

A Importância da Gestão do Escopo para a Gestão de Projetos

Mariana da Silva Gazen - mariana.gazen@gmail.com
MBA em Gestão de Projetos em Engenharia e Arquitetura
Instituto de Pós-Graduação e Graduação – IPOG
Porto Alegre / dezembro / 2012

Resumo

Neste artigo será fornecido informações sobre a importância da Gestão de Escopo na Gestão de Projetos. Em meio a algumas experiências negativas vividas como fruto de problemas na Gestão de Projetos, encontrei como principal falha a pouca importância dada a Gestão do Escopo e com isso elaborei este artigo, mostrando através de pesquisas via internet e livros e principalmente, guiada pelas indicações, regras e práticas do PMI (Project Management Institute) e seu Guia PMBOK (Project Management Body of Knowledge) quais os meios de se fazer uma Gestão de Escopo corretamente, com melhor aplicabilidade, trazendo eficácia para a Gestão de Projetos como um todo. Foi explanada toda sequência e processos necessários para elaboração dos documentos que fazem parte da Gestão do Escopo. Além disso, foi indicado os pontos negativos na elaboração de um Escopo falho ou até mesmo inexistente, assim como os pontos positivos da criação da Gestão do Escopo corretamente. Pude concluir que o gerenciamento do escopo é a base para a construção dos demais processos de gerenciamento de projeto. A definição do escopo é, talvez, a parte mais importante do processo de definição e planejamento antecipado já que se não soubermos quais são os limites do projeto, não teremos qualquer possibilidade de sucesso.
Palavras-chave: Gestão do Escopo. Gestão de Projetos. EAP

1. Introdução

Inicialmente se define um escopo descrevendo os limites do projeto, ou seja, a inclusão de todos os trabalhos e somente os trabalhos necessários. Ele delibera sobre tudo aquilo que o projeto irá entregar e sobre aquilo que não irá entregar. No escopo definimos o óbvio e latente. O escopo deverá também estar de acordo com a dimensão do projeto, de modo que ele será simples se tratarmos de projetos pequenos, e poderá ser complexo, se versamos sobre projetos grandes.

Segundo o Guia PMBOK escopo “É a soma dos produtos, serviços e resultados a serem fornecidos na forma de projeto”. Portanto, a Gestão de Escopo engloba o conjunto de atividades realizadas para garantir que as necessidades das partes interessadas sejam compreendidas, comunicadas e atendidas de uma forma que colabore para o sucesso de um Projeto.

É a Gestão de Escopo que irá definir o trabalho a ser realizado no Projeto e as características e funções da Solução que será entregue. Sem essas definições, fica impossível determinar as atividades que serão realizadas, estimar prazo e recursos necessários, planejar aquisições, calcular o orçamento, identificar os riscos, monitorar o progresso, garantir a qualidade e encerrar um Projeto.

2. Desenvolvimento

O gerenciamento do escopo do projeto irá definir os caminhos que o projeto tem que seguir para alcançar o seu objeto e o sucesso.

O Guia PMBOK diz “O gerenciamento do escopo trata principalmente da definição e controle do que é do que não está incluído no projeto”.

Quando se vai gerenciar um projeto, um dos grandes desafios do projeto é definir claramente os produtos e/ou serviços relacionados aos seus objetivos, os quais serão entregues para o cliente, estabelecendo o escopo de trabalho que deve ser realizado pela equipe do projeto.

Os processos do gerenciamento do escopo do projeto são os seguintes:

- Coleta de requisitos;
- Definição do escopo;
- Criação da EAP;
- Verificação do escopo;
- Controle do escopo.

O plano de gerenciamento do escopo do projeto é uma ferramenta de planejamento que descreve como a equipe irá definir o escopo do projeto, desenvolver a declaração do escopo detalhada do projeto, definir e desenvolver a estrutura analítica do projeto, verificar o escopo do projeto e controlar o escopo do projeto. O desenvolvimento do plano de gerenciamento do escopo do projeto e o detalhamento desse escopo se iniciam pela análise das informações contidas no termo de abertura do projeto, pela declaração do escopo preliminar, pela última versão aprovada do plano de gerenciamento do projeto, pelas informações históricas contidas nos ativos de processos organizacionais e por quaisquer fatores ambientais relevantes para a empresa.

