

A IMPORTÂNCIA DO GERENCIAMENTO DE ESCOPO NO PROJETO

Elisa Ferreira dos Santos

RESUMO

Este artigo tem como objetivo conceituar e mostrar a necessidade de Gerenciamento do Escopo do Projeto, minimizando o impacto dos efeitos negativos de um possível fracasso total, sendo que a maioria deve-se ao escopo que não é definido, entendido e bem gerenciado. A metodologia utilizada foi qualitativa, o levantamento de dados foi através de livros e pesquisa na internet.

É importante saber que com a definição do escopo é que será determinado todo o trabalho a ser realizado em um projeto e com a falta da definição geralmente ocorrem retrabalhos, com a finalidade de ajustar o escopo, atrasos no cronograma, falta de pessoas, custos estourados e, conseqüentemente, a insatisfação do cliente.

A definição do escopo é feita na etapa de iniciação do projeto e detalhada na etapa de planejamento para descrever as características do produto e o trabalho necessário para realizá-lo. Portanto a definição apropriada do escopo é um ponto crítico para sucesso do projeto, pois quando é simplificada, pode ser esperado um custo final do projeto mais alto por causa de inevitáveis mudanças que rompam com o ritmo do projeto, o Escopo é, portanto, um componente do Plano de Projeto.

A preocupação maior de um Gerente de projetos é garantir que o escopo estabelecido seja cumprido, mesmo que sofra alterações, afinal de contas vivemos em mundo em que as mudanças acontecem cada vez mais rápidas e os projetos, ao longo de sua execução, devem se adequar às mudanças nos mercados e até mesmo às novas expectativas.

Palavras - chave: Escopo; Projeto; Gerenciamento; Planejamento.

ABSTRACT

This article is to conceptualize and show the need to manage project scope, minimizing the impact of the negative effects of a possible total failure, most due to the scope that is not defined, understood and well managed. The methodology used was qualitative survey data was through books and searching the internet. It is important to know that with the definition of the scope is to be given all the work to be performed on a project and with the lack of definition generally occur rework, with the purpose of adjusting the scope, delays in the timelinemissing people, costs exploded and, consequently, the customer dissatisfaction. The scope definition is done in project initiation step and detailed in the planning step to describe the characteristics of the product and the work required to accomplish it. Therefore the appropriate definition of scope is critical for project success, since when is simplified, can be expected a final cost of the project the highest because of the inevitable changes that break with the pace of the project, the scope is Therefore, a component of the project plan. The greater concern of a project manager is to ensure that the scope set out is met, even suffering changes, after all we live in world where changes occur increasingly faster and projects, throughout its runshould suit the changes in markets and even on new expectations.

Keywords: scope; Project; Management; Planning.

INTRODUÇÃO

A Gerência de Projeto foi desenvolvida de diversos campos de aplicação diferentes, incluindo a construção, a engenharia mecânica, projetos militares, entre outros. O pai da Gerência de Projeto é Henry Gantt, também chamado o pai de técnicas do planejamento e do controle, que é conhecido pelo uso do gráfico de 'barra' como uma ferramenta de gerência do projeto, para ser um associado às teorias de Taylor da administração científica. Seu trabalho é o pioneiro a muitas ferramentas de gerência modernas do projeto, tais como a WBS (work breakdown structure) ou EAP (estrutura analítica do projeto) de recurso que avalia o trabalho. Os anos 50 marcam o começo da era moderna da gerência de projeto. Nos Estados Unidos, antes dos anos 50, os projetos foram controlados basicamente se utilizando os gráficos de Gantt, técnicas informais e ferramentas. (fonte Wikipédia).

No mundo atual, os projetos tornam-se aparentemente cada vez maiores e mais complexos. O guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) diz que projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo (PMI, 2004).

Do ponto de vista de Kerzner (1992) Projeto "é um empreendimento com objetivo bem definido, que consome recursos e opera sob pressões de prazos, custos e qualidade".

