

Gerenciamento do Escopo (GE)

Aula 06

Processo 5.5 Validar o escopo

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, as características e o resultados do processo.

Temas

Introdução

1 Validar o escopo

2 Entradas

3 Ferramentas e técnicas

4 Saídas

Considerações finais

Referências

Introdução

Esta aula tem como objetivo apresentar o processo “Validar o Escopo” e fazer com que você conheça o processo, suas entradas, ferramentas, técnicas e as suas saídas.

O processo “Validar o Escopo” tem como objetivo principal obter o aceite formal do cliente para o produto ou projeto que está sendo entregue. Espera-se que ao final desta aula você possa ter absorvido os conceitos desse processo e como aplicá-lo ao seu projeto.

Bons estudos!

1 Validar o escopo

O processo “Validar o Escopo” está identificado no Guia PMBOK com o número 5.5 e está contido no grupo de processos de monitoramento e controle, conforme destacado na Tabela 1 a seguir. Lembrando que a área de conhecimento de gerenciamento do escopo possui seis processos, sendo que quatro estão no grupo de processos de planejamento e os outros dois no grupo de processos de monitoramento e controle.

Tabela 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos

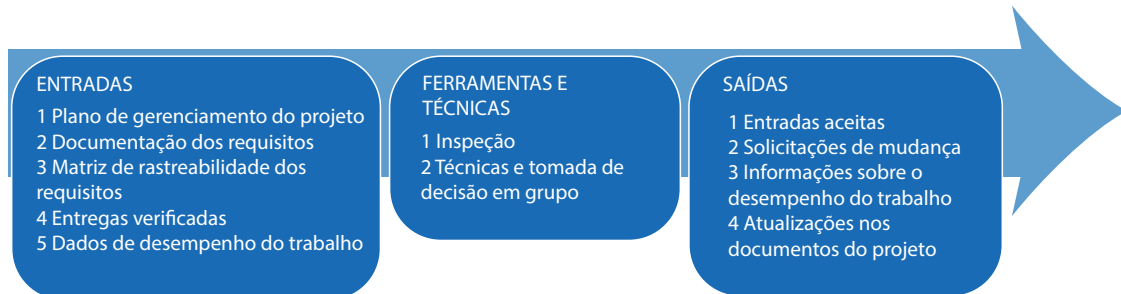
Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	

Fonte: Adaptado de PMI (2013, p. 61).

O processo “Validar o Escopo”, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 133), é o “[...] processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto”. Para esse mesmo instituto, o principal benefício desse processo é torná-lo objetivo e aumentar a probabilidade de aceitação final do produto, resultado ou serviço.

Para melhor entendimento desse processo, é preciso entender as entradas, ferramentas, técnicas e saídas desse processo, as quais suportarão o desenvolvimento desta aula. A Figura 2 a seguir apresenta a divisão realizada pelo Guia PMBOK.

Figura 2 – Entradas, ferramentas, técnicas e saídas do processo validar o escopo



Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 133).

Para Silveira e Rabechini Jr. (2014), o processo “Validar o Escopo” se refere às ações que ajudam o gerente de projetos e a sua equipe a aprovar formalmente o escopo declarado a ser construído.

Baseando-se nas definições anteriores, vamos entender em que momento esse conceito pode ser aplicado.

O gerente de projeto já definiu o escopo do projeto já criou a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) e também já preparou o dicionário da EAP, logo a sua linha de base do escopo já foi aprovada. Os demais planos auxiliares do projeto também já foram definidos, os responsáveis atribuídos e o *kick-off* do projeto foi realizado. Agora, como já dizia o saudoso Fiori Gigliotti, “abrem-se as cortinas e começa o espetáculo”, e com esse grande entusiasmo o projeto é iniciado.

Uma vez com o projeto em andamento, os produtos ou subprodutos do projeto começam a ser entregues para as partes interessadas ou clientes do projeto. No momento em que o gerente de projeto realiza uma entrega ao cliente, no melhor dos casos, espera-se que o cliente fique satisfeito com o produto entregue e que ele aceite a entrega. Essa entrega e aceitação do cliente precisa ser documentada, pois servirá de insumo para o processo de encerramento do projeto e/ou fase do projeto.

Porém, sabemos que nem tudo acontece conforme desejamos. O cliente também poderá recusar a entrega e, nesse momento, começam os problemas para o gerente de projeto. Uma entrega quando rejeitada também precisa ser documentada e justificada, pois alguma coisa que foi entregue não está conforme os critérios de aceitação descrito para o produto.

As entregas não aceitas precisam ser avaliadas pelo gerente de projeto para verificar se realmente o motivo da rejeição foi uma falha do projeto ou se o cliente está aproveitando

a oportunidade para incluir outros requisitos no escopo do projeto. No segundo caso, o processo de mudanças deve ser acionado, para tratar cada caso específico.

