

E-BOOK

O que é o escopo
de um projeto? O que do Escopo se coloca na
Estrutura Analítica do Projeto?

POR CARLOS MAGNO XAVIER (Doutor, PMP)

Publicação: 31/01/2018

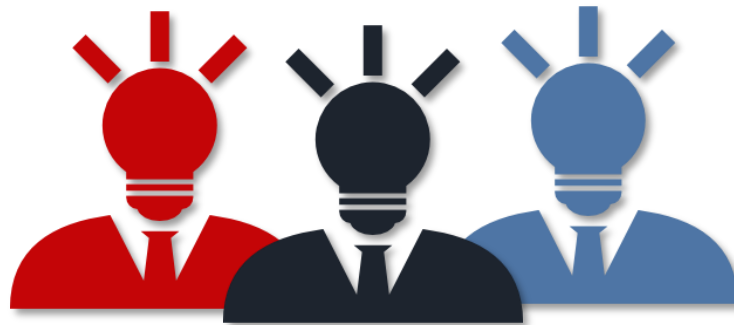
<https://beware.com.br/academia/e-books/>



Vou citar algumas definições do PMBOK® Guide, do Project Management Institute, a principal referência no Brasil acerca do assunto, e tecer alguns comentários:

- ✓ **Escopo** - A soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto.

Meu comentário: O PMBOK® considera, o que é ótimo, o fornecimento de um resultado como parte do escopo. A ideia é que a expectativa do cliente pode ser (e normalmente é) obter um resultado (por exemplo: redução do número de acidentes) e não somente produtos e serviços (por exemplo: EPI, treinamento, novo processo etc.).



Deliverable (entrega): Qualquer produto, resultado ou capacidade para realizar um serviço exclusivo e verificável que deve ser produzido para terminar um processo, uma fase ou um projeto. Muitas vezes, utilizado mais especificamente com referência a uma entrega externa, sujeita à aprovação do patrocinador ou do cliente do projeto.

Meu comentário: perceba que o PMBOK® inclui como entrega, além de produtos e serviços: “resultado” e “capacidade para ...”. Acho que está mal escrito, mas a ideia é que existem entregas para o cliente (escopo do cliente) e entregas que capacitam a geração do escopo do cliente (é o que chamo de escopo interno, em função da estratégia para gerar o escopo do cliente). Se utilizarmos a figura de um ovo estrelado para representar o escopo do projeto, a gema seria o escopo para o cliente e a clara o escopo interno para capacitar a geração do escopo do cliente. No exemplo do projeto de construção da casa dos seus sonhos, uma piscina seria parte do escopo do cliente, mas a necessária construção de um barracão para guarda de materiais seria parte do escopo interno.

Depende da estratégia
de condução do projeto.



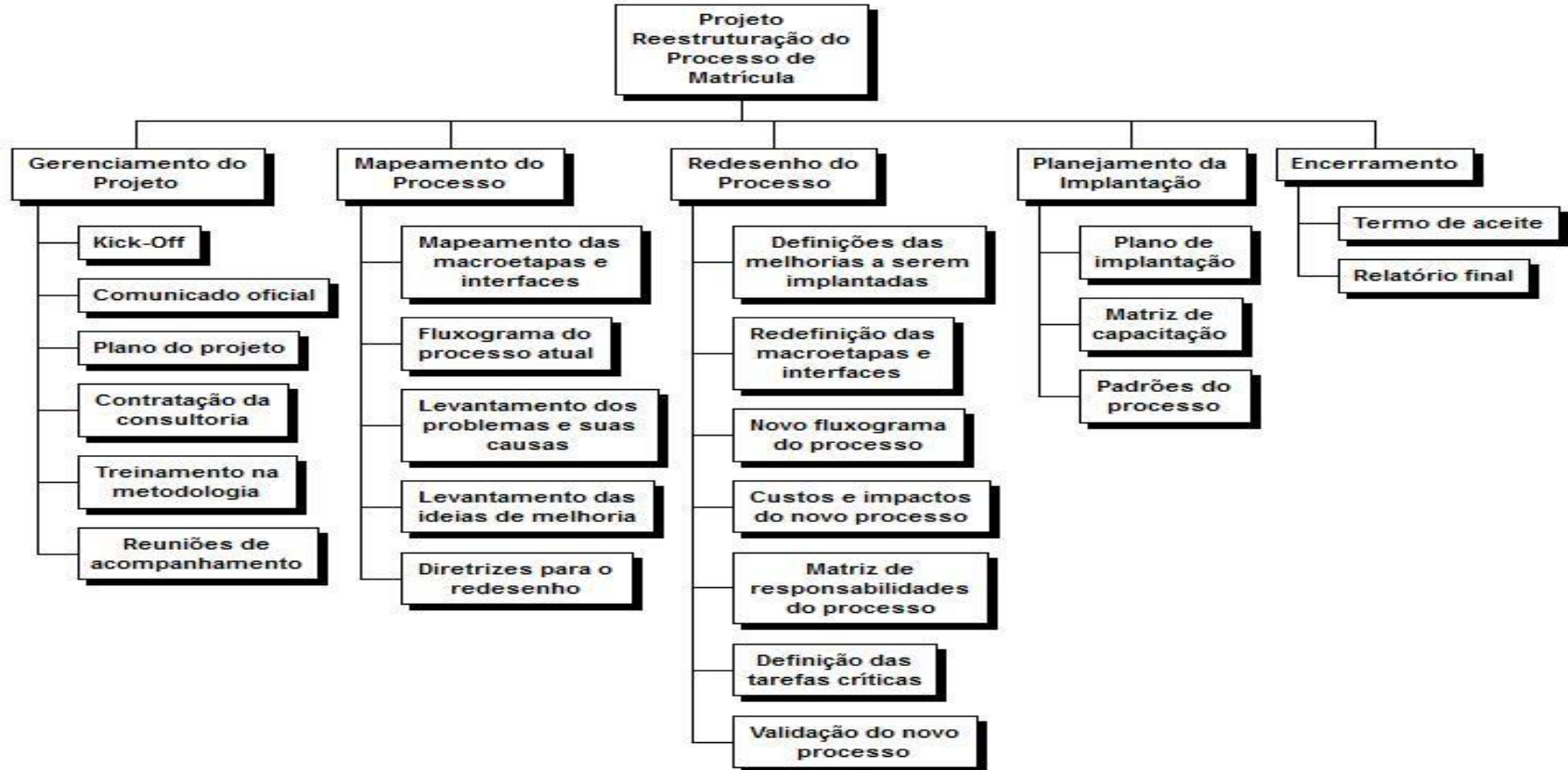
Figura elaborada por Carlos Magno Xavier