Cada projeto é diferente, pois envolve cronogramas diferentes, produtos diferentes e pessoas diferentes. A tendência é que as empresas cada vez mais estejam orientadas a projetos.

Desde 1969 uma das mais importantes instituições na área de gerenciamento de projetos, o PMI (Project Management Institute), vem consolidando e disseminando as melhores práticas de gerenciamento de projetos através da publicação do PMBOK (Project Management Body of Knowledge Guide) que estrutura o conhecimento em Gerenciamento de Projetos em 9 áreas: escopo,

tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicação, riscos, aquisições e integração.

Dentre as áreas de conhecimento supracitadas, a mais importante para determinação do sucesso de um projeto é o gerenciamento do escopo.

O objetivo do artigo é enfatizar a importância do escopo, que é a referência básica para o sucesso do projeto, como também mostrar os métodos utilizados para a representação do escopo do projeto que é a estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou em inglês WBS (Work Breakdown Structure).

É importante que tenha um gerenciamento do escopo, para que os trabalhos a serem realizados pelo projeto sejam definidos e controlados.

O escopo quando não é bem elaborado com todos os produtos de um projeto, com os serviços necessários para realizá-los, conseqüentemente terá resultados negativos. O nível de detalhamento do escopo deve ser feito de maneira a permitir maior controle das entregas do projeto. Se uma entrega for demorar muito tempo para ser produzida, é interessante dividi-la em subprodutos que são as entregas menores e desta forma ajuda a minimizar surpresas durante a aceitação final.

Todo projeto deve ser iniciado pelo Termo de Abertura, que é o documento que autoriza formalmente e este documento é emitido e assinado por um integrante do nível da hierarquia da organização adequado as necessidades do projeto.

O documento do Projeto (Termo de Abertura) tem informações importantes, ou seja, nome do projeto, nome do Gerente de Projeto, patrocinador, data de versão, entre outras informações pertinentes, vale ressaltar que para assegurar que o requerimento do cliente seja satisfatório é interessante informar também a responsabilidade no documento.

O Gerente de Projeto é responsável pelo sucesso do projeto e deve trabalhar próximo aos gerentes funcionais para assegurar que todos os objetivos do projeto sejam atingidos. No Termo de Abertura é importante informar metas de prazo, premissas para destacar hipóteses e/ou suposições que são consideradas verdadeiras, restrições com fatores que limitarão o projeto e riscos para avaliar os impactos no projeto.

DESENVOLVIMENTO

O Gestor de Projeto precisa levantar e validar quais são os produtos e serviços que terão de ser produzidos para o cliente. Além disso, precisa escolher, dentre as possíveis alternativas de condução do projeto, aquela que deve ser utilizada para a entrega desses produtos ou serviços. Mesmo que o gerente do projeto desenvolva um bom trabalho de definição do escopo, a parte mais difícil será de gerenciar o projeto dentro do escopo acordado.

Segundo o PMBOK (Project Management Body of Knowledge), escopo é a soma dos produtos, serviço e resultados a serem fornecidos na forma de projeto, é o trabalho que deve ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

Os métodos utilizados para a representação do escopo do projeto é a estrutura Analítica de Projetos (EAP) ou em inglês WBS (Work Breakdown Structure), agrupamento e decomposição de todas as tarefas que serão realizadas no projeto definindo o seu escopo.

Existem duas definições de escopo:

Escopo do produto – refere-se às características do produto ou serviço que se quer como resultado do projeto. Ele é explicitado por meio das especificações.

Escopo do projeto – é todo o trabalho a ser realizado dentro do projeto para fornecer um produto ou serviço, de acordo com as especificações fornecidas. Segundo Heldman (2003), o planejamento do escopo tem como finalidades básicas produzir à especificação do escopo que é documentar as metas do projeto, os resultados práticos e os requisitos, e o plano de gerenciamento do escopo.

