

IMPORTÂNCIA DO ESCOPO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

Vagner Kunz Cabral¹

RESUMO

O gerenciamento de projetos há anos é referenciado como disciplina e, como tal, passível de abrangente referencial teórico, objeto de estudos por analistas da área e prática constante no dia-a-dia corporativo. Para um desenvolvimento pleno no gerenciamento de projetos é necessária a capacitação do gerente enquanto gestor e líder, bem como nas técnicas e conhecimento do contexto ao qual os projetos se submetem. O mundo corporativo é regido por documentos formais e cultura organizacional presente, em que os objetivos e interações empresariais são dispostos no planejamento e mapa estratégicos. O alinhamento entre os projetos e a estratégia da empresa é seguido e direciona os resultados a serem alcançados pelos projetos aos objetivos e metas impostas pelo planejamento estratégico. Para que os projetos sejam conduzidos de forma reta e com controle eficaz em eventuais mudanças surge o gerenciamento do escopo como ferramenta fundamental do gerente de projetos. É o gerenciamento do escopo que permite a documentação e formalização de o que foi planejado e o que vem sendo alcançado, além do rígido controle de limites no desempenho de ações de orçamento, recursos, tempo, pessoal, aquisições, qualidade e demais áreas do gerenciamento de projetos.

Palavras-chave: Projeto. Escopo. Grupo de Processos.

INTRODUÇÃO

O presente artigo objetiva um estudo de referencial bibliográfico acerca do conceito de escopo no gerenciamento de projetos. O gerenciamento de projetos vem sendo tratado como disciplina importante atualmente pois é muitas vezes o cerne do desenvolvimento de produtos e serviços das organizações. Projetos fracassados trazem consigo falhas em diversas áreas do gerenciamento, porém, se houver falha no gerenciamento do escopo do projeto, pode-se identificar que as premissas para o sucesso não foram seguidas desde o início do planejamento.

A estratégia corporativa, demonstrada no planejamento e mapa estratégico da organização, é a base para a estruturação de quaisquer projetos visto que o

¹ Bacharel em Análise de Sistemas pela UNISINOS (2000); MBA em Gestão Estratégica e Inovação pelo UNILASALLE (2008); Especialista em Governança de TI pelo SENAC (2013); Especialista MBA em Administração Pública e Gerência de Cidades pela FATEC INTERNACIONAL / UNINTER (2014)

alinhamento entre os objetivos da organização e os resultados do projeto devem estar alinhados. Também é necessário um alinhamento entre as expectativas dos gestores da alta administração organizacional com o gestor de projetos, uma sintonia no contato constante entre os mesmos e um nivelamento de competências em suas respectivas funções.

A seguir é demonstrada, visando contextualizar a importância e inserção do gerenciamento de escopo na gerência de projetos, um apanhado de análises e conceituações acerca de projetos. Esta apresentação vai desde conceitos corporativos como a estratégia da empresa, o perfil do gestor, a diferenciação e relação entre projetos e processos e, por fim, as particularidades voltadas ao escopo em gerenciamento de projetos.

1. O Gerenciamento de Projetos e o Planejamento Estratégico

Segundo o PMBOK (2008) o projeto é “um empreendimento único, com início e fim determinados, que utiliza recursos e é conduzido por pessoas, visando atingir objetivos predefinidos”. Para que os projetos corporativos estejam alinhados à estratégia da organização e busquem resultados coerentes aos objetivos almejados pela empresa, é preciso que os envolvidos tenham conhecimento do Planejamento Estratégico da empresa.

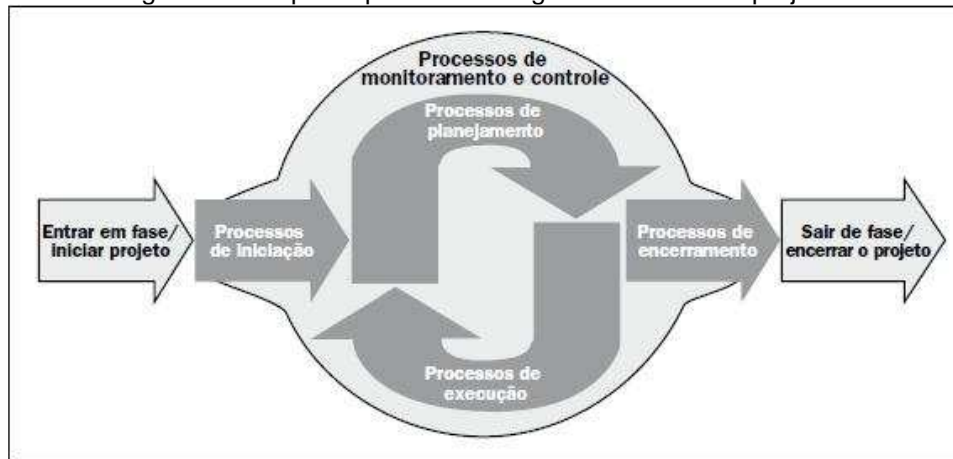
O planejamento estratégico, mais do que a busca de um plano formal, é um rico processo de discussão de oportunidades e de análise da realidade da empresa. O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para construir, rever ou desenvolver a leitura da realidade de uma organização, onde leitura deverá ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível, devendo ainda gerar confiança, segurança e clareza ao papel que a empresa quer assumir no mercado. As empresas devem adotar o planejamento estratégico para implantar organização, direcionamento e controle; maximizar seus objetivos; minimizar suas deficiências e proporcionar a eficiência. (SEBRAE, 2014)

