E-BOOK

COMO ELABORAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DE UM PROJETO (EAP)

POR CARLOS MAGNO XAVIER (Doutor, PMP)

Beware
Treinamento e Consultoria em Gerenciamento de Processos, Projetos, Programas e Portfólio

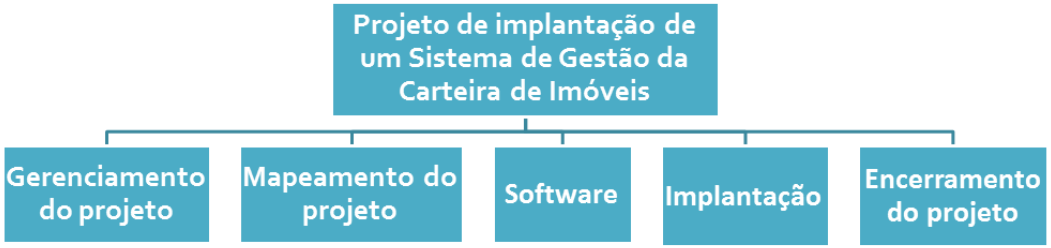
SUMÁRIO

- Como iniciar uma EAP? - **PÁG 2**
- Livro "Gerenciamento de Projetos - Como definir e controlar o escopo do projeto" - **PÁG 5**
- Passo a Passo de Como Elaborar a EAP - **1º PASSO** - **PÁG 7**
- Passo a Passo de Como Elaborar a EAP - **2º PASSO** - **PÁG 8**
- Passo a Passo de Como Elaborar a EAP - **3º PASSO** - **PÁG 10**
- Passo a Passo de Como Elaborar a EAP - **4º PASSO** - **PÁG 11**
- Passo a Passo de Como Elaborar a EAP - **5º PASSO** - **PÁG 14**
- Carlos Magno Xavier - **PÁG 15**
- Bibliografia - **PÁG 16**

Como iniciar uma EAP?

Não conseguimos fazer corretamente o cronograma ou o orçamento de um projeto se não representamos o seu escopo, ou seja, os produtos e serviços a serem gerados e entregues, em uma Estrutura Analítica do Projeto. A **EAP**, tradução para o português de *Work Breakdown Structure* (*WBS*), é uma estrutura hierárquica e pode ser representada na forma gráfica ou como uma lista.

FORMATO EM GRÁFICO



Projeto de implantação de um Sistema de Gestão da Carteira de Imóveis

1.1) Gerenciamento do projeto
1.2) Mapeamento do projeto
1.3) Software
1.4) Implantação
1.5) Encerramento do projeto

FORMATO EM LISTA

A EAP pode ser criada totalmente nova ou reutilizar partes de uma outra EAP ou de modelos (*templates*) da organização. Um dos dez mandamentos da EAP é **"Cobiçarás a EAP do Próximo"**.

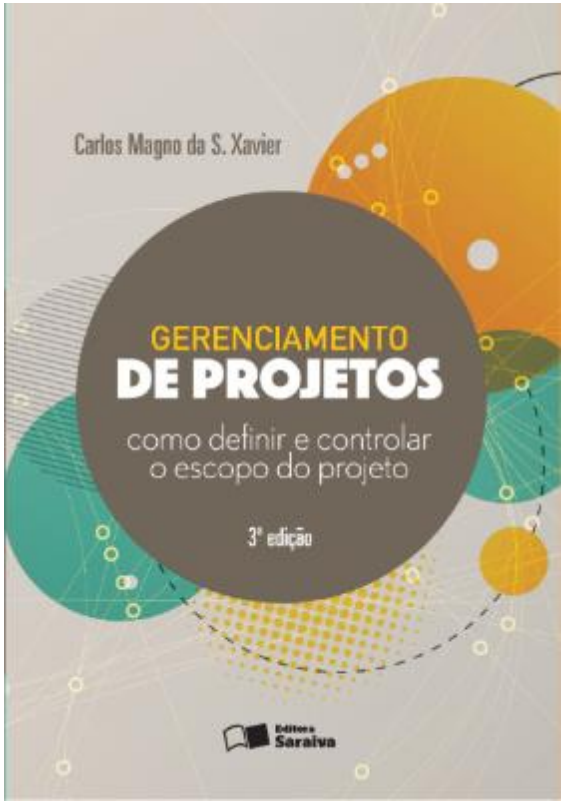
Antes de iniciar a elaboração da EAP do seu projeto, verifique como foi estruturado o escopo de projetos semelhantes. Consulte outros projetos da empresa, veja a literatura e converse com outros profissionais de gerenciamento que atuaram em projetos que tiveram como objetivo a geração de produtos e serviços similares.

Para ler sobre os mandamentos da EAP, confira o artigo **"Os Dez Mandamentos da Estrutura Analítica do Projeto"**

CLICANDO AQUI!

Vale lembrar que o escopo de um projeto começa a ser definido anteriormente à elaboração da EAP, em documentos tais como *Project Canvas*, *Project Charter* (Termo de Abertura do Projeto) e, quando for necessária, a Declaração de Escopo.