A especificação do escopo é a linha de base do projeto, o que significa que, se surgirem dúvidas ou se forem sugeridas alterações, será possível compará-las ao que está documentado.

Os processos de Gerenciamento de Escopo se decompõem em:

O gerenciamento do escopo é a base para a construção dos demais processos de gerenciamento de projeto e sem o gerenciamento do escopo, torna-se muito complicado gerenciar a verificação e controle de custos, tempo e mudanças de escopo, de certa forma não fica clara para as parte interessadas qual é o limite do projeto, suas premissas, quais os pacotes de trabalhos, quais são as entregas, entre outros.

As entradas são os resultados dos trabalhos, ou seja, os subprodutos que foram feitos, conseqüentemente são as saídas da execução do Plano de Projeto. Já a documentação do produto, de acordo com a área de aplicação, o termo usado para descrever esta documentação pode ser planos, especificações, documentação técnica, desenhos, entre outros.

- Planejamento do escopo - consiste na criação de um plano de gerenciamento que documenta detalhes do escopo do projeto. É o documento que reconhece a legitimidade do Projeto e serve como linha de base para o Gerente de Projeto, visto que dispõe de informações importantes, como estimativas e prazos, recursos e orçamento disponível. O planejamento do escopo começa com as entradas iniciais da descrição do produto e a definição inicial das restrições e premissas. A descrição do produto incorpora requisitos do produto que refletem as necessidades dos clientes e o desenho do produto que suporta os seus requisitos.

As saídas do planejamento do escopo é a declaração do escopo e o plano de gerenciamento do escopo.

As equipes do projeto desenvolvem múltiplas declarações de escopo que deverão ser apropriadas para o seu nível de decomposição do trabalho do projeto. Com o progresso do projeto, a declaração do escopo pode precisar ser revisada ou refinada para refletir as mudanças aprovadas no escopo do projeto.

- Definição do escopo - é a declaração de escopo detalhada do projeto como base para futuras decisões do projeto.

A definição de escopo ajuda a evitar que as equipes de projeto percam tempo com problemas que não são de sua responsabilidade e também evita que ocorra desvio de função e atraso da entrega dos seus produtos.

A declaração do escopo do projeto deverá ser composta no mínimo dos seguintes itens: Objetivos, descrição do escopo do produto, requisitos, limites, entregas, critérios de aceitação de produtos, restrições, premissas, organização inicial, riscos iniciais, marcos do cronograma, limitação dos fundos, requisitos do gerenciamento de configuração do projeto, especificações do projeto, requisitos de aprovação, etc.

- Criação da EAP (Estrutura Analítica de Projetos) - é a subdivisão dos principais produtos do projeto e do trabalho, sendo em componentes menores com mais facilidade de serem gerenciáveis. Existe um documento que é complementar e dá suporte a EAP, que é o dicionário onde são descritos os componentes, pacotes de trabalho que inclui uma lista das atividades associadas do cronograma, os recursos necessários e estimativa de custos do projeto.

O trabalho planejado é contido dentro dos componentes de nível mais baixo da EAP, que são chamados de Pacotes de Trabalho.

Um pacote de trabalho pode ser agendado, como também ter seu custo estimado, monitorado e controlado.

- Verificação do escopo - serve para formalizar a aceitação dos produtos do projeto que foram concluídos, sendo que é um processo necessário para o acompanhamento do projeto, para certificar que tudo foi realizado satisfatoriamente.

- As técnicas e ferramentas para a Verificação do Escopo inclui a inspeção, que serve para medição, exames e testes que são responsáveis por determinar se os resultados estão de acordo com as exigências.

- Controle do escopo - controla as mudanças no escopo do projeto, também é usado para gerenciar as mudanças que ocorrem efetivamente e é integrado a outros processos de controle.

