

Definição de escopo: garanta clareza na sua definição

No Tome Nota n. 19 falamos sobre a iniciação dos projetos, como elaborar o Termo de Abertura, e os demais procedimentos necessários até a aprovação da proposta e início do planejamento. Mas o que queremos realmente **entregar** com a execução do projeto??? O nome desse objetivo essencial de um projeto é **escopo**, conceituado no *PMBOK* como a descrição



detalhada do projeto e do produto. Estruturalmente, o escopo descreve os **limites** do projeto, serviços ou resultados, ao definir quais os requisitos coletados **serão incluídos** e quais **serão excluídos**. A definição do escopo é de suma importância para todas as etapas do processo, sendo que sua definição não adequada é a segunda maior causa de problemas nos projetos, de acordo com o *PMSurvey* de 2010. Levando-se em consideração esses aspectos, todos os envolvidos no projeto devem concordar com as premissas e termos da declaração do escopo, incluindo os patrocinadores, a equipe e as unidades de interface.

Do que se trata?

Você já deve ter visto a cena – reuniões confusas nas quais todos tentam se entender sobre o trabalho que foi feito *versus* o que outros entendiam que deveria ter sido feito. Normalmente, alguém solta algo como “ah, houve falha de comunicação”, mas raramente este é o caso, já que de alguma forma as atividades costumam ser documentadas. O que houve, na realidade, foi uma falha de definição do escopo. Há uma dificuldade em definir o escopo das atividades, que, se pouco detalhadas e claras, passam despercebidas pelos responsáveis para iniciar a execução.



Independentemente do nível de maturidade da organização em projetos, a responsabilidade por não permitir esse tipo de situação é do gestor de projetos. Ele é quem deve garantir que o escopo do projeto esteja claro e que as expectativas do patrocinador e das outras partes interessadas estejam refletidas adequadamente.

Dois dos “talentos” que o gestor de projetos precisa ter para atingir esses objetivos são a paciência e a persistência. Além de algumas outras atitudes, o gestor de projetos contribuirá para a clareza no escopo da seguinte forma:

1. Dividindo-o em entregáveis menores, para fazer verificações intermediárias sobre o andamento e o alinhamento das tarefas quando não estiver 100% confortável com o entendimento de **todos** os requisitos relativos ao escopo. Desta forma, eventuais problemas podem ser identificados antes de que o estrago em termos de custo e tempo sejam maiores.
2. Criando **processos formais de aprovação** do escopo de seu projeto. É normal que as pessoas se esqueçam do que disseram semanas ou meses atrás, e, na hora que chega o problema, pode acontecer de os envolvidos trocarem acusações, o que não é bom para o clima do projeto.
3. **Fazendo revisões constantes** junto a sua equipe, mesmo que um escopo pareça claro, devem-se executar esses pontos de controle para garantir que nenhum fato novo altere a percepção conforme o projeto avance.
4. Cuidando bem de seus **processos de gerenciamento de mudanças**. As mudanças são um fator importante na transformação de uma informação clara em algo ambíguo e incompleto.



O gestor de projeto deve lembrar-se que os problemas de definição de escopo não costumam aparecer logo no começo do projeto e sim ao longo de seu ciclo de vida. Ao manter seus processos sob controle, o gestor evita surpresas desagradáveis, identificando rapidamente qualquer problema de interpretação do escopo. Uma das maiores tragédias em um projeto é chegar perto de seu fechamento e ouvir do usuário ou patrocinador que o produto não era o esperado.

A pressão dos projetos pode tentar induzir o gestor a pular etapas na definição do escopo. O principal alerta é: “Não caia nessa armadilha!”. Sempre tudo será urgente, mas a responsabilidade do gestor de projetos é ser o guardião dos bons resultados, identificando sempre as reais prioridades.

O que incluir no escopo?

Certifique-se de fundamentar bem os elementos do escopo no **Termo de Abertura**:

- **Justificativa** – declaração de como e por que o projeto se originou, os requisitos do negócio com o qual está lidando e como quaisquer atividades relacionadas irão afetar o projeto.
- **Objetivos** – os serviços, produtos ou resultados que se espera que o projeto produza. Estes também são conhecidos como “entregáveis”. Definir os objetivos do projeto permite que você defina o seu escopo global.
- **Partes Interessadas** – listagem dos usuários beneficiados (unidades do STJ, entes públicos ou sociedade) com a implantação da iniciativa, descrevendo as expectativas e os benefícios esperados com a implementação do projeto e as responsabilidades de cada um.

- **Levantamento preliminar de riscos** - Um inventário inicial de riscos, de preferência identificando-se as oportunidades e ameaças com maior impacto e probabilidade de ocorrência
- **Restrições** - Descrição do que pode limitar a realização do projeto, como e quando tomar a decisão de encerrá-lo, e quanto vai custar.
- **Premissas** - Informações relevantes consideradas como verdadeiras, reais ou certas, desprovidas de qualquer demonstração.
- **Limites** - Definição explícita de quais são as entregas relacionadas ao projeto e aquelas que não devem ser esperadas por patrocinadores e outras partes interessadas.
- **Crítérios de aceitação do produto** - As condições e os processos necessários para que o tomador de decisão (ou usuário) concorde com os entregáveis concluídos.

Quando o Termo de Abertura é aprovado, ele torna-se algo similar a um contrato. Neste ponto, o gestor e sua equipe estão concordando em entregar resultados específicos e os patrocinadores acreditam que o projeto será completamente bem-sucedido, alcançando todos os objetivos definidos.

