

GESTÃO DE PROJETOS

Gerenciamento do Escopo

GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O conhecimento em gerenciamento de projetos é composto de dez áreas:

- Gerenciamento de processos;
- Gerenciamento da Integração;
- **Gerenciamento de Escopo;**
- Gerenciamento de Tempo;
- Gerenciamento de Custos;
- Gerenciamento de Qualidade;
- Gerenciamento de Recursos Humanos;
- Gerenciamento das Comunicações;
- Gerenciamento de Risco;
- Gerenciamento das Aquisições;

PLANEJAMENTO DO ESCOPO

O escopo pode ser definido como “aquilo que o projeto tem como proposta de entrega, com base no trabalho a ser desenvolvido e requisitos previamente definidos.”

A clara especificação do escopo é, certamente, uma das tarefas mais importantes de um projeto, pois, como consequência desta definição, serão estabelecidos:

- ✓ Os recursos necessários;
- ✓ Os requisitos e os critérios de aceite;
- ✓ Os “entregáveis”;
- ✓ O cronograma;
- ✓ Os custos estimados;
- ✓ etc.

PROBLEMAS DE ESCOPO

Pesquisa com 460 organizações das áreas pública e privada mostrou dezoito itens de causas de problemas em projetos

Item		Organizações que mencionaram o item
1	Não cumprimento dos prazos	60,2%
2	Mudanças de escopo constantes	43,0%
3	Problemas de comunicação	40,1%
4	Escopo não definido adequadamente	39,5%
5	Não cumprimento do orçamento	28,3%
6	Recursos humanos insuficientes	28,3%
7	Concorrência entre o dia a dia e o projeto na utilização de recursos	27,6%
8	Riscos não avaliados corretamente	22,9%
9	Mudanças de prioridades constantes ou falta de prioridade	19,8%
10	Problemas com fornecedores	17,7%
11	Estimativas incorretas ou sem fundamento	15,6%
12	Retrabalho em função de falta de qualidade do produto	11,7%
13	Falta de definição de responsabilidades	10,2%
14	Falta de uma metodologia de apoio	7,5%
15	Falta de apoio da alta administração / <i>sponsor</i> (patrocinador)	7,3%
16	Falta de competência para gerenciar projetos	6,9%
17	Falta de uma ferramenta de apoio	6,7%
18	Falta de conhecimento técnico sobre a área de negócio da organização	2,1%

DEFININDO O ESCOPO

Com base no Termo de Abertura de Projeto devidamente aprovado, deve-se buscar a definição do escopo e seu detalhamento através da *WBS* (***Work Breakdown Structure***), que em língua portuguesa foi traduzida para **Estrutura Analítica de Projeto (EAP)**.

Para a definição do escopo deve-se levantar as expectativas dos *stakeholders* do projeto (sobretudo, do patrocinador e dos principais usuários), através de entrevistas presenciais, de observações, de respostas a questionários previamente elaborados, ou através da realização de workshops.

ANÁLISE DE REQUISITOS

- O guia PMBOK adverte que algo fundamental para o projeto é levantar:
 - Quais são os requisitos de negócio que motivaram essa iniciativa;
 - Fazer o link com os requisitos do produto que irão compor o escopo do projeto;
 - Criar uma matriz de rastreabilidade que permita:
 - Identificar quem determinou o requisito;
 - Qual sua relação com o negócio;
 - A qual requisito do produto ele está relacionado;
 - Que data foi definido;
 - Quem o aprovou e quando.

MATRIZ DE RASTREABILIDADE DE REQUISITO

Requisito Negócio	Requisito Produto	Requisitante	Data Requisição	Aprovador Requisito	Data Aprovação
Calcular a Margem de contribuição unitária do produto	Função para efetuar o cálculo extraindo a informação do ERP	Gerente de Marketing	XX/XX/XXXX	Diretor de TI	XX/XX/XXXX
Relatório Mensal de Vendas	Extrair informação de D-1 dos últimos 30 dias por produto	Coordenador de Marketing	XX/XX/XXXX	Diretor de TI	XX/XX/XXXX
Relatório Mensal de Turn-over por função	Extrair informação de D-1 dos últimos 30 dias por Função	Gerente de Recursos Humanos	XX/XX/XXXX	Gerente de TI	XX/XX/XXXX

DEFININDO O ESCOPO

Com a consolidação da coleta de dados devemos elaborar a lista de “entregáveis” e a lista de requisitos do projeto.

