



# Gestão de Projetos

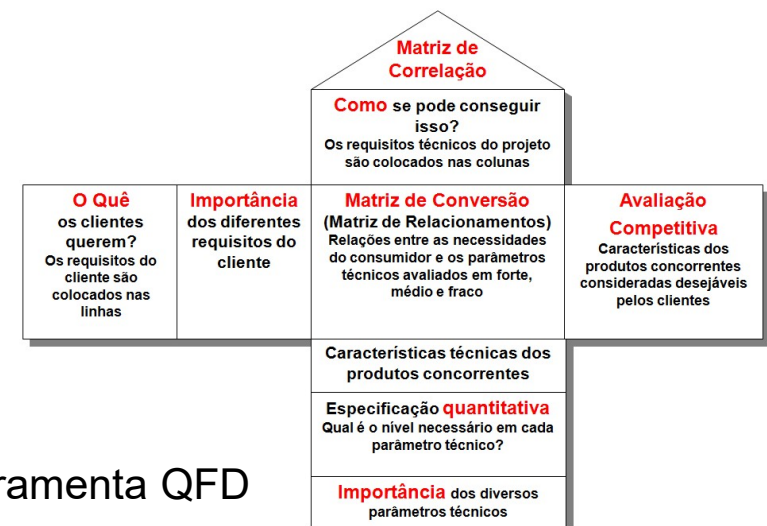
Gerenciamento do Escopo em Projetos

Prof. Carlos Lagemann

# Escopo

---

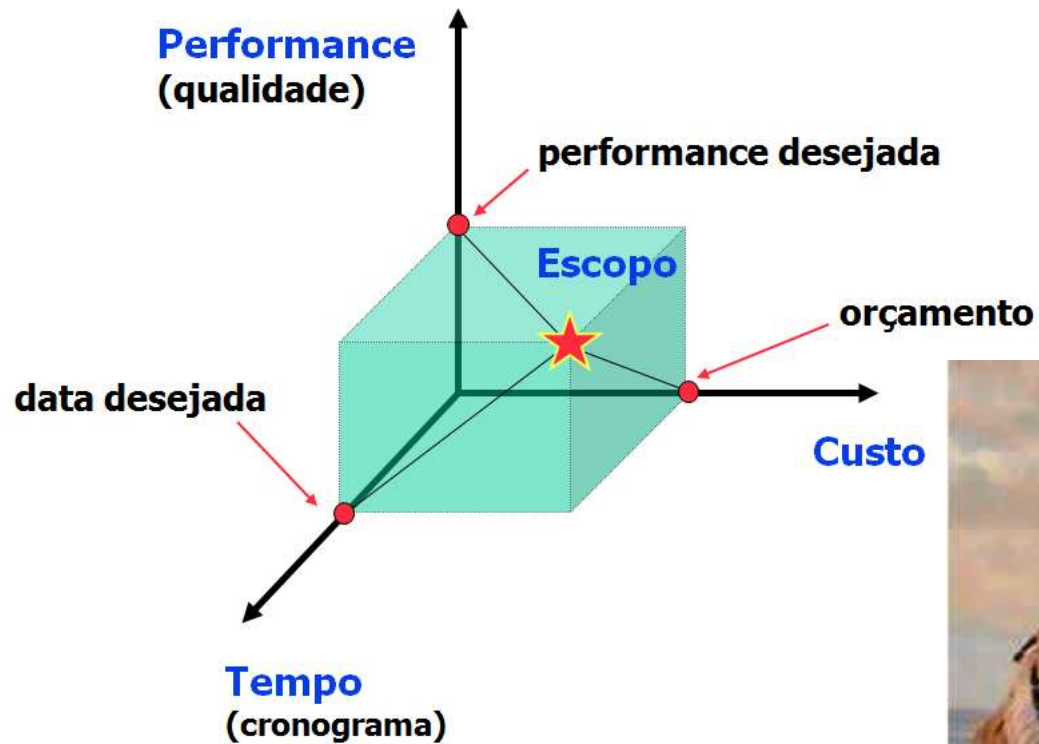
- De onde surgem os novos projetos?
- Qual é a origem do escopo de um projeto?
- Quem são os *stakeholders* que precisam ser consultados antes do detalhamento do escopo?  
Cite os 5 principais *stakeholders*.



Ferramenta QFD

# Objetivos de um projeto

## Tríplice restrição em Projetos



Como lidar com esta situação?



