

Gerenciamento do Escopo (GE)

Aula 02

Processo 5.1

Planejar o gerenciamento do escopo

Objetivos Específicos

- Entender o propósito, as características e os resultados do processo.

Temas

Introdução

1 Planejar o gerenciamento do escopo

2 Entradas

3 Ferramentas e técnicas

4 Saídas

Considerações finais

Referências

Introdução

Esta aula tem como objetivo principal apresentar e explicar o processo de planejar o gerenciamento do escopo e fazer com que você conheça o processo, suas entradas, suas ferramentas e técnicas e as suas saídas. Será através do plano de gerenciamento do escopo do projeto que descreveremos como o escopo será definido, validado e controlado.

Espera-se que, ao final desta aula, você possa:

- criar o Plano de Gerenciamento do Escopo; e
- criar o Plano de Gerenciamento dos Requisitos.

E então, preparado?

Vamos começar. Bons estudos!

1 Planejar o gerenciamento do escopo

O processo de planejar o gerenciamento do escopo está identificado no Guia PMBOK com o número 5.1 e está contido no grupo de processos de planejamento, conforme destacado na Figura 1. Lembrando que a área de conhecimento de gerenciamento do escopo possui seis processos, sendo que quatro estão no grupo de processos de planejamento e dois no grupo de processos de monitoramento e controle.

Tabela 1 – Grupos de processos de gerenciamento de projetos

Áreas de conhecimento	Grupos de processos de gerenciamento de projetos				
	Grupo de processos de iniciação	Grupo de processos de planejamento	Grupo de processos de execução	Grupo de processos de monitoramento e controle	Grupo de processos de encerramento
4. Gerenciamento da integração do projeto	4.1 Desenvolver o termo de abertura do projeto	4.2 Desenvolver o plano de gerenciamento do projeto	4.3 Orientar e gerenciar o trabalho do projeto	4.4 Monitorar e controlar o trabalho do projeto 4.5 Realizar o controle integrado de mudanças	4.6 Encerrar o projeto ou fase
5. Gerenciamento do escopo do projeto		5.1 Planejar o gerenciamento do escopo 5.2 Coletar os requisitos 5.3 Definir o escopo 5.4 Criar a estrutura analítica do projeto (EAP)		5.5 Validar o escopo 5.6 Controlar o escopo	

Fonte: Adaptado de PMI (2013, p. 61).

O Guia PMBOK define o processo planejar o gerenciamento do escopo como “[...] o processo de criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado” (PMI, 2013, p. 107).



Importante

Vista a definição, chamo a atenção para três palavrinhas chave, em questão:

- definido;
- validado; e
- controlado.

O plano de gerenciamento do escopo servirá de guia para o gerente e equipe de projeto, pois esse documento deverá conter as orientações gerais de como o trabalho do projeto será realizado, para poder finalizá-lo dentro das expectativas do cliente.

Para melhor entendimento das três palavras acima, vamos utilizar um rápido exemplo. Caso alguma parte interessada queira conhecer as regras para descrever o escopo do projeto, o plano de gerenciamento do escopo deverá prover o esclarecimento necessário, ou seja, conterá as regras para definição do escopo do projeto. Uma vez que a regra para a descrição do escopo foi definida, precisamos orientar a equipe do projeto, informando como esse escopo será validado na sua entrega, que tipo de verificação ou registros de projeto serão utilizados para garantir o aceite do cliente no momento da entrega do trabalho definido. Também será necessário descrever as regras de controle do escopo. O controle diz respeito basicamente a saber se aquilo que está sendo executado está realmente de acordo com o planejado, se existe algum desvio e como tratá-lo por meio dos processos de mudanças.

Para Heldman (2013, p. 102, tradução nossa), o plano de gerenciamento do escopo “[...] descreve o processo para determinação do escopo do projeto, facilita a criação da Estrutura Analítica do Projeto (EAP), descreve como o produto ou serviço do projeto é verificado e aceito, e como os documentos de mudanças do escopo serão tratados”.

Conforme apontando pela autora, você também poderá descrever regras para facilitar a criação da EAP, ou seja, melhores práticas para produção da EAP específica para o seu projeto, e, principalmente, como as mudanças do escopo serão tratadas e gerenciadas. Quando falamos em gerenciamento de mudanças do escopo, é de bom tom que exista um fluxograma contendo os passos a serem seguidos e sua devida explicação.



Na prática

Uma coisa certa no gerenciamento de projetos é que as mudanças acontecerão, por menores que sejam, mas acontecerão. Afirmo, pois o projeto está sujeito a fatores ambientais internos e externos à organização. Projetos muito longos estão sujeitos, por exemplo, a alterações de legislação, mudanças de estratégias, dentre tantos outros. Projetos curtos, ou muito curtos, podem estar sujeitos a requisitos definidos de forma simples, que, no decorrer da execução do projeto, vão sendo refinados pelas partes interessadas, ou então, novas necessidades aparecem, dando vida assim às mudanças.