Além disso, o Plano de Gestão do Escopo deve conter informações do tipo:

- Existência de reservas de contingências para possíveis alterações de escopo;
- Alocação de recursos financeiros para a gestão de escopo;
- Frequência de atualização do avanço físico e de atualização do próprio plano.

2.1. Planejamento do Escopo

O planejamento do escopo é o processo de elaborar e documentar progressivamente o trabalho do projeto (escopo do projeto) produzindo o produto do projeto. O planejamento do escopo começa com as entradas iniciais da descrição do produto, project charter, e a definição inicial das restrições e premissas. Note que 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 são 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. As entradas, ferramentas, técnicas e as saídas desse processo são:

Entradas	Técnicas e Ferramentas	Saídas
1. Descrição do produto	1. Análise do produto	1. Declaração do escopo
2. Project charter	2. Análise de custo/benefício	2. Detalhamento do suporte
3. Restrições	3. Identificação de	3. Plano de gerência do

	alternativas	escopo
4. Premissas	4. Avaliação especializada	

Tabela 1. Fluxo do escopo

Fonte: PMBOK, 2000

Segundo o PMBOK (PMI, 2004), a construção dessa linha de base deve ser o plano de gerenciamento do escopo, sendo que os seus componentes principais são:

- Roteiro de preparação de uma declaração detalhada do escopo de projeto;
- Procedimentos para construção da Estrutura Analítica de Projeto (EAP).

2.1.1. Entradas para o Planejamento do Escopo

- **Descrição do Produto:** Descreve as características do produto, serviço ou resultado para cuja criação o projeto foi realizado. Essas características terão normalmente menos detalhes nas fases iniciais e mais detalhes nas fases posteriores, conforme as características do produto forem progressivamente elaboradas. Embora a forma e o conteúdo das características variem, a descrição do escopo deve sempre fornecer detalhes suficientes para dar suporte ao planejamento posterior do escopo do projeto.
- **Termo de Abertura (Project charter):** documento que autoriza formalmente o projeto. Ele designa o gerente concede a este a autoridade para utilizar os recursos da organização na execução das atividades do projeto.
- **Restrições:** são limitações impostas internamente ou externamente ao trabalho executado pela equipe de projeto.
- **Premissas:** são suposições dadas como certas sobre o ambiente externo ao projeto. Sobre elas é baseado o plano e a promessa de tempo e custo.

2.1.2. Técnicas e Ferramentas para o Planejamento do Escopo

- **Análise do produto:** A análise do produto envolve desenvolver um melhor entendimento do produto do projeto. Isso inclui técnicas como a análise de decomposição do produto, engenharia de sistemas, engenharia de valor, análise de valor, análise de funções e desdobramento das funções de qualidade.
- **Análise de custo/benefício:** A análise de custo/benefício envolve estimar custos tangíveis e intangíveis (outlays – gastos) e benefícios (returns - receitas) das várias alternativas de projeto e produto e, então, usar medidas financeiras tais como retorno de investimento ou período de reembolso para avaliar a qualidade relativa das alternativas identificadas.
- **Identificação de alternativas:** Este é um termo genérico para qualquer técnica usada para gerar diferentes abordagens do projeto. Existem várias técnicas de gerenciamento frequentemente usadas aqui, sendo as mais comuns o brainstorming e o lateral thinking (pensamento lateral).

- **Avaliação especializada:** A opinião especializada é usada frequentemente para avaliar as entradas necessárias para desenvolver o termo de abertura do projeto. Essa opinião e especialização são aplicadas a qualquer detalhe técnico e de gerenciamento durante esse processo. Essa especialização é oferecida por qualquer grupo ou pessoa com conhecimento ou treinamento especializado.