A partir do conhecimento sobre a estratégia da organização por meio de estudos e análise do planejamento estratégico, a estruturação de quaisquer projetos torna-se mais facilmente coerente no que diz respeito aos seus resultados estarem alinhados aos objetivos da empresa.

Para a construção do projeto são propostas diversas práticas e modelos a partir do PMBOK (2008, p.40). A disposição das ações, em seus respectivos tempos, em Grupos de Processos, sugere: Processos de Iniciação, planejamento, execução e

controle e, processos de encerramento. Para exemplificar a interação entre os grupos de processos é proposta a *Figura 01. Grupo de processos de gerenciamento de projetos.*

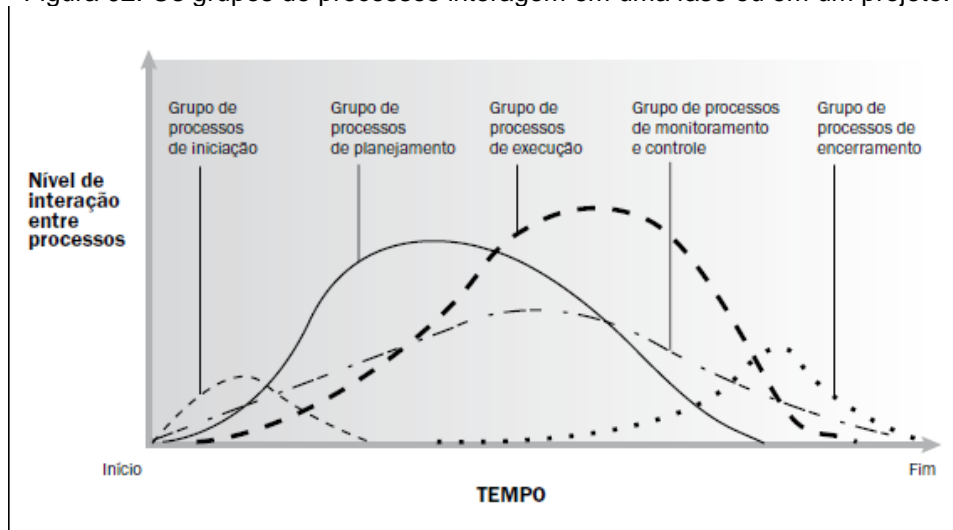
Figura 01. Grupo de processos de gerenciamento de projetos.



Fonte: PMBOK (2008, p.40)

Os grupos de processos são executados ao longo do tempo compartilhando momentos de correlação em suas respectivas execuções, de forma sobreposta, conforme pode-se verificar *na Figura 02. Os grupos de processos interagem em uma fase ou em um projeto.*

Figura 02. Os grupos de processos interagem em uma fase ou em um projeto.



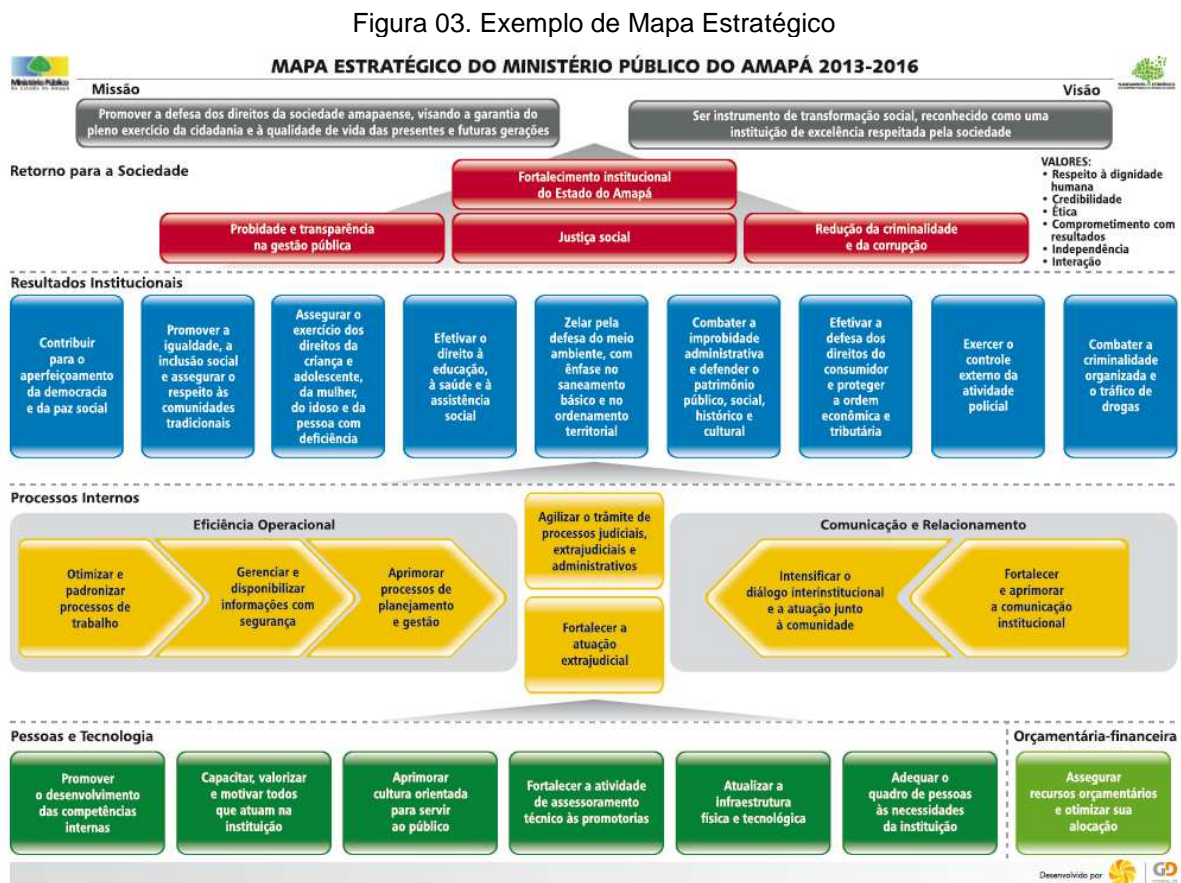
Fonte: PMBOK (2008, p.41)