O que o cliente pediu...

O que dá para fazer com o orçamento do cliente!

# Gerenciamento do Escopo

Inclui os processos necessários para ***garantir que o projeto inclua todo o trabalho necessário, e somente ele, para terminar o projeto com sucesso.***

Trata principalmente da definição e controle ***do que está e do que não está incluído no projeto.***

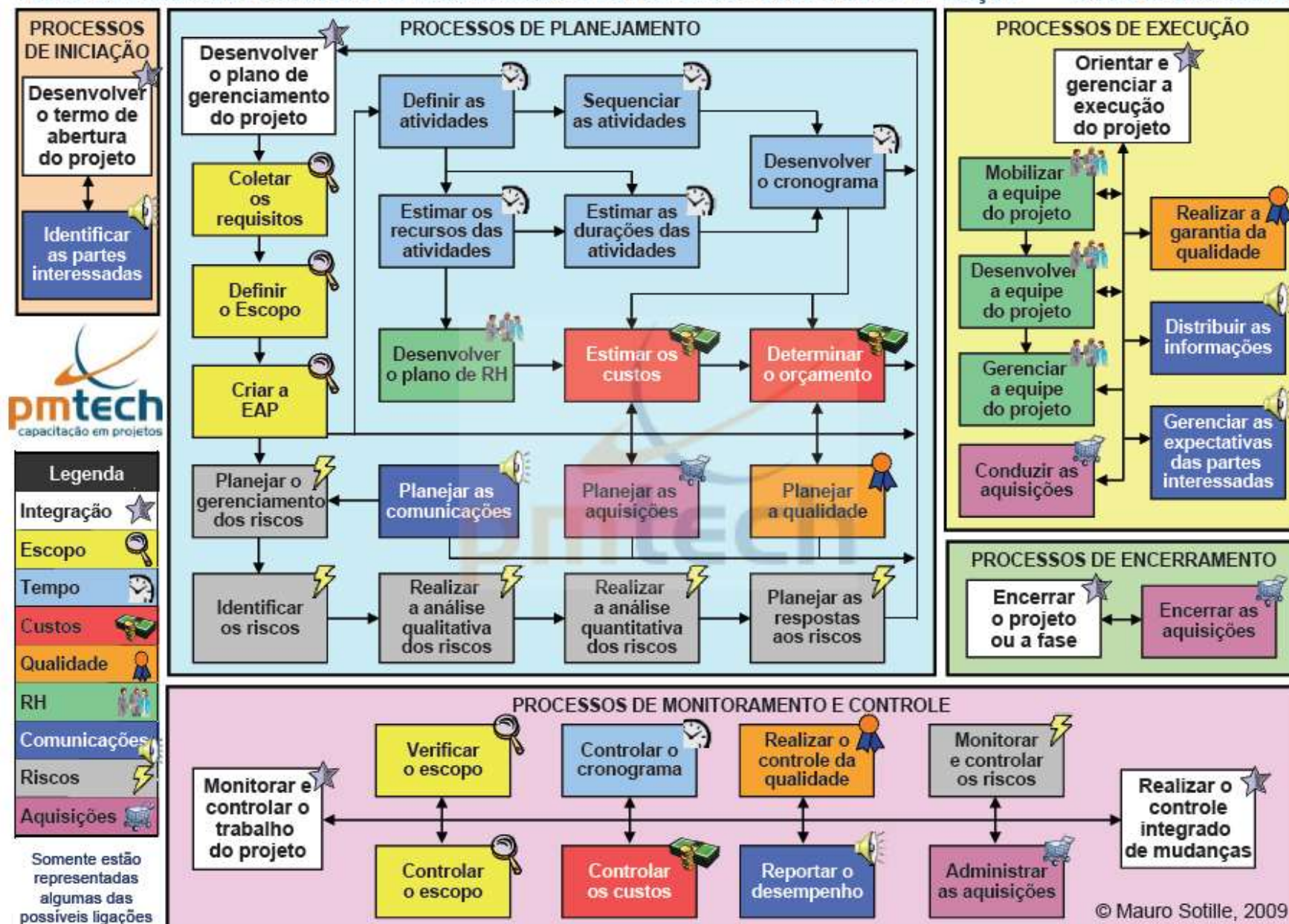




# Processos do Gerenciamento do Escopo

FLUXO RESUMIDO DE PROCESSOS DO GERENCIAMENTO DE PROJETOS – BASE: PMBOK® 4ª EDIÇÃO

WWW.PMTECH.COM.BR



# Escopo do Produto e do Projeto

---

**Escopo do Produto:** características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado;

**Escopo do Projeto:** trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas;

# Linha de Base do Escopo do Projeto

Declaração de Escopo detalhada do Projeto aprovada;

EAP;

Dicionário da EAP.

