

Gerenciamento de Projetos

Aula 08

Gerenciamento do Escopo do Projeto

Objetivos Específicos

- Conhecer os processos necessários para gerenciar o escopo do projeto.

Temas

Introdução

1 Gerenciamento do escopo do projeto

Considerações finais

Referências

Introdução

O objetivo dessa aula é mostrar a importância do gerenciamento do escopo para o sucesso de um projeto. Um dos grandes desafios do gerente de projetos é garantir um planejamento detalhado do escopo, de tal forma que ele atenda às expectativas das partes interessadas no projeto.

Você já ouviu falar daqueles projetos que parecem que nunca acabam? Ou daqueles projetos em que o cliente nunca está satisfeito com o que foi entregue? Pois é, nesses casos é muito provável que o plano de gerenciamento do escopo não tenha sido bem detalhado e escrito.

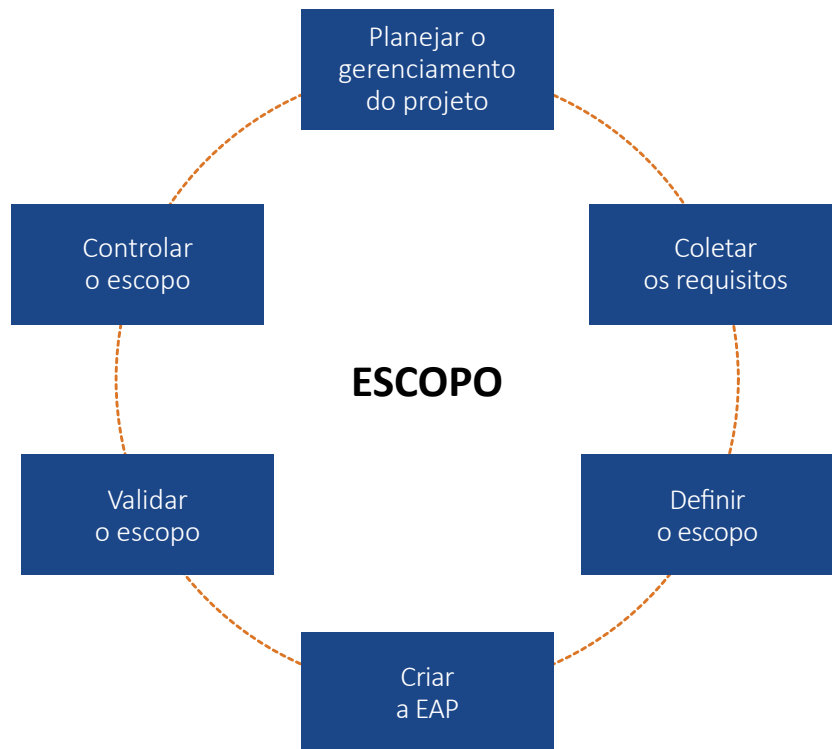
1 Gerenciamento do escopo do projeto

“Gerenciamento do escopo do projeto consiste nos processos necessários para assegurar que o projeto contemple todo o trabalho requerido, e nada mais que o trabalho requerido, para contemplar o projeto com sucesso” (PMBOK, 2013, p. 103).

O escopo do projeto reflete o que está contemplado no projeto e quais serão as suas entregas. Segundo o Guia PMBOK (2013), os processos de gerenciamento do escopo do projeto são os seguintes, conforme ilustra a Figura 1:

- Planejar o gerenciamento do escopo;
- Coletar os requisitos;
- Definir o escopo;
- Criar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP);
- Verificar o escopo;
- Controlar o escopo.

Figura 1 – Gerenciamento do escopo do projeto



1.1 Declaração do escopo do projeto

A declaração do escopo do projeto tem como objetivo descrever detalhadamente quais serão as entregas com todos os requisitos do projeto. Ou seja, essa declaração deve conter todos os serviços ou produtos que serão entregues como parte do escopo da proposta do projeto.