Para CARVALHO JR. (2011) a gestão de projetos deve atentar para o conhecimento do ambiente e contexto no qual está inserido antes mesmo do planejamento deste. É necessário um envolvimento e conhecimento dos objetivos a

serem alcançados pelo projeto, os recursos, e outros aspectos. Daí a necessidade de aderência entre o projeto a ser desenvolvido e o Planejamento Estratégico da empresa.

(...) o projeto é um conjunto de ações porque necessita de alguns eventos, sejam reflexivos ou de ação propriamente dita, organizados previamente à elaboração da sua estrutura final. Seja na elaboração, seja na execução, ele deve atender a um caminho lógico que se desdobra em sequências correlatas entre si, uma vez que são pouco produtivas as ações executadas sem disciplina. (CARVALHO JR. 2011, pag. 31)

A seguir, na *Figura 03. Exemplo de Mapa Estratégico*, é possível visualizarmos de forma interligada as dimensões do planejamento estratégico da instituição Ministério Público do Amapá, e a relação de influência e dependência entre estas dimensões (Pessoas e Tecnologia, Processos Internos, etc.).



Fonte: AMAPA 2014

O gerente de projetos, enquanto gestor, precisa estar preparado e capacitado. Com a exigência de bom relacionamento interpessoal para com a equipe e um reconhecimento de liderança frente aos envolvidos no projeto, não bastam apenas as habilidades técnicas e conhecimento do negócio para compor este perfil. Segundo CABRAL (2014c), o perfil

deste profissional deve possuir em sua estrutura o conhecimento da Cultura Organizacional, a Ética e a Liderança:

Cabe ao gestor assumir o papel de líder desta organização, promovendo em suas ações as estratégias a partir da sensibilidade ao contexto corporativo e seu entendimento de fatores disciplinares e éticos intrínsecos ao cargo de gestão. É dever do gestor aproximar-se do papel de líder, cumprindo e fazendo cumprir códigos de conduta e ética, fomentando também a revisão deste tipo de normativa, por meio da constituição e formação de um comitê de ética voltado a temas como responsabilidade social, saúde e segurança, capacitação interna e outros. (CABRAL 2014c, pag. 14)

É interessante que haja então, a partir desta liderança intrínseca do líder, uma relação harmoniosa e de confiança entre o gerente de projetos e o *sponsor* do projeto, bem como uma extensão desta relação de confiança para com toda a equipe envolvida no projeto.

Em seu trabalho sobre Projetos, Processos e Qualidade, CABRAL (2014b, p.5) sinaliza que a dimensão necessária para o gerenciamento de projetos corporativos exige do gerente de projetos ações e, muitas vezes, a formação multidisciplinar, norteadas por melhores práticas mapeadas, organizadas e documentadas pelo *Project Management Institute* - PMI. Também decorrendo sobre qualidade e processos de negócio, CABRAL (2014a, p.13) comenta sobre a composição a ser realizada a partir de tecnologias, melhores práticas, conhecimento individual e coletivo para evolução na maturidade:

A soma das tecnologias disponíveis, exemplos de melhores práticas disponíveis ao alcance de interessados e capacidades individuais dos setores, departamentos, áreas e funcionários da organização, com as disciplinas de gestão e conhecimento dos gerentes de negócio exige que sejam incorporadas na administração técnicas para otimização de processos de negócio. (CABRAL 2014a, pag. 13)

Contudo, segundo Kaplan e Norton (1997, p.25, apud CARVALHO JR., 2011, p.57) o planejamento não deve limitar-se a ser um sistema de controle, mas sim um sistema mais complexo com o qual se desenvolvam comunicação, informação e aprendizado.