2.1.3.Saídas do Planejamento do Escopo

- **Declaração do escopo:** A declaração do escopo do projeto descreve, em detalhes, as entregas do projeto e o trabalho necessário para criar essas entregas. A declaração do escopo do projeto também fornece um entendimento comum do escopo do projeto a todas as partes interessadas no projeto e descreve os principais objetivos do projeto. Além disso, permite que a equipe do projeto realize um planejamento mais detalhado, orienta o trabalho da equipe do projeto durante a execução e fornece a linha de base para avaliar solicitações de mudanças ou trabalho adicional e verificar se estão contidos dentro ou fora dos limites do projeto. A declaração do escopo detalhada do projeto inclui, diretamente ou referenciando outros documentos:
 - Justificativa do projeto
 - Produto do projeto
 - Subprodutos do projeto
 - Objetivos do projeto
- **Detalhamento do Suporte:** Os detalhes de suporte para a declaração do escopo devem ser documentados e organizados como necessários para facilitar seu uso por outros processos de gerência de projeto. Detalhes de suporte devem sempre incluir a documentação de todas as premissas e restrições identificadas.
- **Plano de gerência do escopo:** Este documento descreve como o escopo do projeto será gerenciado e como as mudanças no escopo serão integradas ao projeto. Ele também deve conter uma avaliação da estabilidade esperada do escopo do projeto (isto é, quanto provavelmente isto muda, com qual frequência e por qual custo). O plano de gerência do escopo deve, também, conter uma descrição clara sobre como as mudanças no escopo serão identificadas e classificadas. (Isto é particularmente difícil - e por isso absolutamente essencial - quando as características do produto estão ainda sendo elaboradas). Um plano de gerência do escopo pode ser formal ou informal, muito detalhado ou bastante amplo, dependendo das necessidades do projeto.

2.2. Processos do Gerenciamento do Escopo

2.2.1.Coleta de requisitos

Coletar requisitos é o processo de definir e documentar as funções e funcionalidades do projeto e do produto necessárias para atender às necessidades e expectativas das partes interessadas. O sucesso do projeto é diretamente influenciado pela atenção na captura e gerenciamento dos requisitos do projeto e do produto. Os requisitos incluem as necessidades quantificadas e documentadas, e as expectativas do patrocinador, cliente e outras partes interessadas. Estes requisitos precisam ser obtidos, analisados e registrados com detalhes

suficientes para serem medidos uma vez que a execução do projeto se inicie. Coletar os requisitos é definir e gerenciar as expectativas do cliente. Estes requisitos se transformam na fundação da EAP. O planejamento do custo, cronograma e da qualidade são todos construídos com base nesses requisitos. O desenvolvimento dos requisitos começa com uma análise da informação contida no termo de abertura do projeto e no registro das partes interessadas.

2.2.2. Definição do escopo

A definição do escopo se segue ao entendimento dos objetivos do projeto, dos resultados esperados e à descrição sumária do trabalho a ser realizado.

Esta talvez, seja, a parte mais importante do processo inicial de definição e de planejamento, tem como foco a percepção do contratante relativa ao novo sistema e, durante esta etapa, são levantados os objetivos de mais alto nível e seu grau de importância para fins de priorização bem como as características mais relevantes do contexto de uso do sistema a ser desenvolvido. Tal levantamento pode ser feito em reuniões com representantes do contratante que tenham interesses específicos no projeto a ser desenvolvido, tais como pessoas de setores como vendas, de marketing, organizações ou departamentos de organizações, sendo uma pessoa, empresa, o cliente, o demandante do serviço, o prestador de serviços designado, serviço de apoio ao cliente ou de setores diretamente afetados pela introdução do novo sistema.

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, entregar.

A equipe de projeto deve estar familiarizada com informações relevantes sobre o contratante e os processos de trabalho utilizados por ele antes de se envolver em discussões mais formais. Informações relevantes podem ser obtidas, entre outros, a partir de descrições de processos, sistemas já em uso e organogramas.

Neste momento, todos os fatores, especialmente prazos e custos, ficam expostos, para não deixar margem a interpretações ambíguas, embora normalmente seja necessário mais adiante revê-los para ajustes das expectativas sobre o produto.

Estes fatores são negociados antes do início do projeto e explicitados no Termo de Abertura do Projeto (Project charter), documento que reconhece formalmente a criação do projeto e pode ter a forma de um acordo formal ou contrato comercial.