O importante é gerenciá-las com muita atenção, pois o excesso, ou até mesmo uma única mudança não devidamente avaliada ou controlada, pode causar impacto significativo no cronograma, custo e qualidade do projeto, à medida que o projeto é executado, surgem necessidades ou interesses em mudanças, sejam elas por solicitação do Cliente, patrocinador ou mesmo pela equipe de projeto.

Quando ocorre replanejamento no escopo do projeto, as solicitações de mudança aprovadas que afetam o escopo do projeto podem apresentar modificações tanto na EAP e no dicionário da EAP, na declaração do escopo do projeto e no plano de gerenciamento do escopo do projeto. Se as solicitações de mudança aprovadas, afetarem o escopo do projeto, então o dicionário da EAP deve ser revisado e refeito para refletir as mudanças aprovadas.

A linha de base dos custos e os documentos dos componentes correspondentes, como também as linhas de base do cronograma do plano de gerenciamento do projeto, são revisados e refeitos para refletir as mudanças aprovadas.

O Fluxograma de Processo do Gerenciamento de Escopo dará uma visão melhor do que foi mostrado anteriormente:

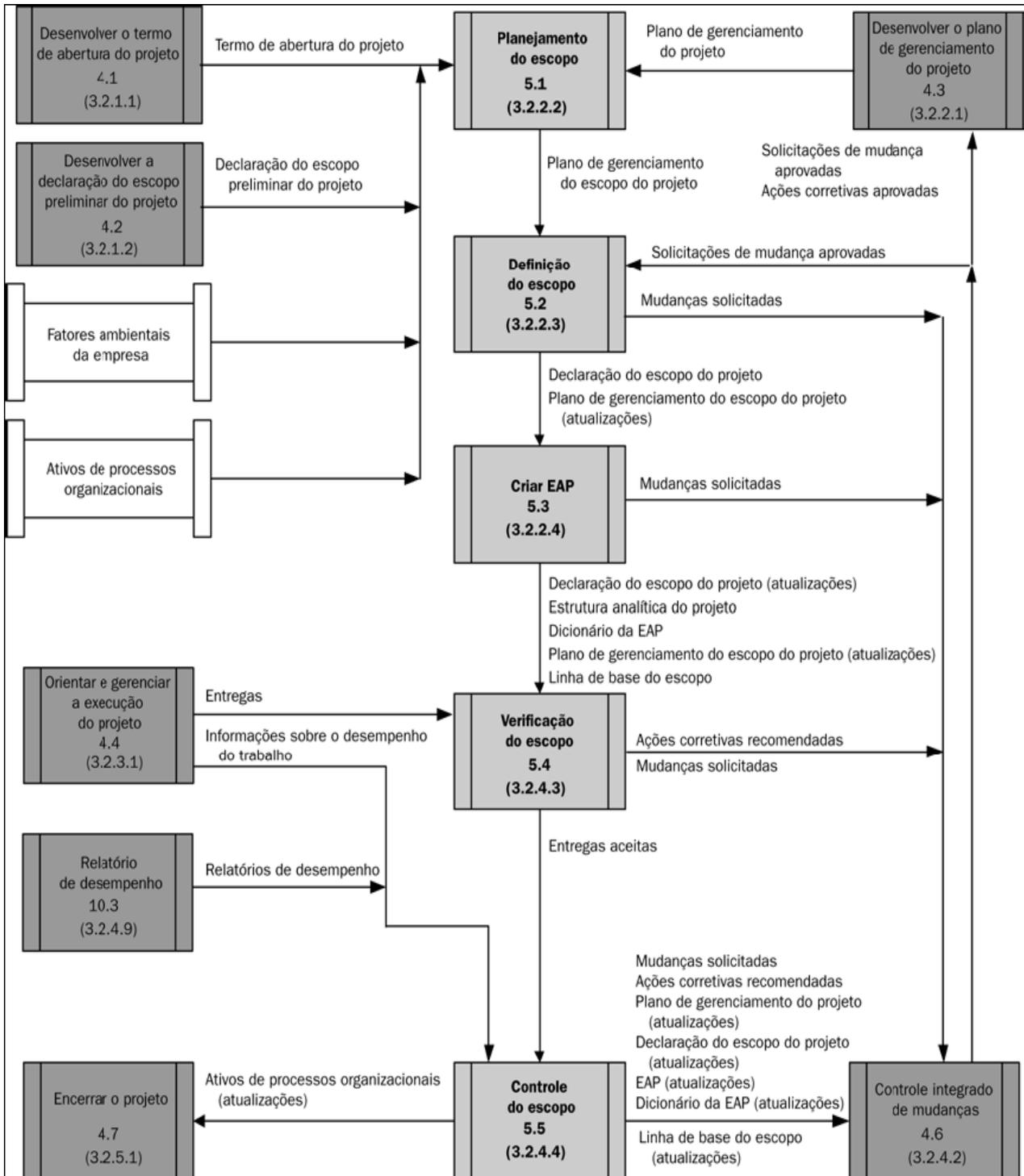


Figura 1: Fluxograma de Processo do Gerenciamento de Escopo

Fonte: Hermano Perrelli | CIn-UFPE, 2006, pg.18.

É fundamental saber que o Escopo do Projeto não pode ser definido de forma consistente sem que exista uma compreensão clara dos requisitos técnicos dos produtos ou serviços que serão desenvolvidos.

Segundo a Wikipédia, estrutura Analítica de Projetos (EAP) não é criada apenas para o gerente do projeto, mas para toda a equipe de execução do projeto, bem como para as demais partes interessadas tais como clientes e fornecedores.

Exemplo simples de uma Estrutura Analítica do Projeto (EAP):

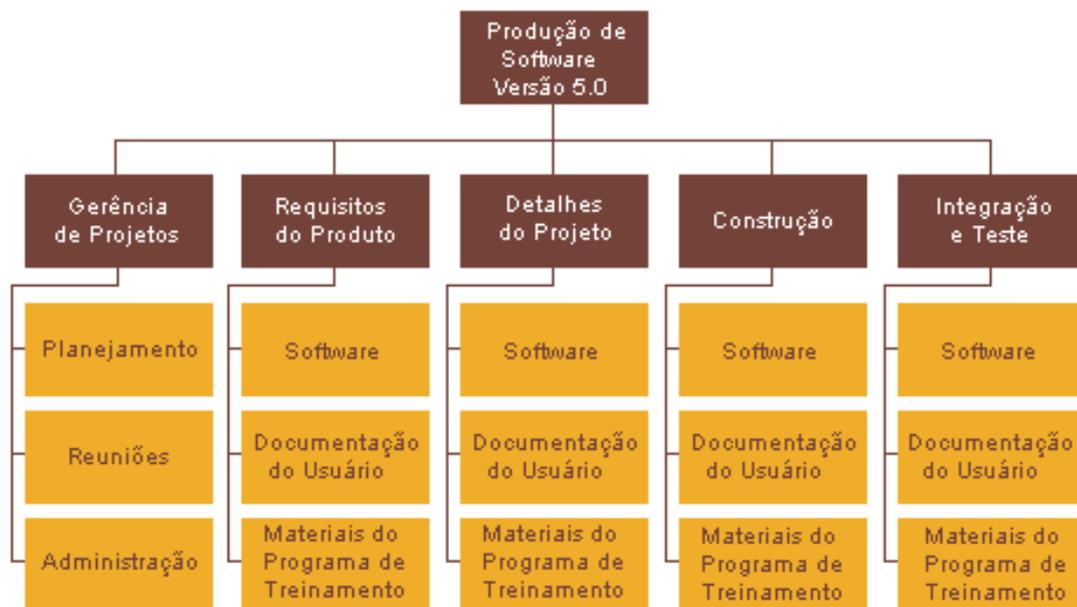


Figura 2: Estrutura Analítica do Projeto (EAP)

Fonte: Hermano Perrelli | CIn-UFPE, 2006, pg. 60.