# 1 – Planejamento do Escopo

---

A definição e o gerenciamento do escopo do projeto **influenciam o sucesso** total do projeto.

O **esforço** gasto nas atividades de determinação do escopo deve estar de acordo com a **complexidade** e importância do projeto;

Um projeto crítico pode merecer uma determinação do escopo formal, detalhada e que consome muito tempo;

Um projeto rotineiro exige bem menos documentação e verificação.



# 1 – Planejamento do Escopo

---

**O Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto**  
descreve como a equipe irá:

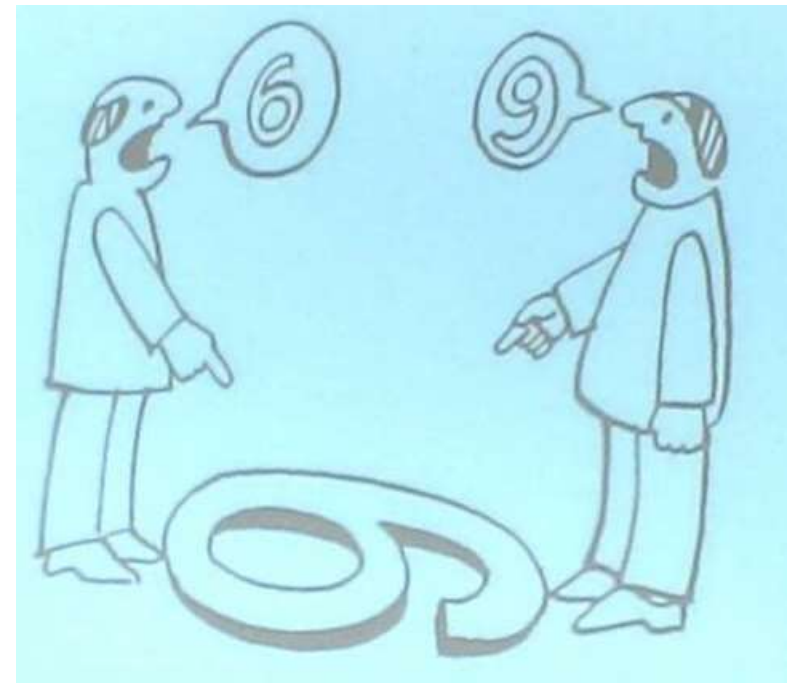
Definir o escopo do projeto;

Desenvolver a declaração de escopo detalhada;

Definir e desenvolver a EAP;

Verificar o escopo do projeto;

Controlar o escopo do projeto.



## 2 – Definição do Escopo

---

Após a etapa de iniciação, o escopo é descrito mais especificamente porque se conhecem mais informações sobre o projeto;

**Parte-se da Declaração de Escopo Preliminar para algo mais aprofundado e detalhado;**

Necessidades, desejos e expectativas das partes interessadas são analisados e convertidos em objetivos.

Se já houverem solicitações de mudança aprovadas, elas serão incorporadas ao Escopo neste momento.

## 2 – Definição do Escopo

---

### Ferramentas e técnicas utilizadas:

**Análise de produtos:** decomposição do produto, engenharia de valor, análise funcional;

**Identificação de Alternativas:** função de gerar diferentes abordagens para executar e realizar o trabalho do projeto;

**Opinião especializada:** utilizar o conhecimento daqueles que já passaram por situação semelhante antes;

**Análise das partes interessadas:** identifica, seleciona e prioriza as necessidades, desejos e expectativas das diversas partes interessadas.

