

A IMPORTÂNCIA DO ESCOPO PARA O SUCESSO DE UM PROJETO

Marta Bezerra dos Santos¹

RESUMO

Este artigo tem por objetivo demonstrar a relevância do escopo para a concretização de um projeto de modo satisfatório e a possibilidade de evitar os mais diversos tipos de falhas através somente de um escopo bem elaborado e definido. Sem olvidar de ressaltar o escopo com o devido valor que possui para o sucesso de um projeto. A partir da análise bibliográfica de outros artigos, fazendo paralelos sobre as formas de gerenciamento, foi possível verificar realmente a necessidade de maior atenção ao escopo na realidade prática para a consecução dos objetivos almejados num projeto.

Palavras chaves: Escopo. Relevância. Projeto.

1. INTRODUÇÃO

O escopo é parte imprescindível de um projeto, todavia, nota-se que não tem recebido a importância que realmente lhe é de mérito. Portanto, tal estudo aqui presente tem o objetivo maior de demonstrar a verdadeira relevância de um escopo para o sucesso de um projeto.

Através de análise bibliográfica, será possível elencar as características do escopo necessárias à execução satisfatória de um projeto, desde a sua definição, desenvolvimento e conclusão. E ainda relatar as possíveis falhas no escopo que, se

¹ Graduada em Pedagogia pela Universidade Federal de Sergipe;
Pós graduanda em MBA em Gerenciamento de Projetos pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE;
Analista de Projetos;
E-mail: martinhabb@gmail.com.

concertadas, propiciam ao projeto maior porcentagem de acertos, diminuição de custos e maior eficiência.

Demonstrar-se-á ainda a relevância do detalhamento do escopo, evidenciando que quanto maior seu detalhamento e especificidade, maiores serão os benefícios para a concretização e execução do projeto. A pormenorização tem papel fundamental para redução significativa de riscos, assim como é importante ainda, destacar o que não pode estar no escopo.

Desta feita, será discutido ainda o papel do gerente de projetos em relação à elaboração e acompanhamento do escopo na prática, demonstrando assim sua efetividade.

2. COMPREENSÃO DO ESCOPO

2.1. Conceituação de escopo

Inicialmente, antes de adentrar ao mérito da relevância do escopo, há que se fazer uma definição minuciosa do tema em apreço.

Podemos assim conceituar o escopo: “Descrição de todo o trabalho que precisa ser realizado para que o projeto possa entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas pelo escopo de produto” (ARAÚJO et al, 2009, p.96).

O Guia PMBOK®, livro lançado pelo *Project Management Institute*, também conhecido como *PMBOK Guide*, indica e descreve o subconjunto reconhecido como de boas práticas no universo de conhecimento de gerenciamento de projetos e também conceitua o escopo.

E de acordo com o Guia PMBOK® o Escopo de um Projeto é o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas (PMI, 2009).

Nota-se então a relevância do escopo, simplesmente, a partir dos conceitos. Considerando que o Escopo é parte inicial do projeto, deve-se ter o cuidado necessário para que seja realizado satisfatoriamente para não prejudicar as partes subsequentes do projeto e, notadamente, sua conclusão.

Há ainda de se ter o cuidado de não confundir escopo com desejo, tarefa árdua, como nas palavras de KRAUSE (2009) que seguem:

Controlar expectativas ou desejos não é tarefa técnica, requerendo grande habilidade de comunicação. Cabe ao gerente do projeto envolver o solicitante em todas as fases do processo de gerenciamento de escopo, tornando-o co-responsável pelo sucesso do projeto. O solicitante deve participar da definição, das revisões, dos pontos de controle, da prototipação e dos testes. Desta maneira, estará sempre envolvido nos resultados, podendo explicitar os seus desejos o mais cedo possível. Por garantia, tudo deve ser registrado e assinado, com o intuito de evitar discordâncias futuras devido a desejos e expectativas mal compreendidos.

2.2. Definição do Escopo

A definição do escopo servirá para todos os envolvidos nos projetos, pois ali ficará descrito tudo que deve ser compreendido no projeto de forma clara e objetiva, o que está sendo contratado para ser executado.