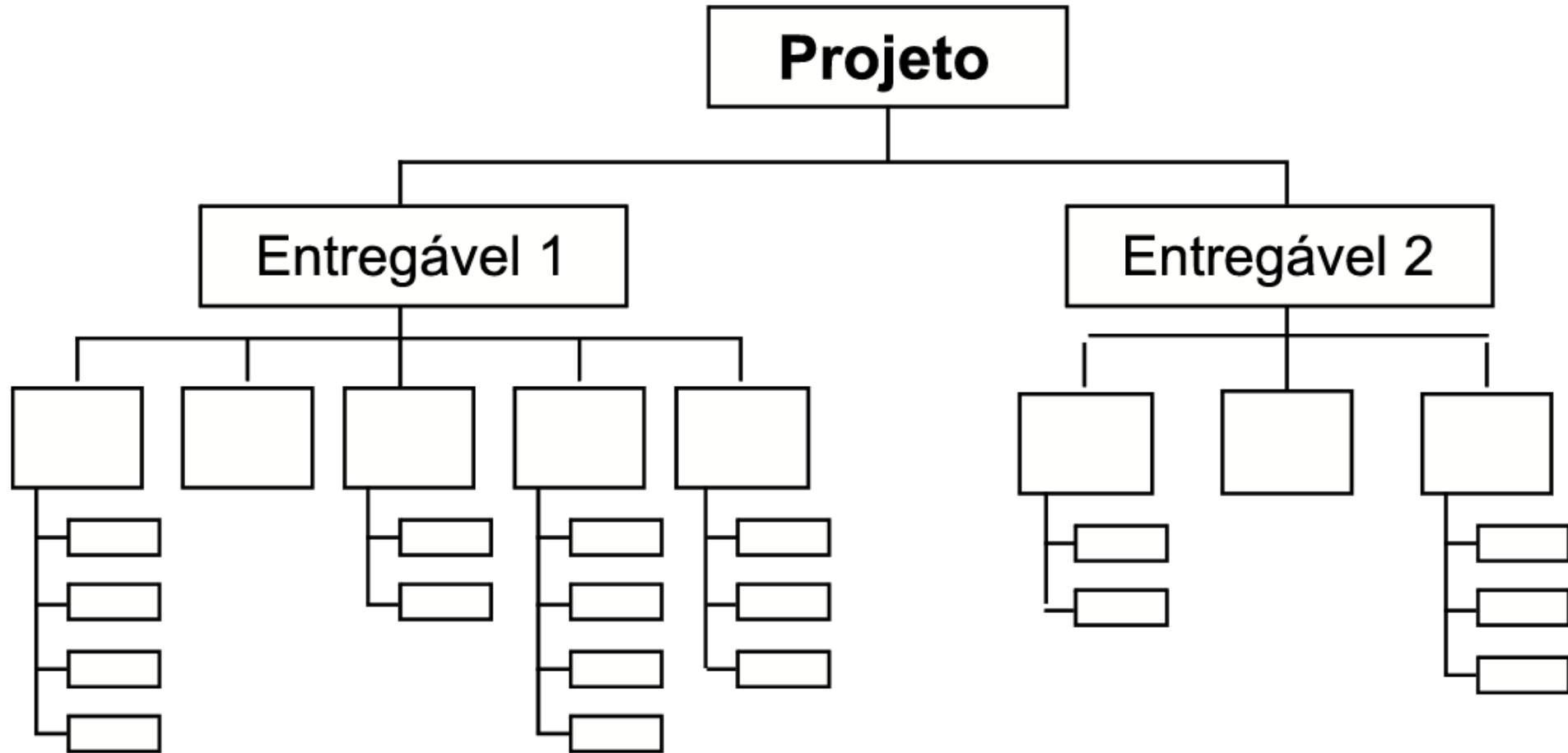
A primeira possibilita a criação da WBS, enquanto a segunda descreve as características e funções de modo a garantir o efetivo gerenciamento do escopo do projeto.