## 2 – Definição do Escopo

---

A Declaração de Escopo Detalhada do Projeto inclui, diretamente ou referenciando outros documentos:

**Objetivos do projeto:** incluem critérios mensuráveis necessários ao sucesso do projeto;

**Descrição do escopo do produto:** descreve características do produto, serviço ou resultado para cuja criação o projeto foi realizado (elaboração progressiva);

**Requisitos do projeto:** descreve as condições que devem ser atendidas para o projeto ser considerado aprovado;

**Limites do projeto:** identifica o que está incluído no projeto, e o que está excluído do projeto;

**Entregas do Projeto:** incluem tanto o produto, serviço ou resultado do projeto, como resultados auxiliares, como documentos e relatórios;

## 2 – Definição do Escopo

---

**Critérios de aceitação de produtos:** define o processo e os critérios para aceitar os produtos terminados;

**Restrições do projeto:** listas de restrições específicas do projeto que limitam as opções da equipe;

**Premissas do projeto:** descreve as premissas específicas do projeto e impacto potencial caso estas premissas não forem confirmadas;

**Organização inicial do projeto:** são identificados os membros da equipe, a organização em si e as partes interessadas

**Riscos iniciais definidos:** identifica os riscos conhecidos;



## 2 – Definição do Escopo

---

**Marcos do cronograma:** marcos identificados pelo cliente e com datas determinadas (restrições do cronograma);

**Limitação de fundos:** limitação do valor total, bem como de prazos especificados;

**Estimativa de custos:** inclui também uma indicação de exatidão, como conceitual ou definitiva;

**Requisitos do gerenciamento de configuração do projeto:** descreve o nível de gerenciamento de configuração que será implantado no projeto;

**Especificações do projeto:** identifica documentos de especificação com os quais o projeto deve estar de acordo

**Requisitos de aprovação:** requisitos de aprovação que podem ser aplicados a diversos itens do projeto, como entregas, documentação, etc.

## 3 – Criar EAP

---

A **EAP** (**E**strutura **A**nalítica do **P**rojeto, em inglês **WBS** – **W**ork **B**reakdown **S**tructure) é uma decomposição hierárquica orientada a entrega do trabalho a ser executado pela equipe do projeto;

A **EAP** organiza e define o escopo total do projeto;

**A EAP subdivide o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis;**

Os níveis mais baixos da **EAP** são denominados **pacotes de trabalho**;

A **EAP** auxiliam as partes interessadas a visualizar as entregas do projeto.