Enquanto em algumas áreas a EAP tem frequentemente consistido de uma hierarquia de 3 níveis, esse número não é apropriado para todas as situações. A profundidade da EAP depende do tamanho e complexidade do projeto, e da necessidade de detalhe necessário para o planejamento e gerenciamento. Os elementos não decompostos em uma EAP são chamados de pacotes de trabalho (*Work Packages*). Os Pacotes de Trabalho devem ser descritos no Dicionário da EAP.



Em meu livro "Gerenciamento de Projetos – Como definir e controlar o escopo do projeto" (Editora Saraiva), eu proponho uma estratégia em cinco passos para a elaboração da EAP, que listo a seguir, utilizando a técnica *top-down* (de cima para baixo), onde usarei, a título de ilustração, um projeto de implantação ou melhoria de um processo.

PASSO A PASSO

DE COMO ELABORAR A ESTRUTURA ANALÍTICA DE UM PROJETO (EAP)

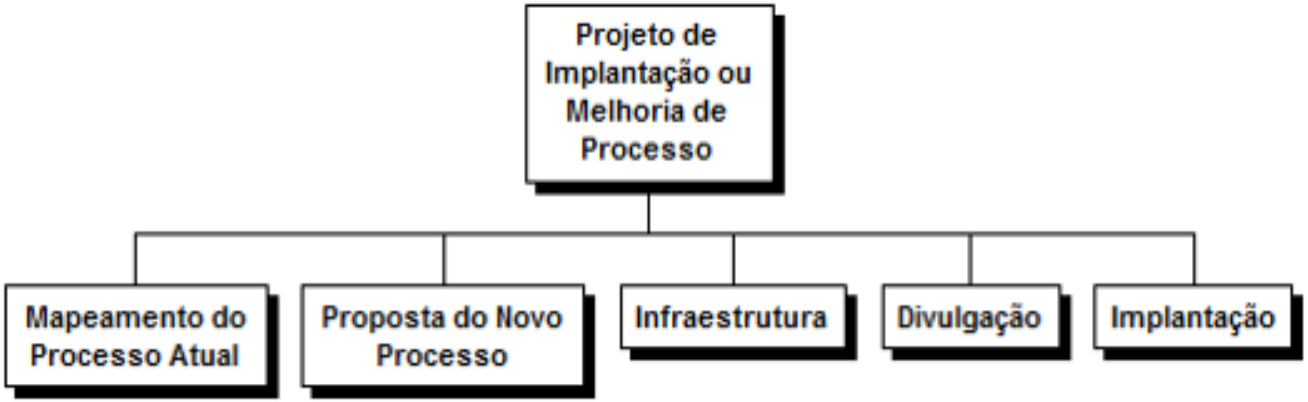
1º PASSO

Colocar no primeiro nível (nível 0) da EAP o nome do projeto.

PROJETO DE IMPLANTAÇÃO OU MELHORIA DE PROCESSO

2º PASSO

Colocar no segundo nível, também chamado de primeiro nível de decomposição (nível 1), as fases que estabelecem o ciclo de vida do projeto.

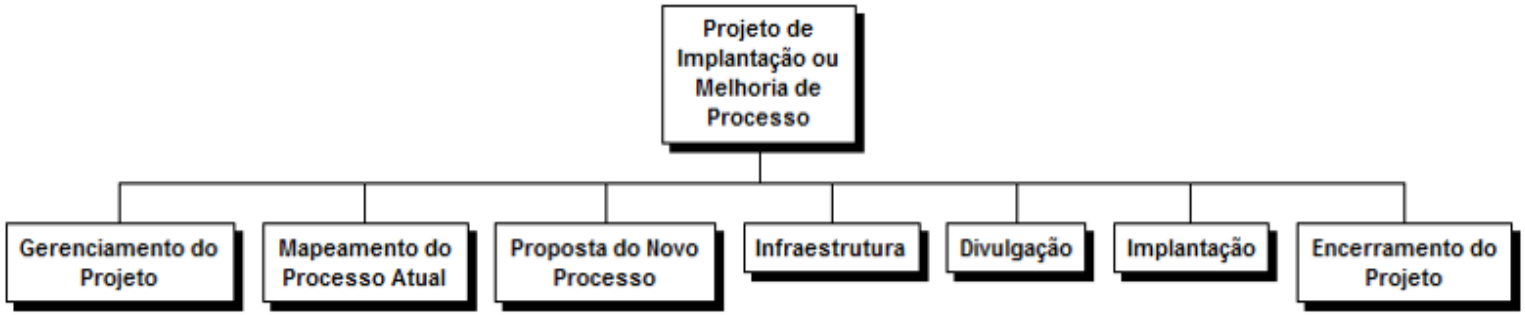


2º PASSO

Este é o mais comum e mais fácil método de desenvolver o primeiro nível da EAP. Uma grande vantagem é que a EAP resultante pode ser usada como modelo (*template*) para muitos projetos do mesmo tipo. O *PMBOK® Guide* sugere que as fases do ciclo de vida do projeto podem ser usadas como primeiro nível de decomposição, com os subprodutos do projeto repetidos no segundo nível. Porém, não quer dizer que esta seja a única forma de decompor inicialmente o projeto.