Já Woiler e Mathias (1996, p. 28, apud CARVALHO JR., 2011, p.75) entendem que o projeto compõe o processo decisório, que compreende o simples desejo de

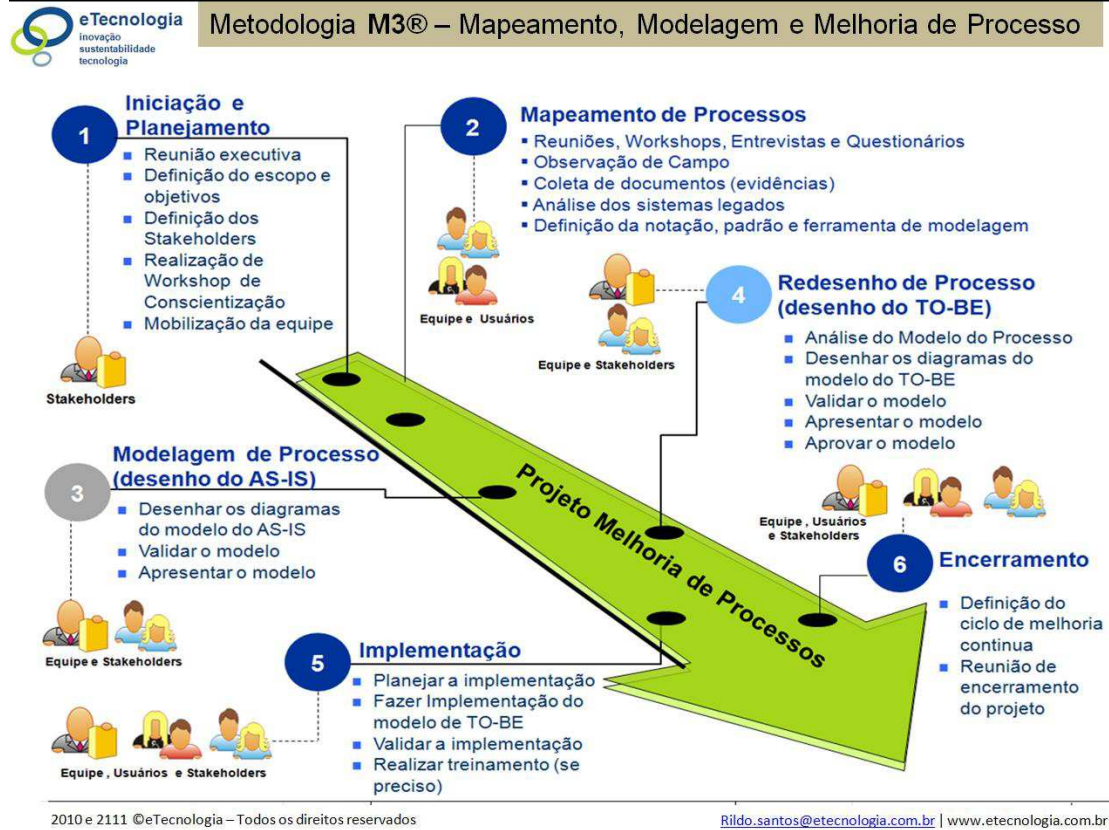
investimento em determinado empreendimento até a consecução das fases. Assim, o projeto está inserido em um processo contínuo de planejamento. Diante desta constatação, os próprios objetivos do projeto são definidos conforme a resultante das tensões surgidas no conflito de interesses daqueles grupos que dispõem de algum poder (com capacidade de influência) junto à organização.

Elaborar e gerir um projeto não é garantia de êxito de 100% das expectativas do seu(s) idealizador(es), uma vez que o ambiente no qual se pretende intervir muda constantemente suas condições. Contudo, insistimos, o planejamento ainda é a melhor maneira de exercer controle sobre esse ambiente "indócil", logo, a estruturação prévia das fases de um projeto é capaz de minimizar os resultados negativos que possam surgir ao longo da execução até a conclusão. (CARVALHO JR. 2011, pag. 56)

É importante que haja um entendimento entre as diferenças entre projeto e processo. Segundo CABRAL (2014a, p.4) o projeto é único e uma das principais características que o define é, além do objetivo de gerar resultado, a identificação de temporalidade definida, ou seja, início, meio e fim conhecidos. O processo tem seu fluxo constantemente repetido na transformação de insumos em resultados. A relação entre projetos e processos pode ocorrer, por exemplo, quando um projeto visa implementar um processo contínuo na organização ou até mesmo a melhoria de um processo existente.

A seguir, na *Figura 04. Road Map do Projeto e Implementação de Gestão por Processo*, é possível a visualização de um diagrama que demonstra um projeto de melhoria de processos.