CRIAÇÃO DA ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO

A criação da WBS se faz através da Técnica da Decomposição de cada “entregável” (em inglês, *deliverable*) do projeto em “entregáveis” menores.

A decomposição continua até que se atinja um nível que se possa identificar as atividades para a geração do “entregável” e, conseqüentemente, se possam estimar recursos necessários e prazos. Esta unidade de "entregável" é chamada de ***work package*** ou **pacote de trabalho**.

ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO



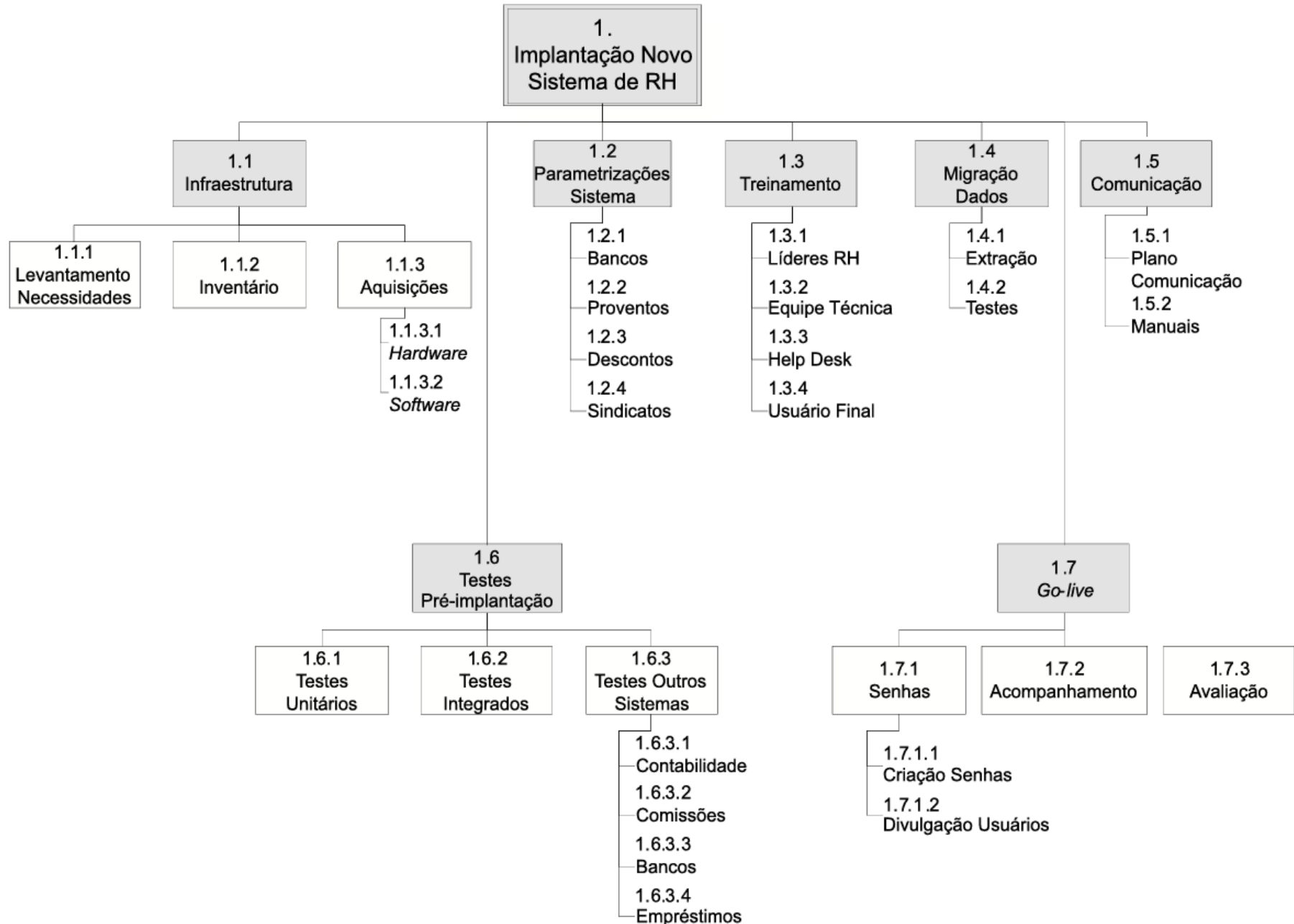
ESTRUTURA ANALÍTICA DE PROJETO

Cada *work package*, além de permitir a elaboração de estimativas de esforço de recursos e duração (consequentemente, custos), é uma importante entrada (input) para se atribuírem responsabilidades, identificar riscos no projeto, as aquisições de partes integrantes, etc.