Segundo Silveira e Rabechini Jr. (2014), a reprovação de uma entrega pode acontecer por alguns motivos:

- falha na comunicação com o cliente;
- especificações erradas;
- inexperiência da equipe de projetos;
- fornecimentos inadequados;
- falta de apoio da alta administração;
- outros.

Conforme orienta o Guia PMBOK, o objetivo desse processo é formalizar o aceite da entrega, seja por uma entrega que foi aceita com sucesso ou aquela entrega que foi rejeitada.

Segundo Heldman (2013), em tradução livre, o principal objetivo desse processo é formalizar o aceite das entregas finalizadas e obter o *sign-off* de que as entregas são satisfatórias e atendem às expectativas das partes interessadas e os requisitos documentados.

A terminologia *sign-off* é bastante utilizada em projetos e, segundo Silveira e Rabechini Jr. (2014), esse termo significa assinar e dar por encerrada a entrega de um produto e/ou serviço de uma fase ou do próprio projeto. A rigor, o *sign-off* cessa as responsabilidades da equipe quanto à entrega, isto é, a partir desse momento o produto e/ou serviço é de responsabilidade do cliente.

O conteúdo do documento de aceite, normalmente, é definido durante o processo de planejamento do escopo, bem como pode ser definido também a lista de verificações, para garantir que os requisitos estejam em conformidade com os critérios de aceite.

Quando falamos no processo “Validar o Escopo”, podemos causar certa confusão com o processo “Controlar a Qualidade”, mas, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), o processo “Controlar a Qualidade” está preocupado com a precisão das entregas e o cumprimento dos requisitos e qualidades especificados nas entregas e é realizado antes do processo “Validar o Escopo”. Este último, por sua vez, está interessado na aceitação das entregas.

Isso quer dizer que, durante as atividades de verificação do escopo do projeto, as atividades de controle da qualidade já devem ter sido realizadas, pois elas garantirão se os controles qualitativos e quantitativos especificados pelos requisitos estão sendo cumpridos pela equipe do projeto. Uma vez verificado o processo de controle de qualidade, o produto pode ser liberado para a aceitação do cliente.

2 Entradas

O processo “Validar o Escopo” é composto por cinco entradas, conforme orienta o Guia PMBOK (PMI, 2013).

- **Plano de gerenciamento do projeto:** contém a linha de base do escopo, que é composta pela especificação do escopo, EAP e dicionário da EAP. Esses documentos são utilizados como base de comparação.
- **Documentação dos requisitos:** contém todos os tipos de requisitos documentados para o projeto e principalmente os seus critérios de aceitação.
- **Matriz de rastreabilidade dos requisitos:** liga os requisitos às suas origens e os rastreia durante todo o ciclo de vida do projeto.
- **Entregas verificadas:** são as verificações realizadas pelo processo “Controlar a Qualidade”, que fica responsável por garantir que os requisitos foram controlados conforme seus padrões de qualidade.
- **Dados de desempenho do trabalho:** conforme apresentado pelo Guia PMBOK, podem incluir os graus de conformidade com os requisitos, o número de não conformidades, a gravidade das não conformidades ou o número dos ciclos de validação executados em um período.

3 Ferramentas e técnicas

O Guia PMBOK apresenta apenas duas ferramentas e técnicas para esse processo que detalharemos nos próximos capítulos.

3.1 Inspeção

Para maximizar a chance de aceitação da entrega por parte do cliente, o gerente de projeto deve certificar-se que a entrega estará conforme a expectativa do cliente e, para isso, Silveira e Rabechini Jr. (2014) fundamentam que a EAP, os requisitos e a declaração de escopo servirão de base para averiguar se os trabalhos que serão entregues estão dentro do escopo definido. Através dessa averiguação, o gerente de projeto pode minimizar a incerteza em relação à entrega.

Segundo Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 135), a inspeção “[...] inclui atividades como medição, exame e validação, para determinar se o trabalho e as entregas atendem aos requisitos e critérios de aceitação do produto”.

Esse mesmo instituto também explica que a inspeção também pode ser chamada de

revisões, auditorias, homologações e afirma que, em algumas áreas específicas, a inspeção pode ser definida com outro termo particular da área de atuação.

O processo de revisão do trabalho pode ser simples ou mais complexo, dependendo do resultado esperado pela entrega. Segundo Senhar e Dvir (apud SILVEIRA; RABECHINI JR., 2014), o resultado da entrega pode ser tangível (artefatos físicos) ou intangível (artefatos lógicos, exemplo, programas, rotinas, procedimento etc.). Quando a validação se refere a um produto tangível, mais consistente se torna a validação, agora tratando-se de um produto intangível, maior será a dificuldade com relação a precisão da informação.