Antes de se iniciar o Escopo propriamente dito, há a chamada fase de planejamento do escopo e definição do escopo que são fases distintas, facilmente identificáveis conforme ensina ARAÚJO et AL:

O planejamento do escopo descreve a criação de um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como este será definido, verificado e controlado e determina como criar e definir a estrutura analítica do projeto – EAP. **A definição do escopo desenvolve uma declaração do escopo detalhado do projeto** – base para futuras decisões do projeto, constituída pelas informações relevantes do cliente e do ambiente externo. (2009, p.97). (Sem grifos no original).

Vê-se, portanto que a definição do Escopo trata-se, de fase essencial ao projeto como um todo, posto que, nessa fase, serão construídas as informações basilares. Estarão ainda as informações importantes do cliente envolvido e do espaço onde será desenvolvido o projeto.

Essa definição é feita na fase de iniciação do projeto e detalhada na etapa de planejamento. Descreve as características do produto e o trabalho necessário para realizá-lo. Embora pareça tratar de informações redundantes, é um processo necessário para explicitar a percepção do que o cliente espera do produto e o que o prestador de serviços precisa projetar, produzir e entregar.

Após a definição do escopo o mesmo deve se controlado e gerenciado seguindo o que foi definido, através do Plano de Gerenciamento do Escopo. Em sequência, com a documentação definida, qualquer mudança solicitada pelo cliente poderá ser considerada fora do escopo (ANDRADE et al, 2009).

Em projetos menos complexos as solicitações de mudanças podem ser encaminhadas por escrito diretamente para o Gerente de Projeto, ou pessoas por ele definida para receber este tipo de solicitação, que irá avaliar se a mudança será tratada como fora do escopo.

Qualquer alteração deverá ser avaliada sob a ótica do impacto sobre o custo, prazo e qualidade do projeto, avaliando assim as possibilidades de mudanças. Estas mudanças caso aprovadas devem entrar no Plano de Gerenciamento do Escopo do Projeto.

Segundo KRAUSE, (2010) “as mudanças fazem parte do processo e são inevitáveis. O importante é deter o controle sobre elas. A primeira regra é **criar um único ponto de contato entre as partes**, sendo o Gerente de Projeto o ponto focal”. (Sem grifos no original).

O controle de mudanças do escopo consiste em verificar os fatores que criam alterações no escopo para garantir que tais mudanças sejam discutidas e combinadas, devendo se integrar aos demais processos de controle como, por exemplo, o controle de prazo, controle de custo e controle de qualidade.

As alterações na Declaração do Escopo incluem qualquer modificação de conteúdo do dessa declaração. A notificação dessas necessidades às partes envolvidas é conveniente, como mencionado supra, para evitar surpresas e contratemplos.

Apesar de inevitáveis, uma boa definição do escopo evita surpresas e evita ainda a necessidade de mudanças futuras no projeto, portanto, evidencia-se novamente a importância dessa fase inicial.

Para KRAUSE é importante se utilizar de um documento chamado Matriz de Acompanhamento de Status de Requisitos, conforme segue:

O documento que consolida todas as informações referentes a requisitos e suas alterações é a Matriz de Acompanhamento de Status de Requisitos. Este documento visa garantir o rastreamento dos requisitos ao longo de todo o ciclo de vida do projeto, manter um registro do status dos requisitos ao longo do desenvolvimento do projeto, para conhecimento dos participantes, gerenciar as mudanças no projeto desde o começo, quando originadas por inclusão ou exclusão de requisitos e, simultaneamente, gerenciar o status de todos os requisitos.

2.3. Detalhamento do Escopo

Conforme preleciona (SCHWALBE apud in GONÇALVES, 2010) o detalhamento do escopo envolve a subdivisão dos principais subprodutos do projeto em componentes menores e mais manejáveis para se ter condição de melhorar a precisão das estimativas de custo, tempo e recurso; medir e controlar o desempenho; e facilitar uma atribuição clara de responsabilidades.

De acordo com a linha de pensamento de GONÇALVES (2010), o detalhamento do mesmo se revela como parte essencial para o gerenciamento deste. Segundo ele, experiências na elaboração de projetos mostram que quando o escopo não está bem detalhado e documentado, certamente irá ocorrer desgastes

entre as partes envolvidas (fornecedor, cliente) e o projeto apresentará divergências dos itens definidos na tríplice restrição (escopo, prazo, custo) e o balanceamento destes três fatores afetam, consideravelmente, a qualidade do projeto.

