

Os dez mandamentos da WBS



I – Cobiçarás a WBS do próximo

Aprender com o passado é uma habilidade importante do gerente de projetos. Antes de iniciar a elaboração da WBS 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.

II - Explicitarás todos os subprodutos, inclusive os necessários ao gerenciamento do projeto

O subproduto que não estiver na WBS não faz parte do escopo do projeto. Assim, não deixe nenhum de fora. Se durante a execução do projeto, algum membro estiver trabalhando em uma atividade que não esteja contribuindo para algum subproduto da WBS, ele estará trabalhando fora do escopo do projeto. Se esse trabalho for necessário ao projeto, devem ser utilizados os procedimentos para a sua inclusão no escopo, referentes ao controle de alterações do escopo.

É importante lembrar que o conceito de subproduto do projeto também inclui os serviços (Ex.: teste, alinhamento, treinamento, instalação etc.). O importante é que, tanto os produtos como os serviços, sejam tangíveis e verificáveis. A WBS não deve conter insumos / recursos físicos a serem utilizados na geração dos subprodutos. Os custos de viagens, material, pessoal e outros insumos devem ser alocados ao elemento da WBS para o qual eles contribuem.

Devemos verificar se os subprodutos necessários ao gerenciamento do projeto foram acrescentados à WBS.

III - Não usarás os nomes em vão

Não devem ser utilizados nomes vagos para os elementos da WBS, que gerem dúvidas semânticas acerca de que subproduto está sendo representado. Utilize substantivos para representar os produtos e serviços. Não indique o processo de geração dos mesmos, mas sim o resultado desse processo. Desta forma, ao invés de “Testar o equipamento” (um serviço), utilize “Teste do equipamento”; ao invés de “Elaborar o Manual do Equipamento”, utilize “Manual do Equipamento”.

IV – Guardará a descrição dos pacotes de trabalho no Dicionário da WBS

Os pacotes de trabalho devem ser claramente definidos no dicionário da WBS para que fique bem explícito o trabalho a ser realizado. O “Dicionário da WBS” é o documento que define e / ou descreve o trabalho a ser realizado em cada pacote de trabalho da WBS.

V - Decomporá até o nível de detalhe (pacote de trabalho) que permita o planejamento e controle do trabalho necessário para a entrega do subproduto.

O planejamento e controle incluem: escopo (verificação e controle de mudanças); tempo (definição das atividades); custo (planejamento de recursos, estimativa de custo e orçamento); e risco (planejamento do risco).

VI - Não decomporá em demasia, de forma a que o custo / tempo de planejamento e controle não traga o benefício correspondente.

Planejar e controlar tem o seu custo / tempo necessário a esse trabalho. Assim, decomponha de acordo com a sua necessidade no projeto. Como exemplo, não adianta decompor o escopo em subprodutos que durem 1 hora para serem gerados se o controle será realizado semanalmente. Por outro lado, foi citado anteriormente que os fatores “**riscos**” e “**custos**” associados são determinantes do **rigor** a ser aplicado nos controles. Desta forma, caso um projeto tenha *deliverables* com altos níveis de incerteza (que implicam em altos riscos) e custos elevados, os controles necessários demandarão uma decomposição extremamente detalhada. Como exemplo, a WBS de um projeto de construção de um veículo lançador de satélites (que custa algumas centenas de milhões de dólares) será muito mais detalhada do que a WBS da construção de uma casa pré-fabricada de 2 quartos (que custa alguns milhares de reais).

VII – Honrarás o pai

Cada elemento da WBS deve ser um componente do subproduto do elemento pai ao qual está subordinado. Verifique se os elementos filhos na WBS são realmente componentes dos elementos pais. Por exemplo, o fato de um treinamento depender de um manual do equipamento ter sido disponibilizado não quer dizer que faça parte do treinamento a elaboração do manual.

VIII – Decomporás de forma que a soma dos subprodutos dos elementos componentes (filhos) corresponda ao subproduto do elemento pai (Mandamento dos 100%).

Ao decompor um subproduto, nenhuma parte dele deve ser esquecida. Lembre-se que a soma dos subprodutos componentes deve ser equivalente ao subproduto que foi decomposto. Por exemplo ao decompor um Estudo de Viabilidade da fase de Concepção, não poderíamos esquecer do Relatório conclusivo do estudo.

IX - Não decomporás em somente um subproduto

Um elemento da WBS não deve ter somente um componente (filho). De acordo com o mandamento anterior, se um elemento tem somente um componente, ele é igual ao pai. Se for, porque representá-lo duas vezes? Quando isso ocorrer, verifique se, na realidade, não esqueceu de algum componente. Caso não tenha esquecido, é desnecessária a representação do elemento filho.

X – Não repetirás o mesmo elemento como componente de mais de um subproduto

Não podemos ter um elemento como (filho) componente de mais um subproduto (pai). Por exemplo, se para ministrarmos dois treinamentos utilizarmos a mesma apostila, não devemos colocá-la como subproduto dos dois treinamentos a elaboração da mesma. É importante ressaltar que podemos ter elementos com o mesmo nome compondo subprodutos diferentes, mas cada um com um significado diferente. Por exemplo, na figura a seguir, temos o mesmo nome em vários subprodutos.