No Termo de Abertura do Projeto ficam explicitados aspectos relacionados ao contratante e ao contratado, como:

- Nome do projeto, objetivos gerais, necessidades que atende;
- Descrição sumária;
- Produtos do projeto (arquivos, palestras, treinamento, manuais, suporte, acompanhamento pós-lançamento);
- Produtos intermediários (entregues no final de cada etapa, como relatórios, cronogramas atualizados, resultados de testes e pesquisas, orçamentos de terceiros, apresentações);
- Patrocinador, gerente responsável e principais colaboradores (contratados, terceirizados, alocados de um departamento para outro, colaboradores com dedicação exclusiva ou eventual);

- Etapas definidas pela entrega dos produtos produzidos;
- Prazos (cronograma preliminar ou linha do tempo, com descrição de macro-processos);
- Recursos necessários (orçamento preliminar, com valores escalonados por etapas);
- Restrições de uso de informações;
- Procedimentos necessários em caso de mudança de escopo;
- Procedimentos necessários para a aprovação dos produtos de cada etapa;
- Serviços adicionais;

A definição de escopo ajuda a evitar que as equipes de projeto percam tempo e recursos resolvendo problemas que fogem da sua alçada. No caso de um projeto interno de uma organização, o responsável não deve ser o gerente do projeto (designado nesta fase), mas um gestor externo ao dia-a-dia de projeto, de preferência um patrocinador (*sponsor*) que se comprometa com a sua realização.

No caso de um primeiro projeto entre as partes, a empresa prestadora de serviços pode incluir na proposta um resumo da sua percepção do projeto em relação à realização dos objetivos e à sua contribuição.

Desta maneira o cliente pode entender bem a percepção do projeto pela proponente.

Também uma descrição curta dos processos de trabalho, se a empresa/departamento proponente verificar que é necessária, ajuda o cliente a entender como o trabalho será realizado.

Neste documento, quanto menos jargões técnicos ou profissionais forem usados mais fácil é a compreensão do escopo, especialmente se o cliente comparar a proposta de trabalho com outras propostas.

Ao longo do projeto, é necessário o detalhamento do escopo definido nesta etapa, em que componentes genéricos como "orçamento" e "cronograma" são subdivididos e descritos com mais detalhes.

A segmentação posterior facilita o acompanhamento e o estabelecimento de prioridades em cada macro etapa, e a verificação do uso dos recursos estimados inicialmente.

2.2.3.Criação da EAP:

De acordo com o PMI (PMI,2008:116), a EAP representa uma “decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executada pela equipe para atingir os objetivos do projeto e criar as entregas requisitadas, sendo que cada nível descendente da EAP representa uma definição gradualmente mais detalhada da definição do trabalho do projeto”. Por meio de estrutura semelhante a um organograma, a EAP representa o que deverá ser entregue pelo projeto. Ela permite detalhar quais as entregas que devem ser geradas em função dos objetivos do projeto.

A EAP subdivide o trabalho do projeto em partes menores e mais facilmente gerenciáveis, em que cada nível descendente da EAP representa uma definição cada vez mais detalhada do trabalho do projeto. É possível agendar, estimar custos, monitorar e controlar o trabalho planejado contido nos componentes de nível mais baixo da EAP, denominados pacotes de trabalho.

A EAP representa o trabalho especificado na declaração do escopo do projeto atual aprovada. O gerenciamento do conhecimento aplicado a um projeto deve coletar, armazenar e

ESPECIALIZE

A Importância da Gestão do Escopo para a Gestão de Projetos

Dezembro/2013

disponibilizar as informações históricas e as lições aprendidas em outros projetos, viabilizando o aprendizado com o passado. Assim, uma EAP de um projeto específico poderá ser utilizada parcialmente em outro projeto semelhante. É comum a empresa definir modelos que deverão ser utilizados em seus projetos, facilitando a criação e padronizando a estrutura de uma EAP. Os componentes que compõem a EAP auxiliam as partes interessadas a visualizar as entregas do projeto.

Etapas da Criação da EAP:

- Documentação dos Requisitos que pode ajudar a entender melhor entregas e facilitar na decomposição destas entregas em unidades menores.
- Verificar documentação de projetos antigos. Neles encontra-se modelos de EAPs similares de outros projetos, procedimentos para criação da EAP, lições aprendidas.
- Técnica de decomposição para subdividir as entregas em unidades menores e mais facilmente gerenciáveis, até que cheguemos ao nível de pacote de trabalho.
- O pacote de trabalho é sempre o último nível da EAP, é o nível em que a equipe de gerenciamento de projetos ficou satisfeito com a decomposição realizada. Subdivisão das principais entregas do projeto e do trabalho do projeto em componentes menores e mais facilmente gerenciáveis.