O detalhamento do escopo objetiva, primeiramente, fugir das falhas de projeto, buscam-se, ainda, as melhores práticas para se obter um escopo claro e conciso e com alvos alcançáveis utilizando-se dos processos de gerenciamento de escopo.

3. A RELEVÂNCIA DO ESCOPO

3.1. A Estrutura Analítica do Projeto

Já a partir da fase conceitual é possível perceber tamanha relevância do escopo para um projeto bem sucedido. Por isso, a prevenção de falhas durante as fases de definição e detalhamento do escopo são imprescindíveis ao sucesso do projeto.

Conforme afirma SILVA (2009):

Desta forma podemos concluir que para o sucesso do projeto um dos principais pontos a serem considerados é a Definição do Escopo do Projeto, com uma definição clara do escopo facilita a execução das atividades a fim de garantir o sucesso do projeto. Pois sem sabermos a idéia do que deve ser executado e como fazermos para se chegar neste resultado, com certeza as chances de insucesso serão grandes. Quanto mais bem detalhado for este escopo, especificando os desejos do cliente a serem feitos e executadas e ate onde se deve chegar, melhor será o andamento e as chances de sucesso do projeto. (Sem grifos no documento original).

Oportunamente, é válido mencionar a função da estrutura analítica de projetos. A EAP é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do projeto – também chamadas de trabalho – que serão executadas pela equipe do projeto.

A estrutura analítica do projeto organiza e define o escopo total do projeto, subdividindo o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis.

O trabalho que não está na EAP está fora do escopo do projeto. Com relação à declaração do escopo, a EAP é frequentemente usada para elaborar ou confirmar um entendimento comum do escopo do projeto. Assim ensina PERRELI (2007) mais pormenorizadamente:

A cada item na EAP é, geralmente, designado um identificador único; estes identificadores podem fornecer uma estrutura para a totalização hierárquica de custos e recursos. Os itens nos níveis mais baixos da EAP são, freqüentemente, referenciados como pacotes de trabalho (work packages) especialmente nas organizações que seguem as práticas de gerenciamento pelo “earned value”. Estes pacotes de trabalho podem ainda ser decompostos em uma EAP de subprojeto. Geralmente, este tipo de abordagem é usado quando o gerente do projeto está atribuindo uma parte do trabalho para outra organização, e esta outra organização deve planejar e **gerenciar o escopo num nível mais detalhado do que necessita o gerente do projeto na estrutura principal**. Estes pacotes de trabalho podem ser mais tarde desdobrados no plano do projeto e cronograma [...]. (Sem grifos no original).

É possível compreender a partir daí que a estrutura analítica do projeto deve conter o escopo do projeto e o escopo do produto, e cada nível da EAP traz mais uma linha de detalhamento do escopo.

É permitido compreender ainda que não existe uma quantidade imutável de detalhamento na EAP, tais considerações dependerão do tempo, custo e recursos disponíveis para o controle do projeto e, assim buscar o detalhamento ideal.

3.2. Verificação e Qualidade do Escopo

A verificação do escopo é o processo de obter o aceite formal do escopo do projeto pelas partes envolvidas. Isto exige uma revisão dos produtos e resultados do trabalho para garantir que tudo foi completado corretamente e satisfatoriamente.

Os principais benefícios são a facilidade de controlar riscos críticos, assim como a possibilidade de gerenciamento total do projeto. Desta forma, tem-se um produto final totalmente de acordo com as necessidades de negócio, e controlável em todas as suas fases.

A verificação do escopo está atrelada intimamente com o controle de qualidade do projeto, vê-se nitidamente neste trecho do Guia PMBOK:

A verificação do escopo difere do controle de qualidade porque a verificação do escopo trata principalmente da aceitação das entregas, enquanto o controle da qualidade trata principalmente do atendimento aos requisitos de qualidade especificados para as entregas. Em geral, o controle da qualidade é realizado antes da verificação do escopo, mas esses dois processos podem ser realizados em paralelo.