O Guia PMBOK também informa que “[...] o desenvolvimento do plano de gerenciamento do escopo e o detalhamento do escopo do projeto têm início com a análise das informações contidas no termo de abertura do projeto [...]” (PMI, 2013, p. 108), com base nisso, podemos dizer que o processo planejar o gerenciamento do escopo pode ajudar na melhoria das informações contidas no Termo de Abertura do Projeto (TAP). Conforme Silveira e Rabechini Jr. (2014), esse plano se mostra também como um importante instrumento para refinar as informações contidas no TAP, estabelecendo um processo para detalhamento, revisão das entregas, estratégias para desenvolvimento e para as questões de monitoramento e controle.

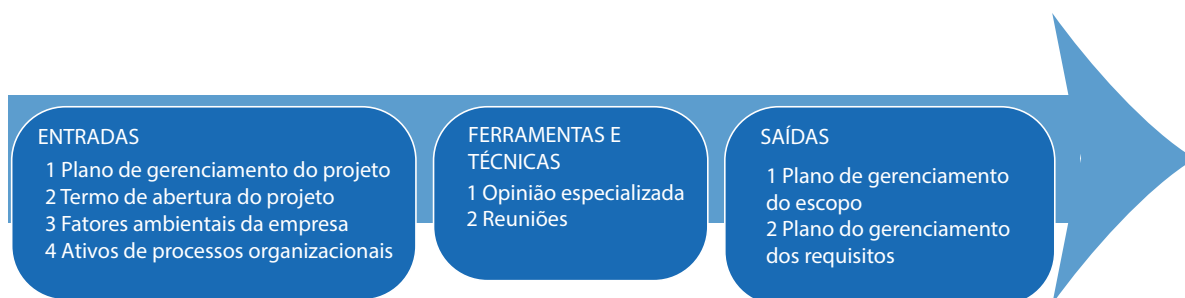


Importante

Planejar o gerenciamento do escopo do projeto ajuda a reduzir os desvios do projeto.

Para nos ajudar a preparar o plano de gerenciamento do escopo do projeto, é importante termos uma visão das entradas, ferramentas e técnicas, bem como de suas saídas, conforme a Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Planejar o gerenciamento do escopo: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 107).

Analisando a Figura 1, podemos verificar nas saídas que esse processo gera dois documentos, sendo:

- Plano de gerenciamento do escopo; e
- Plano de gerenciamento dos requisitos.

Portanto, caro aluno, você deverá produzir esses dois documentos no processo de planejar o gerenciamento do escopo.

O Guia PMBOK não descreve um processo específico para a saída planejar o gerenciamento dos requisitos, porém, ele faz parte do processo de planejar o gerenciamento do escopo. Para Heldman (2013), o processo de planejar o gerenciamento do escopo, em tradução livre, tem duplo propósito: escrever o plano de gerenciamento do escopo e desenvolver o plano de gerenciamento dos requisitos.

Da mesma maneira que o Plano de Gerenciamento do Escopo deve ser um guia de orientações sobre o trabalho do projeto para o gerente e equipe do projeto, o Plano de Gerenciamento dos Requisitos também deverá ser um guia para a documentação dos requisitos (escopo do produto). Conforme apresentado por Heldman (2013, p. 107, tradução nossa), “[...] o plano de gerenciamento dos requisitos detalha como analisar, documentar e gerenciar os requisitos do projeto através das fases do projeto”.



O Plano de Gerenciamento do Escopo é um componente do Plano de Gerenciamento do Projeto.

A seguir, vamos estudar em detalhes as entradas, ferramentas e técnicas, e as saídas do processo de planejar o gerenciamento do escopo.

2 Entradas

As entradas desse processo é que vão te ajudar a saber em que nível de detalhe o seu plano irá chegar, para tanto, vamos analisar as entradas.

Para Heldman (2013), em tradução livre, é difícil documentar como você definirá o escopo do projeto se você não entender antes o propósito por trás do projeto, produto, serviço ou resultado que está tentando produzir, bem como os fatores ambientais e ativos de processos organizacionais com os quais você está trabalhando.

Portanto, caro aluno, tenha bem claro os objetivos do seu projeto. Se for necessário, revise o seu Termo de Abertura do Projeto.

2.1 Plano de Gerenciamento do Projeto

O Plano de Gerenciamento do Projeto integra os planos auxiliares do projeto (ou componentes) e esses planos aprovados podem influenciar a abordagem adotada no planejamento e gerenciamento do escopo do projeto.

