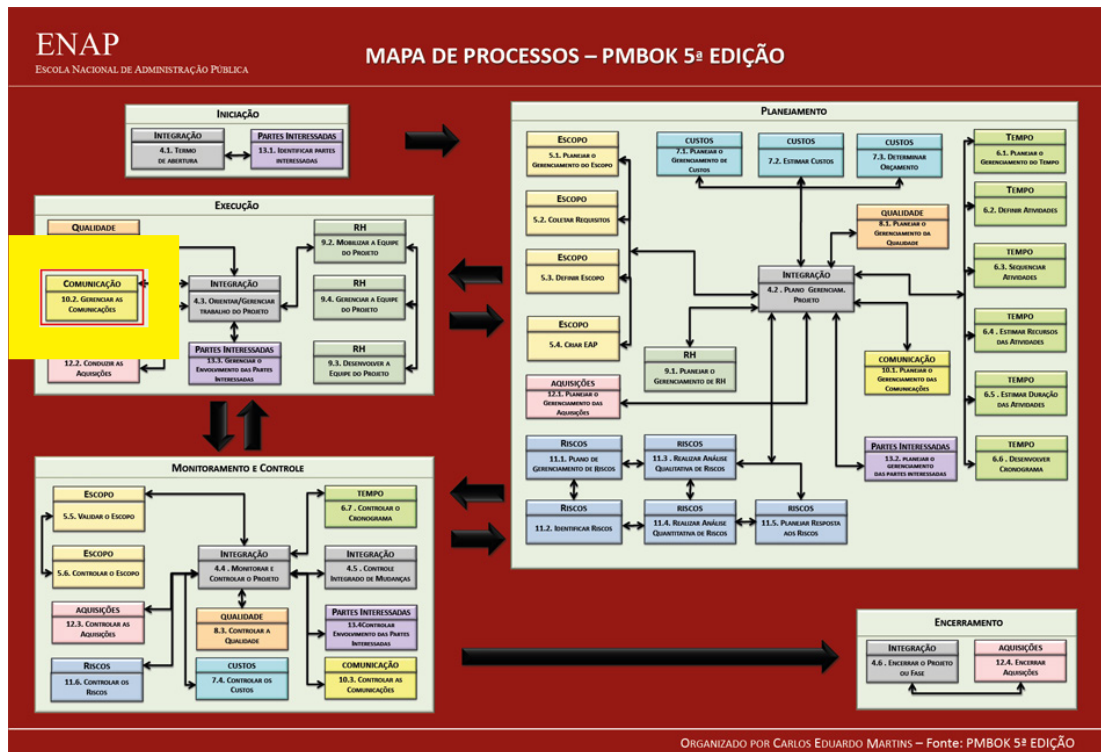
As técnicas e considerações para o gerenciamento eficaz das comunicações incluem, mas não se limitam a:

- **Modelos de emissor-receptor:** a incorporação de ciclos de feedback para fornecer oportunidades de interação/participação e remover barreiras de comunicação.
- **Escolha dos meios de comunicação:** situações específicas de quando comunicar por escrito ou oralmente, quando preparar um memorando informal ou um relatório formal e quando se comunicar presencialmente ou por e-mail.
- **Estilo de redação:** uso adequado da voz ativa ou passiva, estrutura das frases, e escolha das palavras.
- **Técnicas de gerenciamento de reuniões:** preparação de uma agenda e administração de conflitos.
- **Técnicas de apresentação:** consciência do impacto da linguagem corporal e desenvolvimento de recursos visuais.

- **Técnicas de facilitação:** obtenção de consenso e superação de obstáculos.
- **Técnicas de escuta:** escutar ativamente (confirmar, esclarecer e confirmar o entendimento) e remover as barreiras que afetam negativamente a compreensão.

O principal benefício desse processo é possibilitar um fluxo de comunicação eficiente e eficaz entre as partes interessadas do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



10.3 Controlar as comunicações

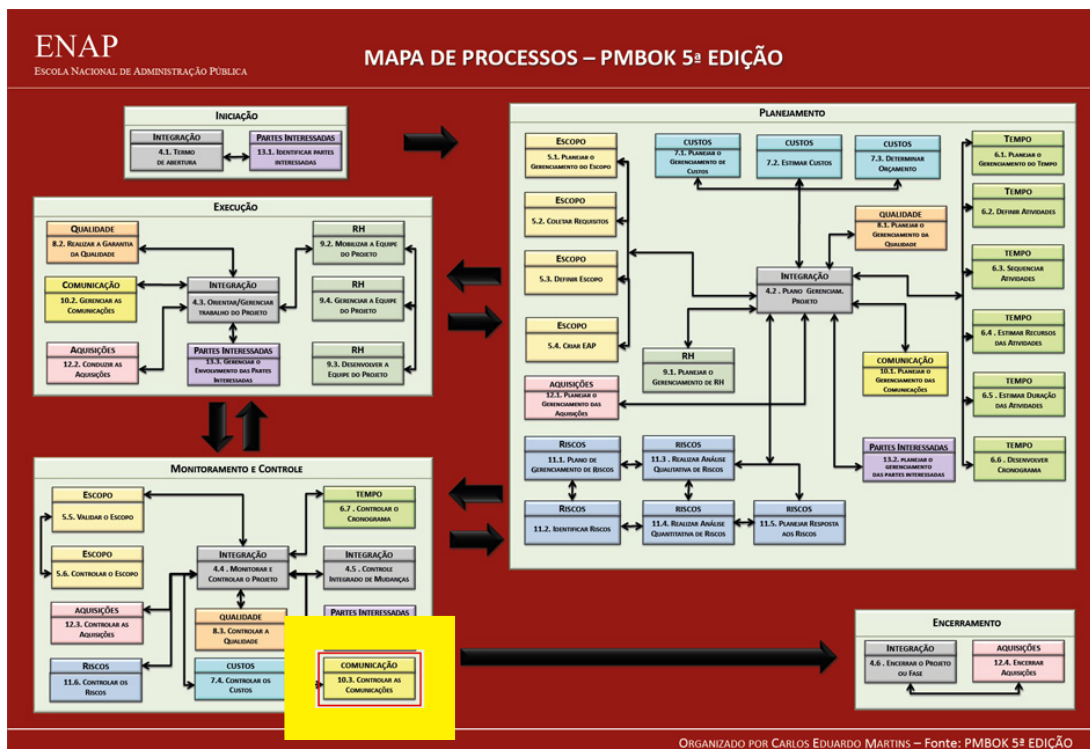
Controlar as Comunicações é o processo de monitorar e controlar as comunicações no decorrer de todo o ciclo de vida do projeto para assegurar que as necessidades de informação das partes interessadas do projeto sejam atendidas.

O principal benefício deste processo é a garantia de um ótimo fluxo de informações entre todos os participantes das comunicações a qualquer momento.

O impacto e as repercussões das comunicações do projeto devem ser cuidadosamente avaliados e controlados para assegurar que a mensagem correta seja entregue à audiência correta, no tempo certo.

Esse processo começa no início do projeto e é realizado periodicamente.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



Bibliografia

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK (5ª Edição). EUA: Project Management Institute, 2013.

Encerramento do módulo

Terminamos o Módulo 3 - Gerenciamento da Qualidade, Recursos Humanos e Comunicações.

Volte à página inicial do curso e realize o Exercício Prático - Etapa 2. Este exercício é a continuidade do Módulo anterior. Observe os comentários do seu tutor na Etapa 1 para aprimorar sua atividade.

Esta tarefa também corresponde a 20 pontos na sua nota final do curso.

Em caso de dúvida, contate o seu tutor.