

01

Escopo - Introdução

Transcrição

Olá! Este curso faz parte do Preparatório para PMP & CAPM. Na etapa do treinamento que estamos prestes a iniciar, falaremos de **gerenciamento do escopo**. Ele envolve o gerenciamento do trabalho; não o tempo das atividades, mas o entendimento do trabalho que precisa ser feito para entregar os resultados de um projeto. Todo o esforço necessário para que o projeto alcance os objetivos deve ser mapeado.

Começaremos falando de alguns conceitos importantes, a começar pelo escopo. **Escopo** (*scope*, em inglês) é todo o trabalho envolvido para produzir o que o projeto se propõe a entregar em termos de serviços e/ou produtos. Um projeto não vai apenas construir produtos. Por exemplo, se você trabalha com desenvolvimento de software e quer trabalhar com estruturação e construção de serviços e pensa que mudaria do setor de projetos para o de operações... Não é bem assim. Se você está construindo um novo serviço, também está trabalhando com projetos. É possível trabalhar com projetos, a partir das boas práticas apresentadas no curso.

Portanto, projetos podem entregar produtos e serviços. Na área de integração, já se sabe que na fase de encerramento do projeto os produtos e serviços são transicionados. E o escopo engloba todo o processo: todo o trabalho envolvido para entregar os objetivos mapeados, que o projeto se propõe a entregar.

Isso inclui também o esforço de gerenciamento de projetos. Toda vez que a gente pensa em um projeto, temos que pensar no trabalho de projeto e no trabalho de desenvolvimento de produtos e construção das entregas. Então o projeto precisa também pensar em si, não apenas naquilo que será construído. Quando penso no trabalho necessário para construir uma casa, não vou pensar apenas no pedreiro, no engenheiro e no arquiteto que me ajudarão a construí-la. Devo pensar também no tipo de projeto, no escopo, no tempo, nos custos, nos riscos e recursos humanos. Tudo que precisa ser organizado para construir a casa. Então quando falamos em escopo do projeto, estamos falando em gerenciamento de riscos, integração, partes interessadas, enfim, falando de todas as áreas do conhecimento e processos que precisamos elencar para entregar o projeto com sucesso.

Portanto, é preciso pensar no escopo do projeto tanto quanto no escopo do produto. Quando um gerente de projetos estiver pensando em seu plano de projetos, vai pensar no escopo do projeto, ou seja: no conjunto de trabalhos e atividades necessários para que a entrega do produto do projeto aconteça.

Vamos delimitar as diferenças entre o **escopo do projeto** e o **escopo do produto**. O escopo do projeto está mais interessado em definir com você vai entregar o produto, aquilo que você se dispôs a construir. Tomemos como exemplo um time de trabalho de um projeto de construção de foguete. Esse foguete, como produto, é o que você está construindo. Mas para essa construção, para organizar os recursos humanos, os recursos materiais e efetivamente construir o produto, é preciso elaborar um projeto. Então, o escopo do projeto se preocupa com isso, com as áreas de conhecimento e com os processos.

Já o escopo do produto diz respeito efetivamente ao produto. Voltando ao exemplo, o escopo do produto pensaria na asa, nos motores, no espaço interno.

Os dois escopos são diferentes, mas como o tema do curso é justamente escopo, ambos serão estudados, estruturados e mapeados, com recursos e técnicas específicos.

ESCOPO DO PROJETO X ESCOPO DO PRODUTO

Escopo do projeto

- Como vou entregar o escopo do produto?
- Como vou gerir o projeto?

Escopo do produto

- O que preciso fazer para entregar o produto?
- O que vou desenvolver?

Veremos agora termos de gerenciamento da área de escopo que será bem útil para gerentes de projetos. **Scope creep** é um conceito importante pra se ter em mente, pois o termo é cobrado em provas, seja CAPM ou APMP. Toda vez que começamos a trabalhar em um projeto e começamos a lidar com a equipe responsável, recebe pedidos do diretor da empresa, solicitações do gerente funcional, do chefe do PMO (Project Management Office), dos clientes, dos usuários... Todos têm seus interesses, e todas as partes interessadas estão se envolvendo com o projeto. A empresa, por meio de uma diretoria específica demandou um produto. Enquanto se está construindo o produto por meio do projeto, o cliente entra em contato e pede coisas diferentes. Mas além do cliente, há um usuário (ou um conjunto deles, ou ainda testadores) que pedem outras coisas. Se começarmos a atender todas essas demandas das partes interessadas, o projeto virará uma colcha de retalhos. Se o escopo não for bem controlado, seu direcionamento e alvo se perderão. O scope creep se aplica justamente a essa situação: quando o gerente de projetos tenta agradar a todos e não prioriza as solicitações, não cria um fluxo adequado para o gerenciamento de mudanças, enfim, não controla o escopo. Você começa com um projeto bem planejado, mas, por falta de pulso do gerente de projetos, acaba perdendo o rumo. Por isso, é importante que o gerente de projetos tenha habilidades interpessoais e saiba se posicionar. O scope creep é justamente esse crescimento descontrolado do escopo. Muitas vezes o gerente de um time de projetos acaba cedendo muito e fazendo muito do que é pedido, e infelizmente isso não só acaba com o projeto como com a equipe, por esgotar as pessoas, levando o projeto para baixo.