3º PASSO

Acrescentar no segundo nível (também chamado de primeiro nível de decomposição), um elemento à esquerda, denominado "Gerenciamento do Projeto", para conter os *deliverables* (produtos e serviços) necessários à iniciação, planejamento, monitoramento e controle do projeto, e outro elemento à direita para as entregas do encerramento do projeto.



O trabalho de gerenciamento deve ser previsto no escopo do projeto e, portanto, na EAP.

4º PASSO

Identificar os produtos e serviços necessários para que seja alcançado o sucesso do projeto em cada fase.

Nessa hora devemos consultar os documentos de alto nível que guiam o escopo do projeto (Project *Canvas*, Project Charter e, caso exista, a Declaração de Escopo), assim como entrevistar clientes e usuários, de forma a identificarmos as entregas de cada fase. Caso o número de produtos e serviços em um nível fique muito grande (mais de 6), eles devem ser agrupados, aumentando em mais um nível a EAP.

Em relação ao gerenciamento do projeto, no grupo de processos de Iniciação, podemos ter como *deliverables*, por exemplo: o Project Canvas; o Termo de Abertura do Projeto; e a Mobilização Inicial.

4º PASSO

O Plano do Projeto é a grande entrega do Planejamento do projeto. É trabalho do gerente do projeto definir se o plano será mais ou menos detalhado.

Para o Monitoramento e Controle do projeto, podem ser necessários, por exemplo: Reuniões, tais como as de partida do projeto (*Kick-off Meeting*) e de acompanhamento (*Walktroughs*); e Relatórios de desempenho.

Para o encerramento do projeto, podemos ter:

- **RELATÓRIO FINAL DO PROJETO**
- **RELATÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS**
- **DESMOBILIZAÇÃO**
- **APRESENTAÇÃO FINAL DO PROJETO**

4º PASSO

Projeto de Implantação ou melhoria de Processo
Gerenciamento do Projeto
Mapeamento do processo atual
Proposta novo processo
Infra-Estrutura
Divulgação
Implantação
Encerramento do Projeto
Plano do Projeto
Monitoramento e Controle
Relatórios de desempenho
Reuniões de acompanhamento
Fluxograma
Procedimentos
Aprovação inicial
Sistema de Informação
Equipamentos
Palestras
Site da Empresa
Memorandos
Piloto
Treinamento
Operação Assistida

5º PASSO

Para cada produto ou serviço da EAP, verificar se as estimativas de custo e tempo, assim como a identificação de riscos, podem ser desenvolvidas nesse nível de detalhe e se é possível atribuir a responsabilidade para a execução do mesmo. Se a resposta for negativa, decompor o elemento da EAP, subdividindo-o em componentes menores, mais manejáveis, até que esteja definido em detalhe suficiente.

Os elementos nos níveis mais baixos da EAP (aqueles que não foram decompostos), são denominados de pacotes de trabalho (*work packages*), sendo a base lógica para a definição de atividades, designação de responsabilidades, estimativa de custos e planejamento de respostas aos riscos. Atenção que não é necessário que a EAP seja simétrica, ou seja, que todos os ramos sejam decompostos até o mesmo nível.

Carlos Magno Xavier

Foi eleito, em 2010, uma das cinco personalidades brasileiras da década na área de gerenciamento de projetos. É Doutor em administração de empresas pela Universidad Nacional de Rosário (Argentina) e Mestre em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME). É Capitão-de-Mar-e-Guerra da reserva da Marinha do Brasil, Sócio-Diretor do Grupo Beware e sua experiência profissional, de mais de vinte e cinco anos, inclui a consultoria na sistematização do gerenciamento de processos, projetos, programas e portfólio em várias Organizações (TIM, Eletronuclear, BR Distribuidora, Eletropaulo, Marinha do Brasil, Iguatemi, Emgepron, SESC-Rio, Petrobras e outras).

É autor/coautor de 17 livros, dentre eles "***Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware***" – eleito em 2010 o melhor livro brasileiro da década na área de gerenciamento de projetos. É certificado "***Project Management Professional" (PMP) pelo Project Management Institute (PMI)*** e professor de MBAs da Fundação Getúlio Vargas desde 2001.

magno@beware.com.br

Bibliografia

XAVIER, Carlos Magno da Silva – "Gerenciamento de Projetos - Como definir e controlar o escopo do projeto". São Paulo – SP. Editora Saraiva – 3ª edição, 2016.

GOSTOU DESSE E-BOOK?
CONECTE-SE CONOSCO PARA TER ACESSO A MAIS MATERIAIS!

NOSSO SITE: **www.beware.com.br**

Beware

Treinamento e Consultoria em Gerenciamento
de Processos, Projetos, Programas e Portfólio