Escopo do projeto. O trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

EAP. É a decomposição hierárquica do escopo total do trabalho a ser executado pela equipe do projeto a fim de alcançar os objetivos do projeto e criar as entregas exigidas. Cada nível descendente da EAP representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto.

Meu comentário: não gosto de como está escrita a definição de escopo do projeto, mas a ideia é que o **trabalho do projeto** tem de atender às expectativas do escopo do cliente. Mesmo que a expectativa seja um resultado, o trabalho para entregar esse resultado tem de ser a geração de produtos e serviços. Portanto, se vamos fazer o planejamento do escopo em uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP), lá devem ser colocados os produtos e serviços, mas não os resultados esperados. **Acho melhor, então, definir o escopo do projeto como sendo um somatório de entregas (produtos e serviços).**

Se a entrega for um resultado, ela não aparece na EAP, pois é uma consequência dos produtos e serviços entregues. Por exemplo, em um projeto de reestruturação do processo de matrícula em uma escola, um dos resultados esperados seria a redução do tempo que o aluno gasta fazendo a matrícula. Repare na EAP abaixo que essa entrega não consta da EAP, mas sim os produtos e serviços que permitirão o alcance desse resultado.



Pacote de trabalho. Uma entrega ou componente do trabalho do projeto no nível mais baixo de cada ramo da Estrutura Analítica do Projeto. O pacote de trabalho inclui as atividades do cronograma e os marcos do cronograma necessários para terminar a entrega do pacote de trabalho ou o componente do trabalho do projeto.

Meu comentário: o pacote é, portanto, o nível mais baixo da EAP, não podendo, portanto, existir o conceito de subpacote, como algumas vezes vemos na literatura. Levando-se em consideração que podemos combinar com o cliente uma entrega (por exemplo, o material didático em um projeto de treinamento), mas planejarmos com a equipe um nível mais baixo de geração do escopo (por exemplo: apostila, slides e impressão). Perceba que um pacote de trabalho pode não ser uma entrega para o cliente e que essa entrega, portanto, pode estar em qualquer nível da EAP.



Dicionário da EAP. Um documento que fornece informações detalhadas sobre entregas, atividades e agendamento de cada componente da estrutura analítica do projeto.

Meu comentário: também não acho prático o conceito de dicionário do PMBOK®. O papel do dicionário deve ser o de combinar o escopo de uma entrega (produto ou serviço). Com quem eu vou combinar? Com o cliente, que irá receber, e com o responsável no projeto pela entrega. Assim sendo, no dicionário deveria ter a descrição e critério de aceite das entregas (produtos e serviços), que podem estar em qualquer nível de uma EAP, embora normalmente seja um pacote de trabalho. A minha sugestão seria colorir essas entregas na EAP gráfica. A seguir, o exemplo de uma linha do dicionário da EAP.

Código EAP	Entrega	Descrição	Critério de Aceite
1.3.2	Aulas	As aulas devem ser distribuídas em dois dias consecutivos, com duração de 8h em cada. Utilizar os slides (1.2.2.2) e o exercício prático (1.2.2.3), mantendo a diretriz de unir a teoria à prática.	Atender às especificações. Obter média igual ou superior a 8,5 na avaliação do treinamento (1.3.4). Cumprir 100% do conteúdo programático.

Referências

- PMI. **Um Guia Do Conhecimento Em Gerenciamento De Projetos (Guia PMBOK®)**, 6ª Edição, Project Management Institute, 2017.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva e outros. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware®**. Brasport Livros e Multimídia Ltda, 3ª edição, 2014.
- XAVIER, Carlos Magno da Silva. Gerenciamento de Projetos – Como definir e controlar o escopo em projetos – Editora Saraiva, 3ª edição – 2017.

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 Rosario (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 18 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



GOSTOU DESSE E-BOOK?

CONECTE-SE CONOSCO PARA TER ACESSO A MAIS MATERIAIS!



NOSSO SITE: www.beware.com.br



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