Naturalmente, é difícil prever o futuro, especialmente se você tentar prever muito à frente. Ter uma declaração de escopo do projeto bem desenvolvida permite que o gestor mostre seus compromissos com a iniciativa, tendo como base as informações que possui no momento, e o que se espera que aconteça no futuro. Entretanto os riscos e limitações poderão concretizar-se e modificações no plano do projeto serão necessárias. Para isso o gestor, equipe e patrocinador devem ser capazes de avaliar o efeito de quaisquer alterações no projeto e fazer as Solicitações de Mudanças na declaração do escopo, ou ainda tomar decisões mais drásticas - tal como cancelar o projeto por completo.

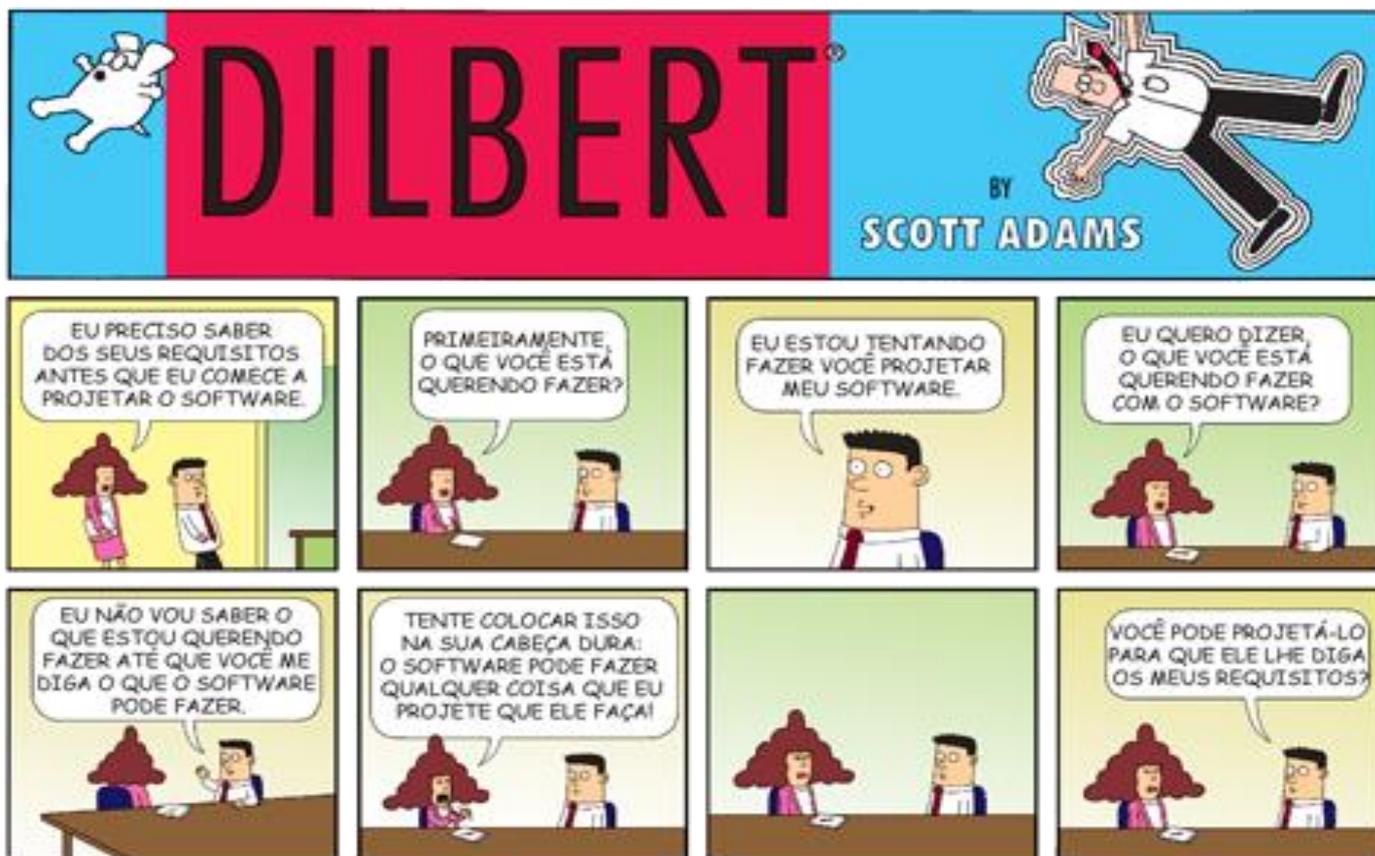


E no STJ, como funciona?

*O escopo do projeto é declarado no documento **MGSTJ – Termo de Abertura** e suas atualizações estão descritas no documento **“MGSTJ – Solicitação de Mudanças”**, ambos elaborados no sistema SEI.*

Todos esses passos são detalhados na Metodologia de Gestão de Projetos do STJ, disponível na Intranet em: Mais links > Gestão Estratégica > Escritório Corporativo de Projetos.

Tirinha...



Disponível em: <http://www.fgv.br/gep/>



Sugira um tema para o próximo Tome Nota:

E-mail: projetos@stj.jus.br
Ramais: 8859 e 8839.

Editorial - Tome Nota n. 20

Texto: Valéria Ferraz Guimarães

Revisão: Ana Cláudia de Almeida Abreu Faria, Elaine Nóbrega Borges, Leonardo Barros Veríssimo, Rogério Cysne Araújo, Daniel de Godoy Lopes e Wilmar Barros de Castro.

Confira outras edições:

<http://intranet> > Mais links > Gestão Estratégica > Planejamento Estratégico > Tome Nota