As entradas, ferramentas, técnicas e as saídas desse processo são:

Entradas	Técnicas e Ferramentas	Saídas
1. Ativos de processos organizacionais	1. Modelos de estrutura analítica do projeto	1. Declaração do escopo do projeto (atualizações)
2. Declaração do escopo do projeto	2. Decomposição	2. Estrutura analítica do projeto
3. Plano de gerenciamento do escopo do projeto		3. Dicionário da EAP
4. Solicitação de mudanças aprovadas		4. Linha de base do escopo
		5. Plano de gerenciamento do escopo do projeto (atualizações)
		6. Mudanças solicitadas

Tabela 2. Fluxo da EAP.
Fonte: PMBOK, 2000

A organização das entregas por meio de uma EAP vem sendo fortemente utilizada nos projetos de sucesso em todo o mundo, já que permite o esclarecimento à equipe do projeto, fornecedores, clientes, patrocinadores e demais interessados sobre o que se espera em termos de resultados do projeto e, conseqüentemente, do que será monitorado e controlado. Se o gerente de projetos optar por estruturar a EAP em função das fases do ciclo de vida do projeto e de seus componentes terá maior facilidade para alocar/controlar os custos do projeto e sua organização, uma vez que a conta de controle corresponde à fase/subfases do projeto.

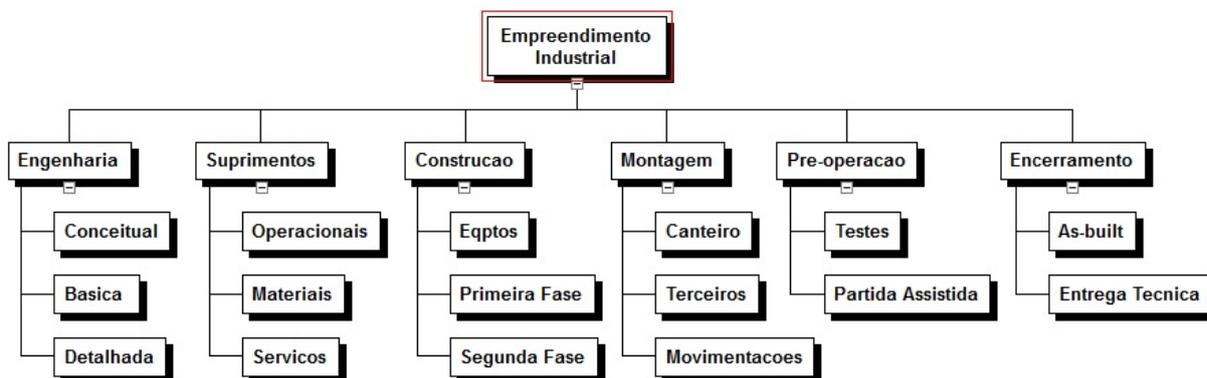


Figura 1. Visualização de uma EAP
 Fonte: COUTINHO, 2011

2.2.4. Verificação do escopo

Formalização da aceitação das entregas do projeto terminadas. A verificação do escopo é o processo de obtenção da aceitação formal pelas partes interessadas do escopo do projeto terminado e das entregas associadas. A verificação do escopo do projeto inclui a revisão das entregas para garantir que cada uma delas foi terminada de forma satisfatória. Se o projeto foi finalizado antes do término (abortado), o processo de verificação do escopo do projeto deve determinar e documentar o nível e a extensão do término. A verificação do escopo difere do controle da 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.

As entradas, ferramentas, técnicas e as saídas desse processo são:

Entradas	Técnicas e Ferramentas	Saídas
1. Declaração do escopo do projeto	1. Inspeção	1. Entregas aceitas
2. Dicionário da EAP		2. Mudanças solicitadas
3. Plano de gerenciamento do escopo do projeto		3. Ações corretivas recomendadas
4. Entregas		

Tabela 3. Fluxo da verificação do escopo.
 Fonte: Wikidot, 2012

- **Inspeção:** A inspeção inclui atividades como medição, exame e verificação para determinar se o trabalho e as entregas atendem aos requisitos e aos critérios de aceitação do produto. As inspeções recebem vários nomes, como revisões, revisões de produto, auditorias e homologações. Em algumas áreas de aplicação, esses vários termos possuem significados específicos e restritos.
- **Entregas aceitas:** O processo Verificação do escopo documenta as entregas terminadas que foram aceitas. As entregas terminadas que não foram aceitas são documentadas, juntamente com as razões da não aceitação. A verificação do escopo

inclui a documentação de apoio recebida do cliente ou patrocinador e o reconhecimento da aceitação das entregas do projeto pelas partes interessadas.