Figura 04. Road Map do Projeto e Implementação de Gestão por Processo.



Fonte: SANTOS (2011)

2. O Escopo e sua inserção nos grupos de processos

O PMBOK (2008 p. 77) apresenta que “O gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir seus requisitos. Esta aplicação de conhecimentos requer o gerenciamento eficaz de processos apropriados”. Ainda conforme o PMBOK (2008), para que um projeto seja bem-sucedido, a equipe do projeto deve:

- Selecionar os processos apropriados necessários para cumprir os objetivos do projeto;
- Usar uma abordagem definida que possa ser adotada para atender aos requisitos;
- Cumprir os requisitos para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas e;
- Obter um equilíbrio entre as demandas concorrentes de escopo, tempo, custo, qualidade, recursos e riscos, para gerar o produto, o serviço ou o resultado especificado.

Conforme visto anteriormente, o projeto possui grupos de processos. Para SOTILLE (2007, p.30) os processos envolvem a medição do valor ou atratividade de diferentes alternativas de condução do projeto. Esses grupos de processos conectam-se pelos resultados que produzem; o resultado ou saída de um grupo torna-se entrada para outro.

O escopo do projeto permeia os grupos de processos. O gerenciamento do escopo do projeto é primordial para que se possa garantir a condução do projeto dentro do que foi estipulado em suas definições originais. Mudanças de escopo podem ocorrer durante o projeto, desde que estas sejam documentadas e passadas formalmente pela avaliação dos responsáveis e envolvidos.

O gerenciamento do escopo envolve processos necessários para garantir que os vários elementos do projeto estejam propriamente coordenados. Esses processos específicos fazem parte dos grupos de processos do gerenciamento do projeto descritos. Desenvolver esses processos envolve decidir entre objetivos e alternativas que competem entre si de modo a atender ou exceder as necessidades e expectativas das partes interessadas. O trabalho do projeto deve ser integrado com as operações que estão sendo desenvolvidas pela organização. (SOTILLE 2007, pag. 32-33)

O gerenciamento do escopo é de fundamental importância para que sejam mantidos não só o tempo estimado no planejamento, mas também a dimensão do esforço e recursos do projeto, com grande impacto no orçamento, qualidade e outros aspectos. Assim, cabe ao gerente do projeto uma análise detalhada antes de atendimento a quaisquer solicitações de modificação do escopo, sob forma de comprometer o projeto.

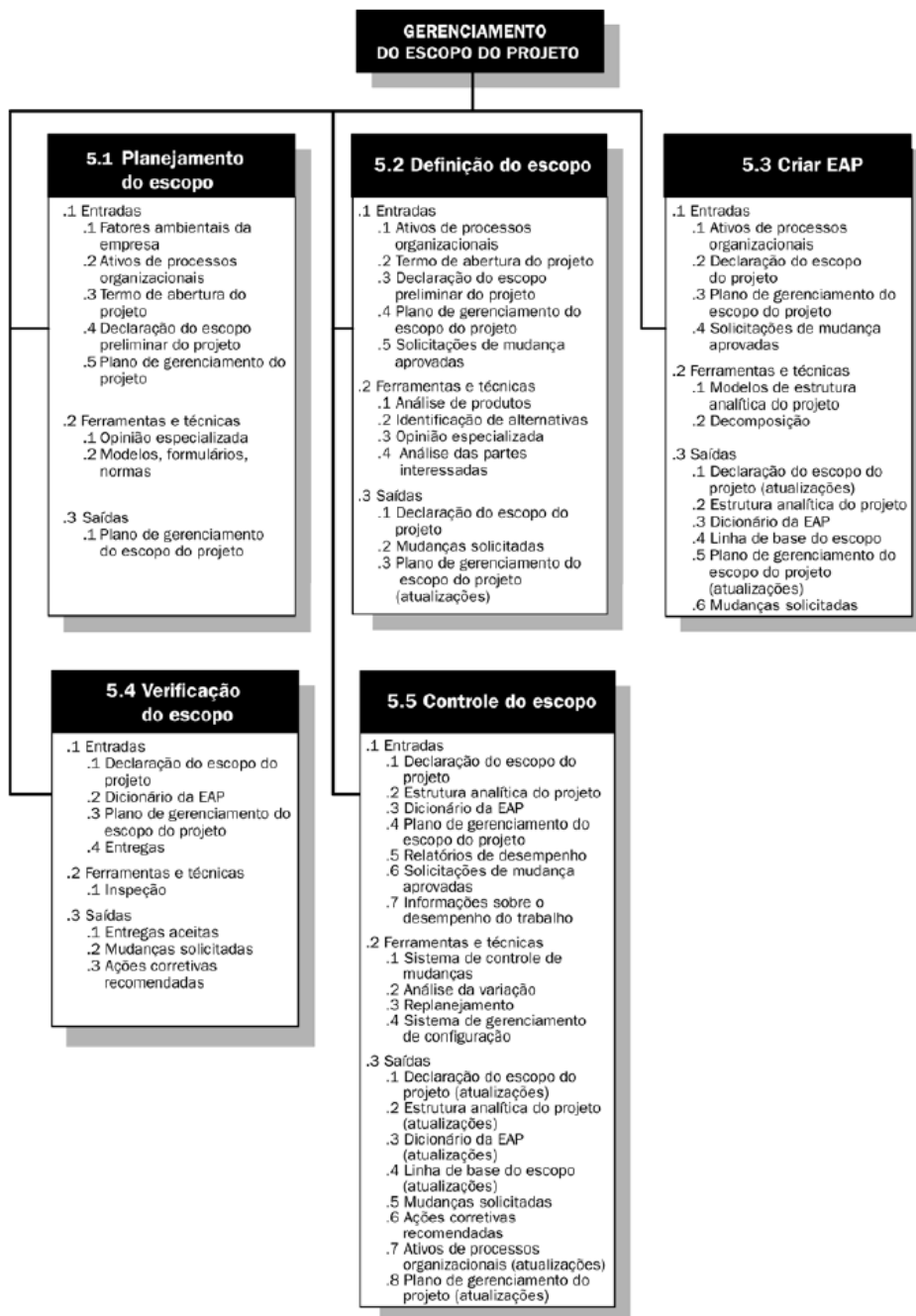
A área de conhecimento do gerenciamento do escopo do projeto é aquela que trata, principalmente, da definição e controle do que está e do que não está incluído no projeto, ou seja, a fundamentação do planejamento do projeto. Serve para a criação de sua linha base, onde estão contidos os processos de gerenciamento de projeto necessários para que possamos nos assegurar de que o projeto inclui a descrição de todo o trabalho necessário para a sua conclusão bem-sucedida. Assim, o trabalho não descrito no plano de gerenciamento do escopo do projeto não faz parte do projeto. (SOTILLE 2007, pag. 20-21)