## 3 – Criar EAP

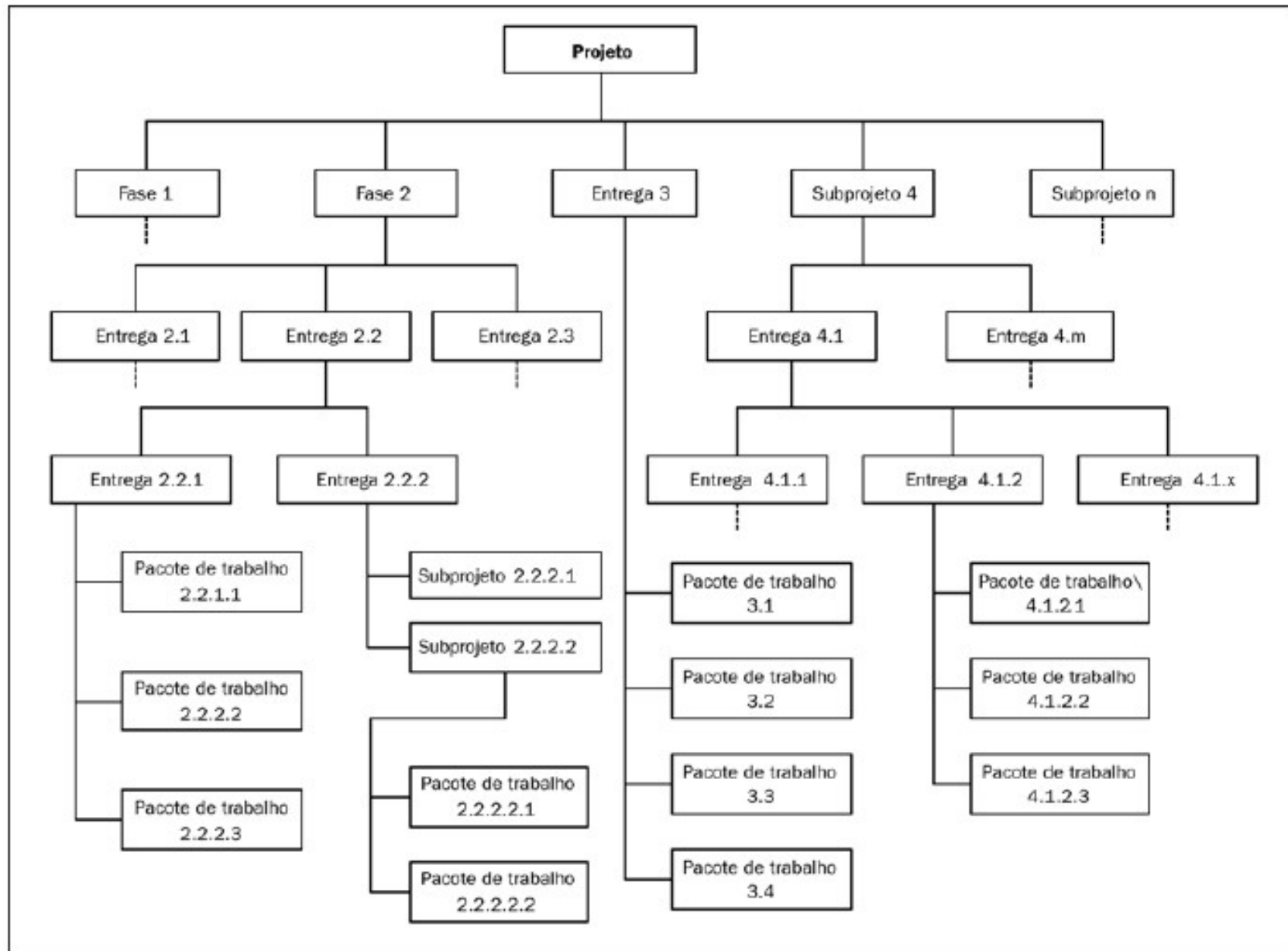
---

Ferramentas e técnicas utilizadas:

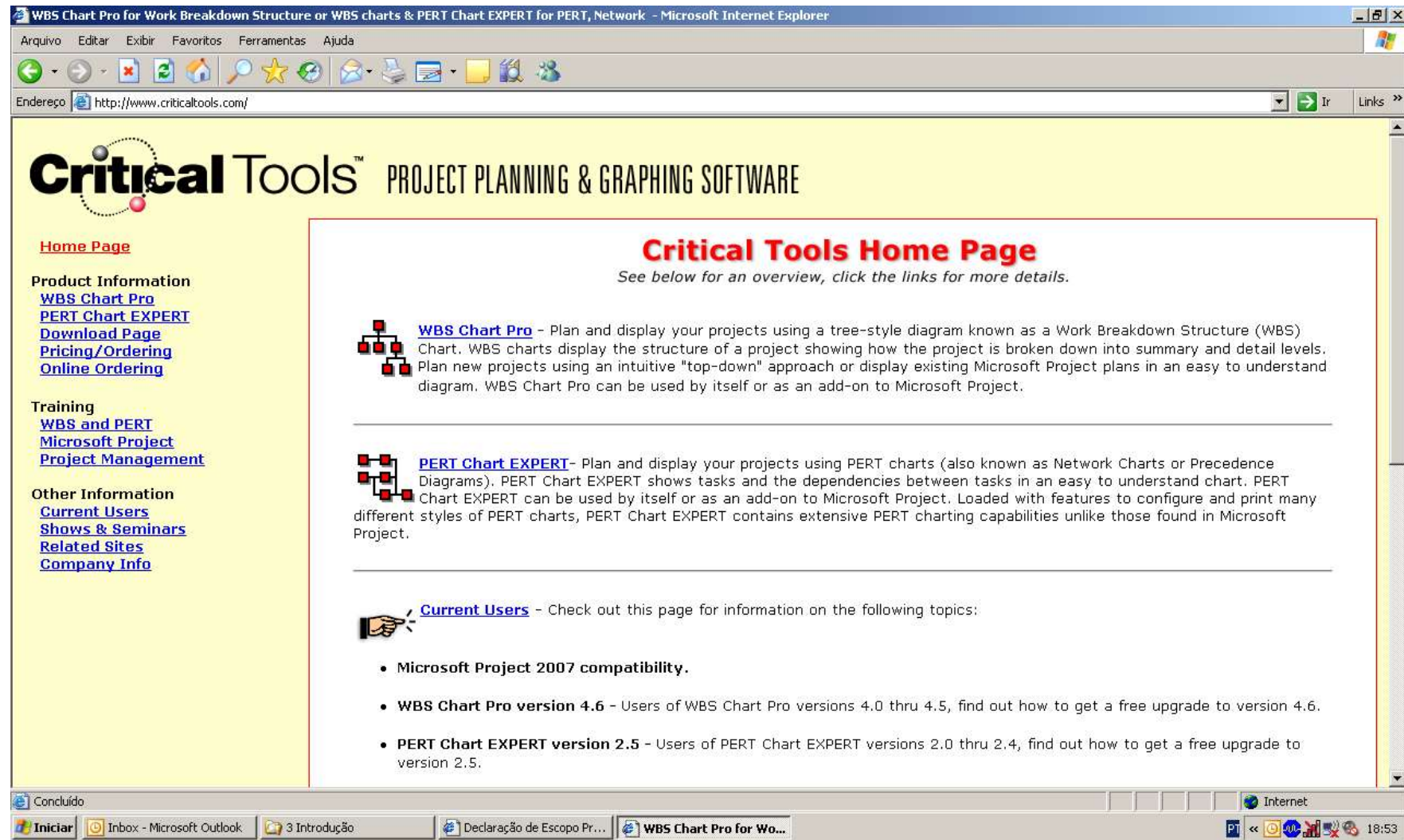
**Modelos de EAP:** a EAP do projeto anterior frequentemente pode ser usada como modelo para um novo modelo;