- **Mudanças solicitadas:** As mudanças solicitadas podem ser geradas a partir do processo Verificação do escopo e são processadas para revisão e destinação pelo processo Controle integrado de mudanças.

2.2.5 Controle do escopo

Controle das mudanças no escopo do projeto. O controle do escopo do projeto trata de influenciar os fatores que criam mudanças no escopo do projeto e de controlar o impacto dessas mudanças. O controle do escopo garante que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas recomendadas sejam processadas por meio do processo Controle integrado de mudanças do projeto. O controle do escopo do projeto também é usado para gerenciar as mudanças no momento em que efetivamente ocorrem e é integrado a outros processos de controle.

As mudanças não controladas são frequentemente chamadas de aumento do escopo do projeto.

Escopo do produto. As características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.

Escopo do projeto. O trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

O controle do escopo do projeto trata de influenciar os fatores que criam mudanças no escopo do projeto e de controlar o impacto dessas mudanças. O controle do escopo garante que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas recomendadas sejam processadas por meio do processo de controle integrado de mudanças do projeto. O controle do escopo do projeto também é usado para gerenciar as mudanças no momento em que efetivamente ocorrem e é integrado a outros processos de controle. A mudança é inevitável e, portanto, exige algum tipo de processo de controle de mudança (PMBOK, 2004,p.119).

Assim, ressalta Sotille (2006), que o sistema de controle do escopo define os procedimentos para que ele seja alterado, por isso precisa estar interligado ao sistema geral de controle do projeto e em conformidade com o contrato firmado com o cliente, devendo toda a equipe ter ciência dos documentos necessários.

Defini-se então, que o controle do escopo consiste em:

1. influenciar os fatores que geram as alterações do escopo para assegurar que haja concordância a respeito delas;
2. detectar que uma alteração de escopo ocorreu;
3. administrar as alterações, quando ocorrerem.

As entradas, ferramentas, técnicas e as saídas desse processo são:

Entradas	Técnicas e Ferramentas	Saídas
1. Declaração do escopo do projeto	1. Sistema de controles de mudanças	1. Declaração do escopo do projeto

2. Estrutura analítica do projeto	2. Análise da variação	2. Estrutura analítica do projeto
3. Dicionário da EAP	3. Replanejamento	3. Dicionário da EAP
4. Plano de gerenciamento do escopo do projeto	4. Sistema de gerenciamento de configuração	4. Linha de base do escopo
5. Relatórios de desempenho		5. Mudanças solicitadas
6. Solicitações de mudanças aprovadas		6. Ações corretivas solitadas
		7. Ativos de processos organizacionais
		8. Plano de gerenciamento do projeto

Tabela 4. Fluxo do controle do escopo.

Fonte: Vargas (2007, p.30)