Para elaborar a EAP de um projeto pode-se utilizar qualquer ferramenta que permita apresentação em níveis, ou até mesmo um editor de textos com o uso de indentação (recuo).

A atribuição de números hierarquizados facilita o entendimento e a associação do "entregável" no futuro cronograma a ser elaborado.

Exemplo 1: EAP de Implantação de um Novo Sistema de RH



- 1.1 Infraestrutura
 - 1.1.1 Levantamento Necessidades
 - 1.1.2 Inventário
 - 1.1.3. Aquisições
 - 1.1.3.1 *Hardware*
 - 1.1.3.2 *Software*

- 1.2 Parametrizações Sistema
 - 1.2.1 Bancos
 - 1.2.2 Proventos
 - 1.2.3 Descontos
 - 1.2.4 Sindicatos

- 1.3 Treinamento
 - 1.3.1 Líderes RH
 - 1.3.2 Equipe Técnica
 - 1.3.3 *Help Desk*
 - 1.3.4 Usuário Final

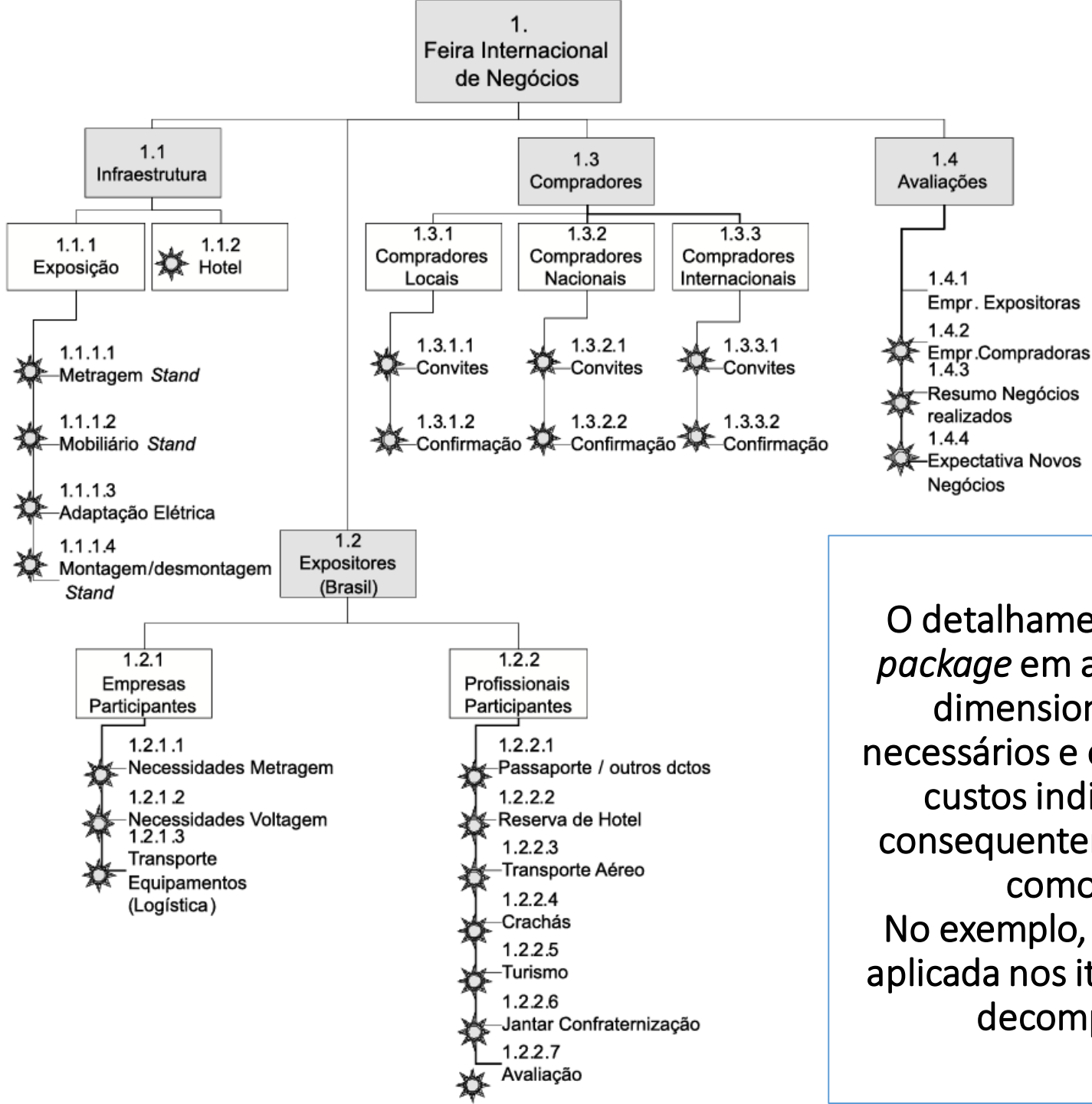
- 1.4 Migração Dados
 - 1.4.1 Migração
 - 1.4.2 Testes