Os processos a serem desenvolvidos para o gerenciamento do escopo envolvem o planejamento do escopo e coleta dos requisitos (grupo de processos de planejamento), a definição do escopo (grupo de processos de planejamento), a criação da estrutura analítica do projeto - EAP (grupo de processos de planejamento),

verificação do escopo (grupo de processos de monitoramento e controle) e controle do escopo (grupo de processos de monitoramento e controle).

A seguir são apresentados os processos de gerenciamento do escopo, a partir do esquema extraído do PMBoK. Na *Figura 05. Gerenciamento do escopo do projeto* é possível identificarmos que para cada processo incluso no gerenciamento do escopo do projeto temos Entradas, Ferramentas e Técnicas e Saídas.

Figura 05. Gerenciamento do escopo do projeto



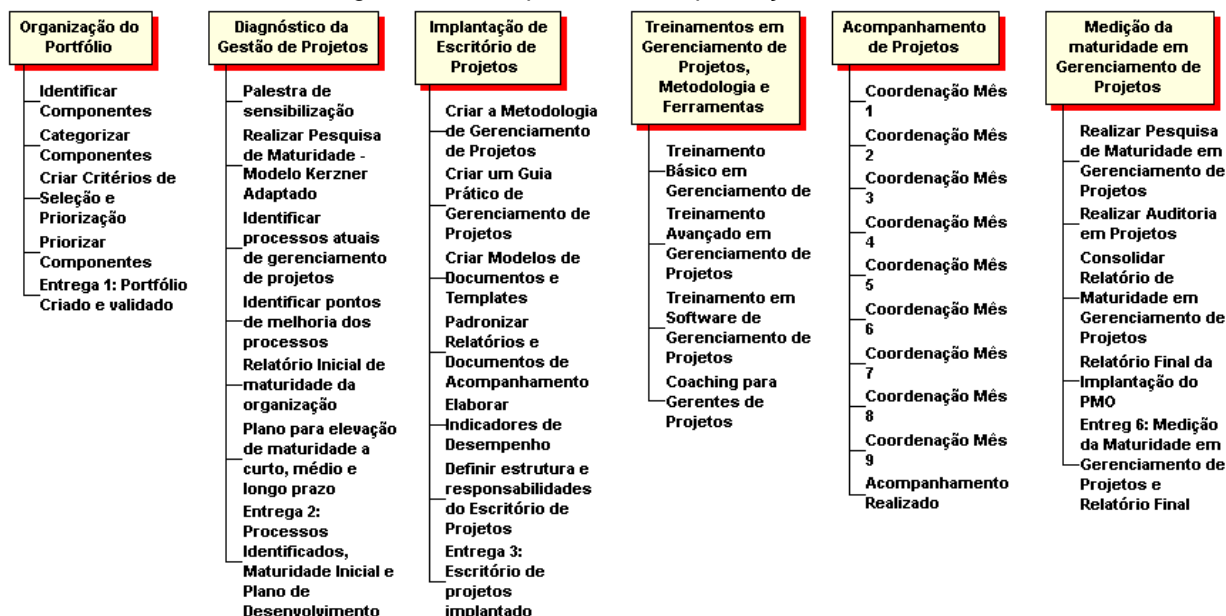
Fonte: PMBOK (2008, p.93)

O Planejamento do Escopo tem por objetivo documentar o plano de gerenciamento do escopo, isto é, documentar como dar-se-á a definição do escopo, como será desenvolvida a EAP e como serão controladas as mudanças e a verificação no escopo. Para o planejamento do escopo devem ser analisados o termo de abertura e a declaração preliminar de escopo a fim de selecionar as apropriadas ferramentas e metodologias para o projeto (HELDMAN 2006 p.91).