3.2 Técnicas de tomada de decisão em grupo

Em grandes projetos ou projetos de alta complexidade, é comum uma entrega ser validada por várias partes interessadas e até mesmo por diversos departamentos da empresa. Em projetos de implantação de sistema ERP, por exemplo, em que os processos de trabalho precisam ser revisados e ajustados ao novo produto, é muito comum o envolvimento de diversas partes interessadas na validação da entrega.

Para ajudar nessa validação, o Guia PMBOK (PMI, 2013) apresenta algumas técnicas de tomada de decisão em grupo, sendo:

Unanimidade: decisão alcançada quando todos concordam com um único curso de ação.

Pluralidade: decisão é tomada pelo maior bloco do grupo, mesmo que a maioria não seja alcançada.

Maioria: decisão alcançada com o apoio de mais de 50% dos membros do grupo.

Ditadura: um indivíduo decide pelos demais do grupo.

Essas técnicas podem ajudar durante o processo de validação com grande volume de envolvidos, mas, na prática, sabemos que o gerente de projeto precisará utilizar todo o seu conhecimento e a sua habilidade de comunicação, pois lidar com grande número de partes interessadas durante a validação do escopo não é tarefa fácil.

4 Saídas

O Guia PMBOK elenca quatro saídas para esse processo, dentre elas destacamos as entregas aceitas e solicitações de mudanças, pois, como veremos a seguir, afetam diretamente a gestão do projeto.

As outras duas, e não menos importantes, são as Informações de desempenho do trabalho e atualizações nos documentos do projeto.

Vejamos as quatro saídas do processo “Validar o Escopo”.

4.1 Entregas aceitas

Esta saída, segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), refere-se às entregas que foram aceitas formalmente pelo cliente ou patrocinador. Ainda conforme esse instituto, as entregas formalmente aceitas servirão de entrada para o processo “Encerrar o projeto ou fase”.

O Guia PMBOK não define um documento que garanta a formalização do aceite da entrega, pois não existe informação padrão para esse documento, mas é interessante destacar os seguintes itens:

- cabeçalho de identificação do documento, com informações do projeto e/ou fase;
- número da entrega da EAP;
- descritivo da entrega;
- espaço para comentários e observações do cliente;
- campo para assinalar o aceite ou rejeição da entrega;
- assinatura do cliente ou patrocinador.

Utiliza-se ainda a lista de verificação, que garante a revisão do trabalho executado, conforme os critérios de aceitação do produto a ser entregue.

Uma maneira de reduzir conflitos nas entregas é obter aceites intermediários, como proposto por Silveira e Rabechini Jr. (2014). Os mesmos autores ainda explicam que, à medida que esses aceites são obtidos, o nível de ansiedade e os riscos das entregas são reduzidos e as expectativas são parcialmente ou totalmente atendidas, isentando a equipe de projetos de retrabalhos.

4.2 Solicitações de mudanças

Como apresentado anteriormente, pode acontecer de entregas não serem aceitas. Nesse caso, desde que devidamente justificado, é possível abrir um processo de análise da rejeição. Quando a rejeição se dá por um defeito, o gerente de projetos deve absorver o retrabalho tentando diminuir o impacto do projeto no que tange ao escopo, ao custo, ao tempo e à qualidade, mas quando tratar-se de novas requisições por parte do cliente, então, o processo de solicitação de mudanças definido no plano do projeto deve ser respeitado.

4.3 Informações sobre desempenho do trabalho

Conforme apresentado pelo Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 136), as informações de desempenho do trabalho “[...] incluem informações sobre o progresso do projeto, tais como quais entregas foram iniciadas, o seu progresso, quais entregas foram concluídas e quais foram aceitas”.

4.4 Atualizações nos documentos do projeto

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), qualquer documento que defina o produto ou informe o progresso da conclusão do produto pode sofrer alterações. Esses documentos podem requerer também a aceitação formal do cliente ou patrocinador do projeto.

Considerações finais

Ótimo trabalho, chegamos ao final desta etapa. Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados nesta aula.

Gostaria de encorajá-lo a revisar as regras de validação do escopo descritas no Plano de Gerenciamento do Escopo do seu projeto. Verifique também se o seu documento de aceite das entregas e a lista de verificação estão condizentes com os conceitos vistos em nossa aula

Faça algumas pesquisas na internet, em sites especializados no assunto, buscando modelos de validação do escopo. Faça uma comparação com o seu produto, verifique as melhorias que podem ser implementadas.

Atenção! Sabemos que a internet contém diversos modelos, porém, vale lembrá-lo que estamos estudando o Guia PMBOK em sua quinta edição, portanto, esteja atento em sua pesquisa, pois você poderá encontrar modelos baseados em versões anteriores do Guia PMBOK.

Referências

HELDMAN, Kim. **PMP – Project management professional exam study guide**. 7. ed. Indianápolis: Sybex, 2013.

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK**: um guia do conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5. ed. Pennsylvania, EUA: PMI, 2013. 595 p.

SILVEIRA, Gutenberg; RABECHINI JR., Roque. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.