Entenda isso: em nosso contexto de gerenciamento de projetos, tudo o que necessita de interpretação é porque foi mal redigido! Portanto, as descrições das entregas do projeto devem ser feitas de forma minuciosa na declaração do escopo do projeto, para que não haja falsa expectativa das partes interessadas no produto ou serviço que será entregue.

O que é um entregável do projeto? O termo entregável também é conhecido por *deliverable*. Deliverable é um termo usado em gerenciamento de projetos para referenciar as entregas de um objeto tangível ou intangível do projeto. Ou seja, trata-se das entregas do projeto, sejam elas produtos ou serviços.

Exemplos de *deliverables* de um projeto:

- Instalação de um servidor;
- Fundação de um novo edifício;
- Especificação funcional de um novo software;
- Especificação técnica de um novo software;

- Treinamento de um determinado módulo;
- Instalação de um sistema.

Da mesma forma que todos os entregáveis do projeto devem estar contemplados na declaração do escopo, também deve constar o que não está contemplado, o que chamamos de “fora do escopo do projeto”. Ora, para não gerar falsas expectativas ou dar margem para interpretações erradas nas entregas contidas na declaração do escopo, devem-se descrever também os serviços ou produtos que não fazem parte do escopo da proposta ou que são de responsabilidade do cliente. Assim, a declaração do escopo deve conter tanto o que está contemplado no escopo do projeto quanto o que não está.

1.2 Premissas e restrições do projeto

As premissas do projeto são todos os fatores que, para efeito de planejamento, são considerados como fato, certos ou verdadeiros.



Na prática

Vejamos exemplos de premissas:

Podemos considerar como premissa do projeto de migração de um sistema a seguinte frase: “Não faltará analista de banco de dados durante a migração”. Entretanto, a demanda do mercado e a falta de qualificação, entre outros fatores externos, podem tornar a sentença falsa e haver escassez de mão de obra. Assim, pode-se dizer que as premissas criam riscos para o projeto.

Em um projeto para instalação de um novo sistema de vendas, é necessário que o cliente disponibilize os equipamentos para tal instalação. Nesse caso, haverá uma premissa no projeto, informando que a disponibilização do equipamento é de responsabilidade do cliente.

Por sua vez, as restrições do projeto são tudo aquilo que pode limitar e restringir o planejamento do projeto.



Na prática

Vejamos agora exemplos de restrições:

1. Podemos considerar como restrição a seguinte informação: “O projeto deverá custar R\$ 3 milhões e ser concluído em 3 meses”.
2. Em um projeto, o patrocinador determinou um orçamento total de R\$ 1 milhão e isso foi dado como restrição do projeto. Isso significa que, caso o custo do projeto seja superior ao valor planejado, o projeto será inviabilizado.

Na prática, muitas pessoas têm dificuldades para diferenciar uma premissa de uma restrição de projeto. Para exemplificar, vamos pensar em um projeto de desenvolvimento de software. As premissas seriam:

- A especificação técnica e funcional do software deverá ser elaborada pela equipe do cliente em até 2 semanas;
- O cliente disponibilizará o hardware e o software conforme especificados na proposta do contrato.

Por sua vez, as restrições seriam:

- Como o ambiente tecnológico da empresa sofre atualizações todas as terças e quintas-feiras, esses dias não poderão ser considerados para especificação técnica e funcional do software no cronograma;
- Somente serão utilizados softwares licenciados e homologados pela empresa para o desenvolvimento da aplicação.

1.3 Estrutura Analítica do Projeto

Estrutura Analítica do Projeto (EAP) ou *Work Breakdown Structure* (WBS) é a decomposição hierárquica de todo trabalho a ser executado em um projeto para alcançar seus objetivos e entregar os *deliverables* necessários.