**Decomposição:** é a subdivisão das entregas do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis, **até chegar ao nível de pacote de trabalho**. Muitas vezes não se decompõe uma entrega ou subprojeto que será realizado no futuro, o qual será decomposto apenas quando estiver esclarecido. Esta técnica é chamada de **planejamento em ondas sucessivas**, porém é necessário ter experiência prévia em projetos.

# 3 – Criar EAP



# 3 – Criar EAP





### 3 – Criar EAP

---

A capacidade de planejar, gerenciar e controlar o trabalho aumenta a medida que ele é decomposto em níveis mais baixos de detalhe;

No entanto, uma **decomposição excessiva** pode levar a um esforço de gerenciamento improdutivo e a uma menor eficiência na realização do trabalho;

A equipe do projeto deve procurar alcançar um **equilíbrio** entre níveis excessivos e baixo nível de detalhamento no planejamento da EAP

## 3 – Criar EAP

---

Etapas de decomposição do trabalho:

**Identificação das entregas e do trabalho relacionado** (tomar como base a Declaração de Escopo Detalhada do Projeto);

Estruturação e organização da EAP (o primeiro nível pode ser as principais entregas, as fases do ciclo de vida do projeto, ou outros);

Decomposição e detalhamento do trabalho em níveis mais baixos;

Atribuição de códigos de identificação aos componentes da EAP;

Verificar se o grau de decomposição é suficiente.

**Uma decomposição está correta se os componentes do nível mais baixo da EAP são necessários e suficientes para o término das entregas de nível mais alto correspondente;**

**Dicionário da EAP: conteúdo detalhado dos componentes contidos em uma EAP.**

## 4 – Verificação do Escopo

---

É o processo de obtenção da aceitação formal pelas partes interessadas do escopo **do projeto terminado** e das entregas associadas;

Inclui a revisão das entregas para garantir que cada uma delas foi terminada de forma satisfatória;

Se um projeto foi abortado, o processo de verificação do escopo deve determinar e documentar o nível e a extensão do término.

## 4 – Verificação do Escopo

---

A **verificação do escopo** trata principalmente da aceitação das entregas;

O **controle da qualidade** trata principalmente do atendimento aos requisitos de qualidade especificados para as entregas;

Em geral o controle da qualidade é realizado antes da verificação do escopo, mas esses dois processos podem ser realizados em paralelo.

## 5 – Controle do Escopo

---

Garante que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas recomendadas sejam processadas por meio do processo de Controle Integrado de Mudanças do Projeto.

A mudança é inevitável, portanto, exige algum tipo de processo de controle de mudanças.



# 5 – Controle do Escopo

---

Ferramentas e técnicas utilizadas:

**Sistema de Controle de Mudanças:** deve incluir a documentação, o sistema de acompanhamento e os níveis de aprovação necessários para autorizar mudanças;

**Análise de Variação:** determinar a causa da variação com relação a linha base do escopo e decidir se são necessárias ações corretivas;

**Replanejamento:** mudanças aprovadas que afetam o escopo do projeto podem exigir mudanças no escopo e na EAP do projeto;

**Sistema de Gerenciamento de Configuração:** garante que as mudanças solicitadas no escopo do projeto e do produto serão cuidadosamente consideradas e documentadas, antes de serem processadas pelo processo de Controle Integrado de Mudanças.