2.3.Fluxograma de processo do gerenciamento do escopo do projeto

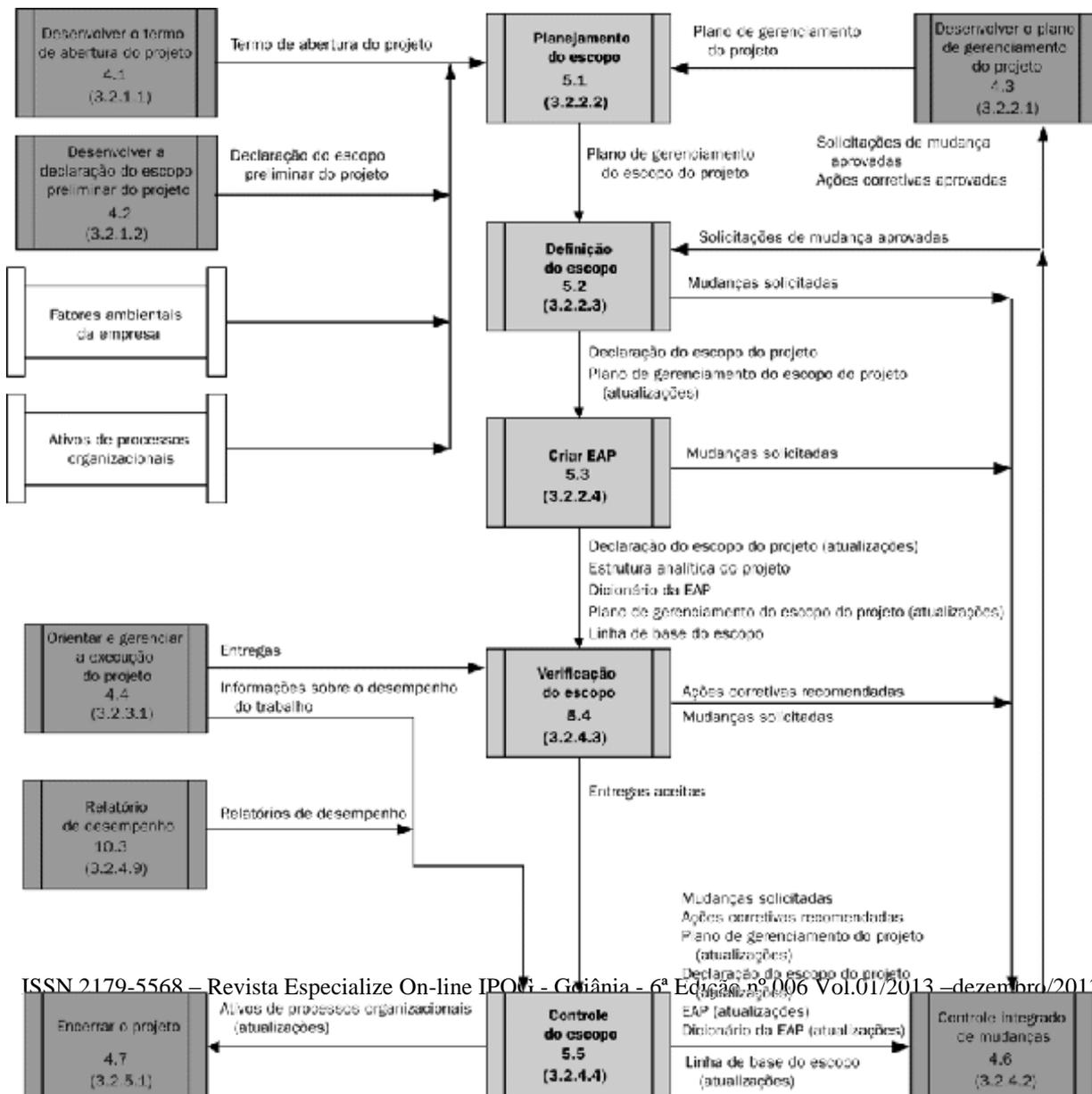


Tabela 4. Fluxograma do gerenciamento do escopo
Fonte: PMBOK, 2000

2.4. Benefícios da Gestão do Escopo

Dentre os benefícios da gestão do escopo de um projeto listam-se a seguir:

- Leva ao conhecimento de toda a equipe do projeto e demais stakeholders (partes interessadas) quais são as principais entregas que o projeto deverá realizar para cumprir seus objetivos;
- Auxilia no planejamento e na designação de responsabilidades;
- Define o que está e o que não está no escopo do projeto, evitando assim, conflitos entre fornecedores, prestadores de serviços, clientes, etc;
- Domínio do escopo traz ganhos surpreendentes e evita pontos de desvio de meta;
- Auxilia na criação de cronogramas e elaboração de custos;
- Fornece uma representação gráfica do escopo do projeto.

2.5. Problemas no Escopo

De acordo com o PMBOK (2004, p.107), cada projeto exige um balanceamento cuidadoso de ferramentas, fontes de dados, metodologias, processos e procedimentos, e de outros fatores, para garantir que os esforços gastos nas atividades de determinação do escopo estejam de acordo com o tamanho, complexidade e importância do projeto.

Um projeto normalmente possui aquilo que muitos chamam de “reação tripla”, que são os três pontos mais conflitantes em um projeto.

Projetos de alta qualidade entregam o produto solicitado dentro do escopo, no prazo e dentro do orçamento, e a relação entre esses fatores ocorre de tal forma que se algum dos três fatores mudarem, pelo menos um outro fator provavelmente será afetado.