A Definição do Escopo diferencia-se da declaração preliminar do escopo (estruturada anteriormente) por seu caráter mais detalhado e refinado, vindo a demonstrar as tarefas e atividades e suas respectivas alocações de recursos. Quaisquer solicitações de mudanças aprovadas certamente causarão impacto na definição do escopo e demandarão a atualização deste. Conforme HELDMAN (2006, p.96) "a finalidade da declaração de escopo é documentar os objetivos, entregas e requisitos do projeto, de modo a usá-los como referências para decisões futuras".

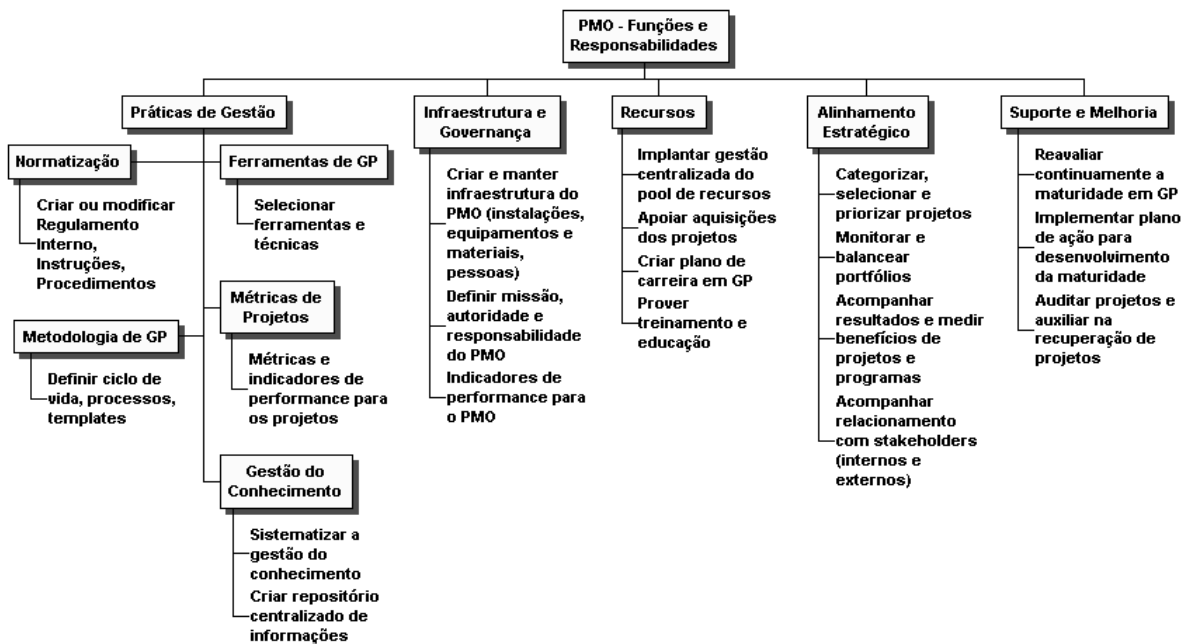
A Criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP) é, segundo PMBOK (2008 apud HELDMAN 2006 p.122) "uma decomposição hierárquica, orientada para entregas, do trabalho a ser executado pela equipe do projeto para alcançar os objetivos e criar as entradas solicitadas. A EAP define o escopo total do projeto."

Figura 06. Exemplo de EAP implantação de PMO



Fonte: TRENTIM (2014)

Figura 07. Exemplo de EAP categorização de atividades do PMO



Fonte: TRENTIM (2014)

O processo de Verificação do Escopo é tratado por XAVIER (2009, p. 188) como um processo de aceitação das entregas a ser realizado a cada fase ou ciclo de vida do projeto. É um processo que apresenta apenas uma metodologia ou ferramenta de execução denominada inspeção. De fácil entendimento, trata-se da verificação e aceitação das entregas, se aceitas ou não, e as eventuais solicitações de mudanças.

O Controle do Escopo ocorre durante a execução do projeto e é o responsável por monitorar o *status* do escopo do projeto e controlar suas mudanças. É o momento em que são recebidas e avaliadas as solicitações de alterações do escopo, quanto ao impacto no projeto e as mudanças propriamente ditas. As mudanças aceitas e incorporadas ocasionam um replanejamento da linha de base do projeto e podem ocorrer em qualquer momento entre o início e o fim do projeto.

Ainda com relação ao escopo, é notável a sua importância entre as demais áreas do projeto visto que sua gerência eficaz reduz as chances de fracasso, sendo também o norteador no dimensionamento da demanda em ocasiões de grandes quantidades de projetos a serem administradas paralelamente.

