

MUDANÇAS DE ESCOPO - por TenStep

Assegure-se de que somente o patrocinador possa aprovar as mudanças e não os usuários e os gerentes do cliente. Um problema típico em um projeto é que a equipe não compreende qual é o papel (em relação ao Gerenciamento de Mudanças do escopo) do patrocinador, do cliente e dos usuários finais. Em geral, o Patrocinador do Projeto é a pessoa que está financiando o Projeto. Se for um único cliente, ele deverá ser o Patrocinador do Projeto. Provavelmente eles estão no topo da organização e não são fáceis de serem vistos de forma cotidiana. Na maioria dos casos, o patrocinador designa outra pessoa de sua organização para tomar a maioria das decisões no dia-a-dia.As pessoas com quem a equipe do projeto tende a trabalhar são freqüentemente usuários finais. Usuários finais são as pessoas que utilizarão as soluções que o projeto está criando. Normalmente, são os usuários finais que fazem as requisições de mudanças do escopo do projeto. Não importa o quão importante seja a mudança para um usuário final - os usuários finais não têm poder para tomar decisões sobre mudanças do Escopo e não podem dar a aprovação a sua equipe para fazer mudanças.
No processo apropriado de gerenciamento de mudanças do escopo, o patrocinador (ou designado) é quem deve dar a aprovação. Os usuários finais podem solicitar mudanças do escopo do projeto, mas não podem aprová-las. Os usuários finais não alocam fundos adicionais para cobrir as mudanças e não sabem se o impacto no projeto será aceitável. Se a mudança for importante o suficiente para o Patrocinador, ele a aprovará, juntamente com o seu orçamento e prazo. Se a mudança não for suficientemente importante, a mesma não será aprovada. Por tanto, será o Patrocinador quem tomará a decisão, e não o Gerente de Projeto, os gerentes do cliente, os membros da equipe ou os usuários finais.
Deixe que o patrocinador tome as decisões, normalmente ele não tem problema em dizer não. Uma das coisas fundamentais em reforçar a disciplina de ter o Patrocinador aprovando as mudanças do escopo, é que, a não ser que a mudança seja muito importante, mas, normalmente o patrocinador dirá “não”. Mais uma vez, o patrocinador geralmente é alguém em posição elevada na organização e não quer ouvir sobre requisições de mudanças pequenas do escopo. Ele quer que o projeto original seja cumprido de acordo com os compromissos originais em termos de custo, esforço e duração. Mesmo que seja difícil para o Gerente do Projeto dizer “não”, o Patrocinador do Projeto normalmente não tem nenhum problema em dizer.
Crie uma lista de pendências de requisições de mudanças que não são aprovadas durante o projeto.
É possível que o patrocinador não aprove requisições de mudanças do escopo durante o

projeto, mas poderá existir requisições válidas que poderão ser executadas mais tarde. Este tipo de requisições de mudanças deve ser colocado numa lista de pendências. Depois que o projeto for completado e a solução for transferida para o departamento de suporte, poderá haver uma oportunidade para fazer aperfeiçoamentos, ou estabelecer um projeto como fase II. Novamente, estas mudanças serão implementadas somente se forem aprovadas pelo patrocinador e a verba for disponibilizada.
Não utilize a reserva de contingência associada a estimativa do projeto para as mudanças do escopo.
Uma das etapas do processo de estimação é adicionar horas de contingência para refletir o nível de incerteza associado a estimativa. Por exemplo, se as horas de trabalho forem estimadas em 5.000 horas, você poderá adicionar 500 horas para a reserva de contingência, o que reflete um fator de confiança de 90%. Quando a reserva de contingência for aprovada, o gerente do projeto começará a ser pressionado para utilizar a reserva de contingência na absorção das exigências adicionais. O cliente poderá dizer, “Por que devemos invocar o processo de gerenciamento de mudanças do escopo para esta mudança de 100 horas? Você tem em suas estimativas 500 horas de reserva para contingência!"
O gerente do projeto deve resistir a tentação e a pressão. A finalidade da reserva de contingência é para refletir a incerteza nas estimativas. Haverá muitas oportunidades para utilizar a reserva de contingência quando as atividades requererem mais tempo do que o esperado. Não utilize a reserva de contingência para realizar trabalho extra. Se as estimativas do projeto forem razoavelmente exatas, você deverá enviar a reserva de contingência de volta ao cliente no final do projeto (ou no caso de um cliente externo, considerá-la como lucro).

Este artigo é reproduzido com autorização da TenStep PGP®. Visite o BLOG e faça seu comentário sobre esse artigo >> http://blog.tenstep.com.br