Na prática, significa dizer que cada alteração no escopo do projeto acarretará em maiores investimentos e atrasos no projeto, por isso, o planejamento do escopo do projeto deve ser feito de forma detalhada e considerando todas as variáveis envolvidas.

Há, entretanto, de se considerar, que um projeto possui começo, meio e fim, e o escopo é o começo de tudo, o primeiro passo é, portanto, a fase em que deve realmente ocorrer alterações. As alterações que ocorrem no início trazem impactos menores para o projeto.

2.6. Consequências de um Escopo falho ou inexistente

Muitos projetos falham quando gerentes dão pouco valor a essa área que é a base da existência do projeto. A maior parte dos problemas de um projeto é decorrente da falta de planejamento e controle do escopo. A questão que se impõe então é determinar o que, afinal, se pretende fazer. A falha nessa determinação causa incremento não desejado do escopo (scope creep), atrasos no cronograma, custos acima do previsto, falta de recursos de pessoal, mudanças de requisitos e especificações, qualidade abaixo da esperada, produtos que não satisfazem o cliente e até mesmo o cancelamento do projeto. Conforme a complexidade do projeto aumenta, o nível de incerteza ou risco ao tentar definir o escopo do trabalho, provavelmente, aumenta também.

Quando o Escopo não é conhecido ou não está claramente definido, as partes interessadas não possuem um entendimento comum sobre o que deve ser feito, as expectativas não são alinhadas, os critérios de aceite não ficam estabelecidos e as chances de sucesso do Projeto ficam bastante reduzidas.

Se analisarmos os motivos do fracasso de um projeto, notaremos que normalmente este fato se deve a falhas no gerenciamento do Escopo ou tempo insuficiente na definição do projeto. Assim mesmo quando o Gerente de Projetos desenvolve um bom trabalho na definição de Escopo, gerenciar o projeto dentro do escopo estabelecido torna-se seu maior desafio. Muitas vezes nos deparamos com projetos cujo Escopo não é claro, que deixa margem à interpretação, assim o cliente poderá persistir que a mudança está dentro do Escopo, dificultando o cumprimento do Escopo definido. Esta situação não é rara de se encontrar, especialmente se a empresa ou cliente não possui a cultura de gerenciamento de projetos, fazendo com que o mesmo muitas das vezes seja prolixo de propósito. Eis aí uma grande armadilha para o Gerente de Projetos.

2.7. Conclusão

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

A definição do escopo é, talvez, a parte mais importante do processo de definição e planejamento antecipado já que se não soubermos com certeza o que vamos estar fornecendo e quais são os limites do projeto, não teremos qualquer possibilidade de sucesso, pois se não tivermos realizado um bom trabalho para definir o escopo, o seu gerenciamento será quase impossível.

Referências

RODRIGUES, Marcos Antonio Aquino. **Apostila Gestão do Escopo**. MBA em Gestão e Projetos em Engenharia e Arquitetura . IPOG, 2012.

MENDES, João Ricardo Barroca. **Fundamentos de Gerenciamento de Projetos**. Belo Horizonte. 2008.

PMI – Project Management Institute (Editor). **PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos**. Terceira Edição, 2006.

XAVIER, Carlos Magno da S. **Gerenciamento de Projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. São Paulo: Saraiva, 2006.

XAVIER ET AL, Carlos Magno da S. **Metodologia de Gerenciamento de Projetos – Methodware: abordagem prática de como iniciar, planejar, executar, controlar e fechar**

projetos. Rio de Janeiro: Brasport, 2005.

SOTILLE, Mauro Afonso; MENEZES, Luís César de Moura; XAVIER, Luíz F. da Silva; PEREIRA, Mário L. Sampaio. **Gerenciamento do escopo em projetos.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK Guide.** 3. ed. Rev. – Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

Uma publicação do: IETEC - Instituto de Educação Tecnológica . Disponível em: www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/57. Acessado em junho, 2012.

BRITTO, Ilmário Rocha - **Planejamento do escopo.** Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/406. Acessado em junho, 2012.

COUTINHO, Ítalo. **Curva S de custos para empreendimento industrial.** Disponível em: <http://saletto.com.br/italo/tutorial-como-fazer-a-curva-s-de-custos-do-seu-projeto/>. Acessado em dezembro, 2012.