O incremento no volume de projetos, aliado à necessidade de estudos mais rápidos, com maior qualidade e menor custo, somente reforça a importância do bom gerenciamento do escopo dos projetos, como forma de garantir que todo o trabalho necessário para a conclusão bem-sucedida de um projeto esteja descrito e aprovado para que possa ser controlado e as necessidades dos clientes atendidas. (SOTILLE 2007, pag. 16)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente corporativo em que há a prática de gerenciamento de projetos, o gestor torna-se um pouco gerente de projetos e vice-versa em decorrência da proximidade intrínseca de ambos. O entendimento das técnicas de gestão de projetos e a convivência e acompanhamento dos projetos faz o gestor aproximar-se da realidade da empresa e dos colaboradores. Da mesma forma o gerente de projetos apresenta resultados de forma mais concisa ao gestor, com abertura a fim de poder negociar os tempos e movimentos do andamento dos projetos. O perfil de liderança é comum a estes dois profissionais.

O gerenciamento de projetos é função extremamente aderente ao planejamento estratégico da organização pois os objetivos tanto do projeto quanto da missão da empresa devem ser coerentes e alinhados na busca da eficiência e sustentabilidade dos processos internos e de negócio.

Os grupos de processos, sugeridos como prática pelas bibliografias de gerenciamento de projetos, fazem-se presentes durante toda a vida do projeto e sob forma de processos, são repetidamente iniciados, executados, verificados, controlados, documentados e finalizados. Estes são os ciclos de vida, também conhecidos como fases do projeto.

Para que seja possível um efetivo e constantemente melhorado controle sobre os ciclos de vida e fases de projetos, é imprescindível um gerenciamento eficaz do escopo do projeto. Os limites de atuação, prazo, entregas, custos, recursos, aquisições e outras tantas ações dentro de um projeto devem obedecer a um planejamento prévio e estarem documentados de forma a justificar e orientar a condução das ações. Esta prática é feita no gerenciamento de escopo do projeto.

Surge como sugestão para novos estudos de pesquisa uma avaliação de referencial bibliográfico incorporando a este estudo um apanhado mais detalhado sobre a Estrutura Analítica do Projeto, visto que a criação desta exige grande responsabilidade e serve de base para entrada na verificação e controle do escopo do projeto.

REFERÊNCIAS

AMAPA. **Mapa Estratégico do Ministério Público do Amapá 2013-2016**. Disponível em <http://www.mpap.mp.br/planejamento-estrategico> Acessado em 29/11/2014

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informação e documentação: apresentação de citações em documentos**. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <http://www.leffa.pro.br/textos/abnt.htm> Acesso em 29/12/2014.

CABRAL, V.K. Processos, **Projetos e sua relação com a Gestão da Qualidade**. 15 f. Artigo (Especialização em Engenharia de Produção) – Centro Universitário Internacional, UNINTER, Brasil. 2014a.

CABRAL, V.K. **Qualidade e Maturidade no Gerenciamento de Processos de Negócio**. 15 f. Artigo (MBA em Administração e Qualidade) – Centro Universitário Internacional, UNINTER, Brasil. 2014b.

CABRAL, V.K. **O Perfil do Gestor: Ética e Liderança na Organização**. Update, Porto Alegre, v. 1, n. 2, p. 87-101, jul./dez. 2014c

TRENTIM, Mario. Canal da Estratégia. **Implantando Escritório de Projetos – Indicadores de Performance**. Disponível em <http://www.canaldaestrategia.com.br/?p=2566> Acesso em 30/12/2014

CARVALHO JR., Moacir Ribeiro de. **Gestão de Projetos: da academia à sociedade**. Curitiba: Editora Ibpex, 2011. 296 p. ISBN 978-5-7838-846-1

HELDMAN, Kim **Gerência de Projetos**. Rio de Janeiro. Editora Elsevier, 2006. 529 páginas. ISBN 85-532-2039-9

PMBOK. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos**. Guia PMBOK 4a Ed. - EUA : Project Management Institute, 2008;

PMI, **Project Management Institute**. Disponível em www.pmi.org Acessado em 29/11/2014

SANTOS, Rildo. Inovação, Sustentabilidade e Tecnologia. **Road Map do Projeto de Implementação da Gestão por Processo**. Publicado em 3/5/2011. Disponível em <http://www.rildosan.com/2011/05/road-map-do-projeto-de-implementacao-da.html> Acesso em 29/12/2014.

SEBRAE, Nacional. **Planejamento Estratégico: Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/Planejamento-estrat%C3%A9gico-aplicado-%C3%A0s-MPEs> Acesso em 29/12/2014

SOTILLE, Mauro Afonso et. al. **Gerenciamento do escopo em projetos**. Série Gerenciamento de Projetos. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2007. 152 p. ISBN 85-225-0579-9

XAVIER, Carlos Magno Da Silva. **Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. 2a ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. 259 p. ISBN 978-85-02-06195-8