Segundo o Guia PMBOK (2013, p. 112), a EAP

é uma decomposição hierárquica orientada à entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto, para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas necessárias. A EAP organiza e define o escopo total do projeto. A EAP subdivide o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis, em que cada nível descendente da EAP representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto. É possível agendar, estimar custos, monitorar e controlar o trabalho planejado contido nos componentes de nível mais baixo da EAP, denominados pacotes de trabalho.

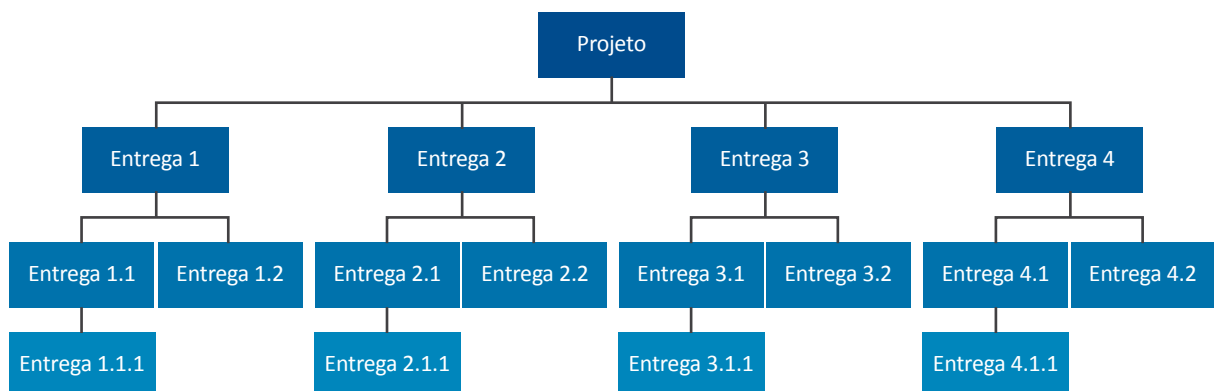
O objetivo de uma EAP é identificar elementos terminais (produtos, serviços e resultados a serem feitos em um projeto). Assim, a EAP serve como base para a maior parte do planejamento de projeto. A ferramenta primária para descrever o escopo do projeto (trabalho) é a estrutura analítica do projeto (EAP).

Podemos afirmar também que EAP é a subdivisão do trabalho do projeto em partes menores, mais gerenciáveis, em que cada nível descendente representa um maior detalhamento do nível superior, até que o nível mais baixo (*work package*) possa ser estimado, planejado, monitorado e controlado.

A EAP é um documento fundamental para o gerenciamento do projeto, dado que ela fornece a base para o planejamento e o plano de gerenciamento do cronograma, custos e mudanças do projeto. Temos exemplos de EAPS nas figuras 2 e 3.

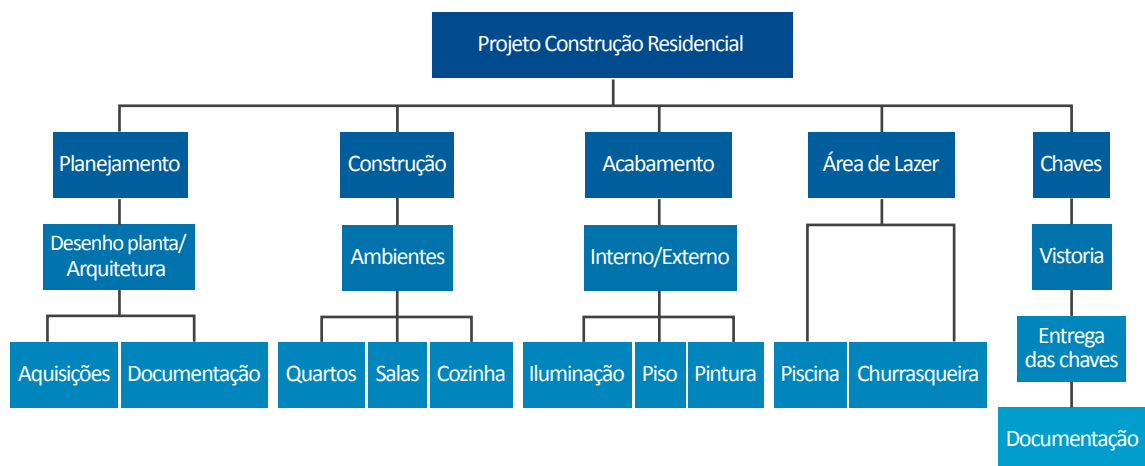
A Figura 2 traz um exemplo de uma estrutura analítica do projeto, contendo as suas entregas e subentregas. O mais comum é que o título do projeto fique na parte superior da EAP. O primeiro nível normalmente é utilizado para o ciclo de vida do projeto, e abaixo ficam os pacotes de entrega do projeto.