Ora, se o controle de qualidade pode ser feito junto com a fase de verificação de qualidade, pode-se concluir que nesta fase, verificar-se-ão algumas possíveis falhas, sendo ainda passíveis de correção e, não, quando da execução do projeto, tornando difícil ou causando prejuízos a sua concretização.

Se o projeto terminar prematuramente, o processo de verificação do escopo deve estabelecer e documentar o nível e a extensão do que foi concluído. A verificação do escopo difere do controle da qualidade, já que a primeira relaciona-se fundamentalmente com a aceitação dos resultados do trabalho, enquanto o segundo preocupa-se primordialmente com a exatidão dos mesmos resultados.

4. CONCLUSÃO

Desta forma, vê-se que um escopo bem elaborado e organizado de acordo com todos os procedimentos devidos, articulado de forma minuciosa propicia a garantia de êxito de um determinado projeto.

O controle do escopo inicia-se com sua definição. Primeiramente, é preciso transformar desejos, ansiedades e expectativas num documento formal, chamado Declaração de Escopo, que é completado pela Estrutura Analítica do Projeto e pela Matriz de Acompanhamento dos requisitos.

A fase inicial revelou-se deveras relevante, posto que a definição do escopo é parte essencial à segurança de que o projeto e sua conseqüente execução dar-se-ão de modo idêntico ao previsto no escopo.

É de bom alvitre destacar que um bom escopo, apresenta um controle de mudanças, de modo a evitar surpresas e alterações desnecessárias no projeto. Tal controle viabiliza um melhor desempenho na aplicabilidade de recursos, melhor desenvolvimento do projeto e redução de custos.

Constata-se ainda, que resta insubsistente a continuação de um projeto com escopo mal elaborado, ou de pior modo, sem sequer a existência do escopo. Muitas falhas de projeto poderiam ser evitadas com o mínimo cuidado nas fases de definição e detalhamento do escopo.

Quanto mais detalhado um escopo, maiores chances de sucesso e conseqüentemente a possibilidade de riscos torna-se mínima. Contudo, não se pode olvidar de ressaltar a acuidade da fase de verificação do escopo. Fase em que se trata principalmente da aceitação das entregas.

De fato, escopos bem estruturados, detalhados e organizados, contribuem efetivamente para o sucesso de um projeto. Portanto, não há que se falar em inexistência de escopo, ao contrário, ao escopo deve ser dada a sua devida relevância, evitando assim prejuízos e insatisfações quando da fase final do projeto.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the relevance of scope for the implementation of a project in a satisfactory manner and the possibility to avoid the various types of faults only through an elaborate and well defined scope. Without forgetting to emphasize the scope with the amount that is due to the success of a project. From the literature review of other articles on making parallel forms of management, it was possible to actually verify the need for greater attention to practical reality in scope to the achievement of the goals of a project.

Keywords: Scope. Relevance. Project.

5. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, João Vieira; BARBOSA, Cristina. Gerenciamento de projetos – FGV – cursos online. Acesso em: <http://nc-www5.fgv.br/cursosgratuitos/OCW/368/OCWGPJEAD_00/> Acesso em: 24 set. 2014.

ARAÚJO, João Vieira. et al. Negociação e administração de conflitos. Série MBA em gerenciamento de projetos. Ed. FGV. São Paulo. 2007.

GONÇALVES, Juliano Rodrigues. A importância do bom gerenciamento do escopo para o sucesso de um projeto. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/692> Acesso em 30 set. 2014.

KRAUSE, Walther. Verificação do escopo. *Escopo ou desejo? Como atender com sucesso?* Disponível em: <<http://www.bfpug.com.br/islig-rio/Downloads/Escopo%20ou%20Desejo-Como%20Atender%20com%20Sucesso.pdf>> Acesso em: 08 out. 2014.

PERRELLI, Hermano. *Gerência do escopo do projeto*. Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_5.3.html>. Acesso em: 08 out. 2014.

PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. Guia PMBOK®. Ed. 4. EUA Project management institute, 2008.

SILVA, Bruno Alexandre. Escopo do projeto – primeiro passo para o sucesso em projetos. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/402> Acesso em: 30 set. 2014.