Para Ricardo Vargas (2005), um projeto com um detalhamento de escopo significativamente grande possui uma complexidade muito alta no que diz respeito ao gerenciamento de escopo. Para tanto deve ser criado um Plano de Gerenciamento de Escopo do Projeto para documentar como o projeto será definido, verificado e controlado e como a Estrutura Analítica do Projeto (EAP) será criada e definida.

O nível de detalhamento do escopo deve ser feito de maneira a permitir maior controle das entregas do projeto. Ajuda na entrega se caso for demorar muito tempo para ser produzida, para isso é interessante dividi-la em subprodutos, que são entregas menores, desta forma minimiza surpresas durante a aceitação final. O importante também é definir uma linha de base para a medição, monitoramento e controle do desempenho e aumentar a exatidão das estimativas.

Benefícios da EAP para o projeto

- melhor comunicação com stakeholders;
- melhores estimativas de tarefas, riscos, cronogramas e custos;
- melhores chances de identificar todo o trabalho necessário para a realização do projeto;
- base para os processos de controle;
- Pode ser reutilizada em outros projetos;
- Define uma linha base para medir e controlar o desempenho do projeto;
- Ajuda novos membros a compreenderem seu papel no âmbito do projeto;

Lições Aprendidas

Durante qualquer projeto é importante documentar lições aprendidas, porém nem sempre esta atividade é realmente executada com a seriedade necessária. Decisões são tomadas baseadas em experiências passadas, sejam elas positivas ou negativas. Esse é o mesmo princípio das Lições Aprendidas em projetos.

Alguns fatores que contribuem para a falta de uso de lições aprendidas são:

- Pressões para cumprir prazos, que leva o gerente a se preocupar mais com as atividades diretamente relacionadas ao produto do projeto.
- Mudança de foco ao terminar um projeto. As pessoas acabam mais concentradas no próximo projeto do que no fechamento correto do projeto anterior.
- Falta de interesse da alta gestão neste tipo de documentos.
- Problemas culturais na empresa que levam o gerente a acreditar que documentar lições aprendidas é uma perda de tempo.

O gerente de projeto deve entender que as lições aprendidas são uma ferramenta essencial tanto para seu crescimento profissional quanto para a melhoria contínua da organização.

É muito mais do que um documento para cumprir a formalidade do projeto.

São as informações que permitirão que os erros passados não se repitam e os acertos possam ser feitos novamente. Por isso é importante registrar tanto as boas quanto as más experiências do projeto.

Certamente estes registros ajudarão a moldar as atividades e controles dos projetos futuros.

A documentação de lições aprendidas é primordial e cabe ao gerente de projeto definir a melhor forma de criá-la e fazer bom uso das informações obtidas.

A forma que será armazenada ou quais informações compõem a lição aprendida vai depender de cada organização. As lições podem ser armazenadas em planilhas, documentos de texto, mapas mentais ou sistemas próprios.

Sistema de Controle integrado de mudanças

Cada mudança é um empreendimento ou projeto que possui data de início e término, que tem por finalidade produzir produto ou serviço.

O escopo influencia todas as áreas do projeto, desta forma deve avaliar a mudança em cada uma das áreas de conhecimento, seja escopo, tempo,

financeiro, qualidade, recursos humanos, comunicações, risco e aquisições e na medida que o produto se desenvolve fica mais tangível, os clientes vêem novas possibilidades e tentam mudar o projeto de acordo com elas.

A mudança é inerente a atividade humana e o controle dessa mudança é indispensável, o caos do projeto não é o surgimento da mudança e sim quando a mudança é mal gerenciada, e o Sistema de Controle de Mudanças é um mecanismo que permite que o caos não se instale no gerenciamento de mudanças.

Ricardo Vargas afirma que o relevante não é evitar a mudança, mas sim gerenciá-la de modo adequado e assertivo, visando o benefício global para o projeto.