Figura 2 – Exemplo de EAP



A Figura 3 traz um exemplo de uma estrutura analítica de um projeto de construção, contendo as suas entregas e subentregas. O mais comum é que o título do projeto fique na parte superior da EAP. O primeiro nível normalmente é utilizado para o ciclo de vida do projeto, e abaixo ficam os pacotes de entrega do projeto.

Figura 3 – Exemplo de EAP



No exemplo da Figura 3, temos um projeto de construção de uma residência, no qual o ciclo de vida do projeto contempla o planejamento, a construção, o acabamento, a área de lazer e as chaves. Dentro de cada entrega são descritas as subentregas do projeto.

1.4 Critérios de aceitação do escopo

Os critérios, inclusive os requisitos e especificações do projeto, devem ser atendidos antes que as entregas do projeto sejam aceitas.

Durante a elaboração do plano de gerenciamento do escopo do projeto, os critérios para considerar a entrega do escopo como concluída devem ser definidos.

Você já ouviu ou participou de projetos nos quais parecia que o cliente nunca estava satisfeito com as entregas devido a uma expectativa não atendida? Então, isso se resolve declarando quais serão os critérios de aceitação do escopo de um projeto.



Na prática

Imagine um projeto para instalação de um novo sistema. Vamos supor que o escopo foi atendido com a instalação do sistema. Porém, o cliente não aceita a entrega do projeto, pois, em sua visão, o sistema está apresentando lentidão e um alto consumo de memória do computador. Nesse caso, poderíamos declarar como critério de aceitação a especificação do hardware, do software, a performance esperada do sistema etc.

Tendo os critérios declarados no escopo do projeto, o número de insatisfações ou das margens de interpretações nas entregas do projeto será reduzido. Além disso, para cada entrega do projeto é importante a coleta de um termo de aceite, assinado pelo cliente, comprovando que o cliente aprovou a entrega do projeto.

Figura 4 – Processo para aceitação do escopo



Considerações finais

A elaboração de um escopo detalhado e bem definido é fundamental para garantir a satisfação do cliente e o sucesso na entrega do projeto, evitando que o projeto passe por caminhos de indefinição.

O escopo deve ser descrito como objetivos a serem alcançados, com uma declaração do trabalho proposto a ser entregue. Um escopo bem definido e bem controlado aumenta significativamente as chances dos objetivos do projeto serem alcançados.

O principal artefato do plano de gerenciamento do escopo é a declaração do escopo do projeto, com suas premissas e restrições e a Estrutura Analítica do Projeto (EAP)/*Work Breakdown Structure* (WBS).

Referências

DINSMORE, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Qualitymark, 2009.

MULCAHY, R. **Preparatório para o exame de PMP**. São Paulo: RMC Publications, 2004.

PMI, Project Management Institute. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** – Tradução oficial para o português do PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guia – PMI, 5ª edição 2013.

PMI. Site. Disponível em: <<http://brasil.pmi.org/>>. Acesso em 20 fev. 2014.

XAVIER, L. F. S.; XAVIER, C. M. S. **Metodologia de Gerenciamento de projetos** – Methodware. 3. ed. Brasport, 2014.