

EAP: Descomplicando o Projeto

ANDRADE JR., Ademir
18/05/2016

"O problema mais fundamental no desenvolvimento de software é a complexidade. Existe apenas uma forma básica de lidar com a complexidade: dividir e conquistar."
- Bjarne Stroustrup, criador da linguagem C++

Nos artigos anteriores foi estabelecido que projeto é algo que tem início e fim, há uma justificativa, um prazo, um orçamento e um escopo. No Termo de Abertura do Projeto, ou TAP, são estabelecidos os parâmetros, as linhas de base do projeto, e assim cria-se um entendimento geral de como os trabalhos serão executados. A Declaração de Escopo, por sua vez, delimita e dá corpo ao projeto: "o que deve" e "o que não deve" ser feito ou ter, no projeto, está lá.

Pois bem, suponhamos que no nosso Projeto Verão, o escopo tenha sido delimitado:

- a) é necessário frequentar uma academia;
- b) é necessário melhorar a alimentação;
- c) é desejável ter um meio de transporte que não fosse um carro.

Ora, o escopo do projeto nos traz itens "necessários" e itens "desejáveis". Porém, todos são muito abrangentes: o que preciso fazer para frequentar a academia? Tenho que ter algum cuidado a mais com a alimentação? Como avaliar esse transporte alternativo?

Em projetos, dividir, "quebrar" o escopo em entregas menores, executáveis a curto prazo, sempre é a prática mais indicada. Para tanto, existe uma ferramenta chamada Estrutura Analítica do Projeto, ou EAP, ou ainda WBS (*Work Breakdown Structure*).

O Guia PMBoK, na sua quinta edição, nos diz que "(...) EAP é o processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis. O principal benefício desse processo é o fornecimento de uma visão estruturada do que deve ser entregue."

Ou seja, para chegar ao final do Projeto Verão com o resultado desejado é necessário estruturar as tarefas para que nada seja deixado para trás e também não seja feito nada desnecessariamente.

Para a EAP do nosso Projeto Verão, dividiremos o nosso escopo em partes chamadas "entregáveis", ou "pacotes de trabalho". Vamos dividir as tarefas?

- 1) para **frequentar uma academia**, precisamos nos **matricular em uma academia**, é claro. Mas para isso, precisamos **pesquisar academias** para escolher a que melhor se encaixa no nosso perfil. Talvez precisemos realizar uma **avaliação física** e, quem sabe, **comprar roupas** para poder participar das aulas. Com essas atividades, podemos **encerrar o escopo** de "frequentar uma academia".
- 2) para **melhorar a alimentação**, é importante ter acompanhamento de um nutricionista. Portanto, é necessário **pesquisar nutricionistas** e, depois de escolher um, **consultá-lo**. Naturalmente, é necessário **comprar alimentos saudáveis** para poder seguir um plano alimentar.
- 3) para **ter um meio de transporte alternativo**, é necessário **pesquisar meios de transporte** adequados à sua região e ao seu caminho de trabalho, **realizar orçamentos** e depois **adquirir o meio de transporte**, se necessário.

Existem várias formas de representar uma EAP. A mais comum delas é em forma de "árvore", ou "organograma". Vamos organizar as atividades levantadas para o projeto:



Figura 1 – Modelo de EAP do “Projeto Verão”

Ficou mais fácil de acompanhar o Projeto, não? Agora, cada atividade pode ser completada e, à medida que elas vão encerrando dentro de seu nível, é garantido que o entregável do nível superior está completo também. Na EAP acima, quando os entregáveis do nível mais inferior estiverem completos, sabe-se que o entregável do nível “intermediário” foi completado também. Quando o nível “intermediário” estiver completo, o Projeto Verão está finalizado.

Na nomenclatura de Projetos, os entregáveis que agrupam outros em níveis são chamadas de **marcos** (*milestones*). Cada marco atingido é uma “etapa” concluída no projeto. Mas por que as tarefas são chamadas de “entregáveis” e não “tarefas” ou “atividades”, por exemplo?

Como dito anteriormente, quando se confecciona a Declaração de Escopo, é estabelecido “o que” é necessário para o projeto ser dado como finalizado. As atividades, ou o “como”, podem mudar durante o projeto sem problema algum: “o que” deve ter um controle rigoroso de mudanças. Este controle é realizado no Registro de Alteração de Escopo, detalhado no artigo anterior.

Percebe-se claramente que na EAP não existe um detalhamento das ações. Então, como saber o que fazer em cada uma delas? No exemplo acima, no que consiste cada atividade dessas?

Existe um artefato em projetos que registra estas informações. Ele é chamado **Dicionário da EAP**. Nele, descrevemos com clareza e minúcia a atividade a ser cumprida. Aqui, cabe uma máxima em Projetos: “o que é óbvio para uma pessoa pode não ser para outra”. Portanto, na hora de elaborar um dicionário, é importante ser detalhista.

A EAP, apesar de ser uma ferramenta importante, ela **não** possui certas funções. Um dos equívocos mais comuns é tentar **sequenciar, dar duração ou alocar recursos** nos entregáveis da EAP. Estes processos são realizados no **Gerenciamento do Tempo**, no momento de **planejar o cronograma** do projeto.

Em resumo, a EAP é uma ferramenta importante no Gerenciamento de Projetos e, assim como todas as outras, é necessário cuidado e planejamento para criá-la. Quando bem executada, seu cronograma será mais fácil de cumprir, seu time terá clara noção de responsabilidade sobre seus entregáveis e o escopo do projeto estará exposto de maneira simples e concisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PMI. *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®)*. 5ª Ed. – EUA: Project Management Institute, 2013.