Outro conceito importante é o de **requisito**. Ele é importante porque você vai coletar os requisitos quando estiver identificando e mapeando o escopo do seu projeto. Então, a identificação dos requisitos está relacionada com as entregas. O que um projeto tem como entrega? Seguindo o exemplo do foguete, que é o resultado final do projeto. Esse foguete demanda um conjunto de entregas, como a asa, os motores, a cabine dos pilotos, o espaço interno e outros. É preciso entender quais são os requisitos do seu cliente. Possuir uma asa até pode ser um requisito, mas exatamente como essa asa precisa ser instalada? E qual o design vai ser mais adequado à sua função? Como os motores devem funcionar? Se o foguete precisa ir até um conjunto hipotético de estrelas a um zilhão de anos-luz de distância. Você tem que pensar quantos litros de capacidade o tanque de combustível precisa ter. Essa quantidade será um requisito. Pode ser que a pintura da espaçonave precise ser metálica para refletir a luz das estrelas e não superaquecer a nave.

Assim, é preciso vincular os requisitos às entregas. Você vai desenhar essa nave e sabe que tem que entregar o conjunto de partes que a compõe. Mas esses não serão por si só os requisitos. É preciso identificar as características específicas dessas entregas para entregar qualidade.

Falaremos um pouco sobre **qualidade** e aprofundaremos depois. É importante que já se estabeleça a relação entre escopo e qualidade. Imagine que você trabalha em uma empresa de design de automotores e um de seus cliente que lhe pediu para fazer o design de carro para que depois ele o produza em massa. O pedido é um carro com quatro rodas, suspensão, bancos, revestido, com uma carroceria de metal... Tudo isso são entregas, são as partes que precisamos construir para entregar esse veículo. Mas, nesse pedido não temos como diferenciar o resultado desse produto final, que pode ser um fusca ou uma BMW. Isso ocorre porque não temos uma boa elicitação dos requisitos, não se especificou os detalhes desde a roda até o revestimento interno. É importante se concentrar muito no detalhamento do escopo, e, acima de tudo, no detalhamento dos requisitos, para conseguir entregar qualidade. A qualidade nada mais é que o atendimento dos requisitos. Portanto, se você não tiver requisitos, não há como atendê-los e criar qualidade.

Outro conceito importante é o de **gold plating**, do inglês "banhar a ouro". É uma prática comum das áreas comerciais e de marketing, que acaba sendo aplicada em outras áreas também. Quando um cliente pede coisas a mais em um projeto, temos a tendência (e isso não ocorre só no Brasil) de querer agradar. Queremos entregar mais, fazer bem feito e ir além, dar aquilo que chamamos de milha extra (ou *extra mile*) no seu projeto e ir um pouco mais longe. Mas essa milha extra é uma má prática.

O PMI colocará na sua prova questões relacionadas a scope creep, a gerenciamento de requisitos e a gold plating. Imagine que você está fazendo a sua prova de certificação e nela aparece a seguinte pergunta:

Um cliente muito importante para a organização da sua empresa e que tem um projeto gerido por você, que é o gerente de projetos, entra em contato e pede para adicionar mais três entregas ao escopo do projeto. O que fazer nessa situação?

E essa pergunta será seguida por alternativas. A alternativa correta dirá o seguinte:

Apesar de o cliente ser importante, mais importante ainda é garantir a saúde do projeto. Portanto, você vai informar ao cliente que continuará seguindo os procedimentos apontados no plano de gerenciamento de projetos quanto ao gerenciamento de mudanças, empregando o controle integrado de mudanças por meio de uma requisição de mudanças, que ele deverá solicitar, e que será redirecionada ao controle integrado de mudanças por meio dos processos adequados de controle de escopo.

Se você encontrar uma resposta que diga "Você irá atender à solicitação do cliente porque o cliente tem sempre razão", já saiba que é errada. É preciso estar atento a esses conceitos. Se você começar a aprovar indiscriminadamente as mudanças de todos, vai acontecer o scope creep. Se não prestar atenção aos requisitos do seu cliente, não entregará qualidade. E se você quiser entregar mais do que lhe foi pedido, você estará correndo riscos e não está fazendo um bom trabalho de gerenciamento de escopo.