- 1.5 Comunicação
 - 1.5.1 Plano Comunicação
 - 1.5.2 Manuais

- 1.6 Testes Pré-implantação
 - 1.6.1 Testes Unitários
 - 1.6.2 Testes Integrados
 - 1.6.3 Testes Outros Sistemas
 - 1.6.3.1 Contabilidade
 - 1.6.3.2 Comissões
 - 1.6.3.3 Bancos
 - 1.6.3.4 Empréstimos

Exemplo 2: EAP de Implantação de um Novo Sistema de RH

- 1.7 *Go-live*
 - 1.7.1 Senhas
 - 1.7.1.1 Criação Senhas
 - 1.7.1.2 Divulgação Usuários
 - 1.7.2 Acompanhamento
 - 1.7.3 Avaliação



Exemplo 2: EAP de Feira Internacional de Negócios

O detalhamento de cada *work package* em atividades permite dimensionar os recursos necessários e estimar os prazos e custos individualmente e, consequentemente, do projeto como um todo.

No exemplo, a estimativa seria aplicada nos itens destacados na decomposição EAP

DOCUMENTAÇÃO MÍNIMA DO ESCOPO

Além do Termo de Abertura de Projeto ou Project Charter, a documentação do escopo de um projeto deve ser constituída de:

- ✓ Estrutura Analítica de Projeto (EAP) ou (*WBS*, inglês);
- ✓ Lista de requisitos e os critérios de aceite;
- ✓ Declaração de abrangência do projeto, enfatizando o que está contido no projeto e o que não está contido.

Recomenda-se isto, visto que omissões podem causar dúvidas de interpretações e, às vezes, confusões e até eventuais litígios.

É imprescindível a aprovação do patrocinador e/ou Comitê Executivo neste conjunto de documentos.

TERCEIRO PASSO DO TRABALHO

Continuando a documentação do projeto, vamos:

- ☐ Definir o escopo do projeto;
 - ☐ Estabelecer as expectativas gerais do projeto;
 - ☐ Definir a lista de requisitos e os critérios de aceite
 - ☐ Definir os entregáveis do projeto
 - ☐ Montar a estrutura Analítica de Projeto (EAP) ou (WBS, inglês);
 - ☐ Declaração de abrangência do projeto, enfatizando o que está contido no projeto e o que não está contido.
 - ☐ Definir as atividades necessárias para executar cada entregável.