Todo projeto deve possuir uma sistemática que defina como as mudanças serão solicitadas, quem deverá aprovar as mudanças e como elas serão comunicadas a toda a equipe (para a execução). É função primordial do Gerente de Projeto avaliar cuidadosamente o impacto de cada mudança nos diversos aspectos do projeto, para que a tomada de decisão seja a mais objetiva possível, e se vai aumentar ou mitigar o risco do projeto.

No momento de definir mudanças de escopo, as prioridades do projeto devem estar muito claras. Independente de quem toma a decisão, as prioridades orientarão, por exemplo, se é mais importante manter o cronograma, restringir os custos ou atender a um novo escopo.

Deve ser organizado um grupo responsável pela avaliação do impacto das mudanças e este grupo será chamado de Comitê de controle de mudança, esse grupo autoriza ou rejeita as mudanças proposta sobre o escopo, prazo e orçamento do projeto.

Sempre que for detectada a solicitação de mudança, esta deve ser comunicada formalmente ao gerente de mudanças, seguindo o plano de comunicação determinado no projeto.

CONCLUSÃO

No artigo foi destacada a importância do Escopo do Projeto, visto que é a referência básica, principalmente quando é bem detalhado e documentado, certamente evita ocorrer desgastes entre as partes envolvidas e o projeto não apresentará divergências dos itens definidos.

Dentre as áreas de conhecimento do Gerenciamento de Projeto, a mais importante para determinação do sucesso de um projeto é o Gerenciamento do Escopo.

A especificação do escopo é a linha de base do projeto, o que significa que, se surgirem dúvidas ou se forem sugeridas alterações, será possível compará-las ao que está documentado.

A Estrutura Analítica de Projetos (EAP) é criada para toda a equipe de execução do projeto, bem como para as demais partes interessadas, como clientes e fornecedores e tem seus benefícios que é melhorar a comunicação com stakeholders, melhorar as estimativas de tarefas, riscos, cronogramas e custos, como também melhorar as chances de identificar todo o trabalho necessário para a realização do projeto.

Certamente o sucesso no Gerenciamento do Escopo também está em estabelecer uma comunicação única entre as partes, formalizando todas as informações relevantes, incluindo solicitação de mudanças e seu impacto no projeto. Por isso todo projeto deve possuir uma sistemática que defina como as mudanças serão solicitadas, como e quem deverá aprovar as mudanças e como elas serão comunicadas a toda a equipe para a execução. É primordial que o Gerente de Projeto avalie cuidadosamente o impacto de cada mudança nos diversos aspectos do projeto, para que a tomada de decisão seja a mais objetiva possível, para identificar se vai aumentar ou mitigar o risco do projeto.

REFERÊNCIAS

VIANA, Ricardo Vargas; Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos. 6. Ed. Atual. – Rio de Janeiro – Brasport. 2005.

VARGAS, Ricardo; Plano de Projeto – 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

DINSMORE, Paul Campbell; **CAVALIERI**, Adriane; Como se tornar um Profissional em Gerenciamento de Projetos. 4. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MOURA, D. G e Barbosa, E. F; Trabalhando com Projetos - Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais Ed. Vozes – 2006.

KERZNER, H. Project management: a systems approach to planning, scheduling and controlling. New York, John Wiley & Sons, inc, 1992.

HELDMAN, Kim. Gerência de projetos. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Site internet: <http://www.ogerente.com.br>; <http://www.slideshare.net/barao/projetos>: Acesso em 17-03-2011.

PERRELLI, Hermano. Gerência do escopo do projeto. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_5.3.html>. Acesso 10-03-2011.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Estrutura_anal: Acesso em 19-03-2011.

<http://www.pmkb.com.br/artigos-mainmenu-25/3783-modelo-de-maturidade-kerzner-project-management-maturity-model-pmmm.html>. Acesso em 21-04-2011.