2.2 Termo de Abertura do Projeto

Segundo o Guia PMBOK, o Termo de Abertura do Projeto (TAP) “[...] é usado para fornecer o contexto do projeto necessário para planejar os processos de gerenciamento do escopo” (PMI, 2013, p. 108).

É através do TAP que você terá o escopo geral do projeto, saberá os requisitos em alto nível que seu projeto deverá entregar, e poderá dimensionar e definir as técnicas e ferramentas mais apropriadas para seu plano de escopo.

Segundo Silveira e Rabechini Jr. (2014), o TAP também proporciona um guia para que o gerente de projeto elabore o plano do projeto, no qual se propõe a desenvolver o escopo, obter os recursos necessários, responder às necessidades, aos problemas, aos desejos e às expectativas a partir dos seus objetivos.

Para Heldman (2013, p. 105, tradução nossa) “[...] a ideia aqui é que você entenda o tamanho e complexidade do projeto, então, você não vai gastar mais tempo documentando como você está indo na definição e gerenciamento do escopo além do necessário”.

2.3 Fatores ambientais da empresa

É interessante que você identifique os possíveis fatores ambientais que podem influenciar, positiva ou negativamente, a gestão do escopo do seu projeto. Dessa forma, você poderá planejar as respostas, caso esses fatores venham a influenciar o escopo do projeto.

Conforme apresentado pelo Guia PMBOK (PMI, 2013), os fatores mais comuns podem ser, porém não se limitando a:

- cultura organizacional;
- infraestrutura;
- administração do pessoal; e
- condições de mercado.

Para Heldman (2013), em tradução livre, um dos fatores que mais pode influenciar o escopo do projeto são os recursos humanos envolvidos (administração do pessoal), pois suas habilidades e conhecimentos podem influenciar como o escopo do projeto será gerenciado.

Analisando o parágrafo anterior e sabendo a equipe que você, gestor, terá, será possível planejar o gerenciamento do escopo, conforme o grau de maturidade de seus recursos humanos.

2.4 Ativos de processos organizacionais

Durante o planejamento do escopo, é de bom grado que você verifique os ativos de processos organizacionais, identificando se a organização já possui alguns *templates* para a documentação do próprio plano de gerenciamento do escopo e também de requisitos, documentos de solicitação de mudanças e outros que você queira utilizar em seu projeto. Informações históricas são muito bem-vindas e poderá ajudá-lo consideravelmente.

3 Ferramentas e técnicas

O Guia PMBOK (PMI, 2013) apresenta apenas duas ferramentas e técnicas para esse processo:

- opinião especializada; e
- reuniões.

A seguir entenderemos melhor cada uma delas.

3.1 Opinião especializada

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 109), “[...] tal opinião especializada pode ser oferecida por qualquer grupo ou pessoa com formação, conhecimento, habilidade, experiência ou treinamento em desenvolvimento de planos de gerenciamento do escopo”.

Geralmente, durante o planejamento do escopo, você consultará outras pessoas na organização ou na própria equipe do projeto que já tenha tido experiência ou vivência em um projeto parecido com o seu e poderá solicitar opiniões que possa ajudá-lo a definir e gerenciar melhor o plano de gerenciamento do escopo do seu projeto.

3.2 Reuniões

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 109), “[...] as equipes de projetos podem participar de reuniões para desenvolver o plano de gerenciamento do escopo”.

Você pode utilizar as reuniões para construção do plano de gerenciamento do escopo, em que outras pessoas poderão contribuir, porém, é importante que essas pessoas tenham responsabilidades sobre o processo. É de boa prática que essas reuniões sejam registradas em atas de reunião.

4 Saídas

Entendidas as entradas, ferramentas e técnicas, enfim, chegamos ao ponto principal de nosso estudo, a produção dos documentos de saída, ou seja, as saídas do processo de planejar o gerenciamento do escopo.

A seguir você verá quais são as informações que o Guia PMBOK orienta para os seus documentos.

4.1 Plano de Gerenciamento do Escopo

Para o PMI (2013), o Plano de Gerenciamento do Escopo descreve como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado.

Relembrando então, o Plano de Gerenciamento do Escopo servirá de guia para o gerente e equipe de projeto, pois esse documento deverá conter as orientações gerais de como o trabalho do projeto será realizado, para poder finalizá-lo dentro das expectativas do cliente.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), um Plano de Gerenciamento do Escopo pode ter os seguintes componentes, não se limitando a:

- o processo de preparação da especificação detalhada do escopo do projeto;
- o processo que habilita a criação da EAP a partir da especificação do escopo do projeto detalhada;
- o processo que estabelece como a EAP será mantida e aprovada;
- o processo que especifica como será obtida a aceitação formal das entregas do projeto concluídas; e
- o processo para controlar como as solicitações de mudanças na especificação do escopo do projeto detalhada será processada.

Note que o Guia PMBOK utiliza o termo processo para iniciar cada item acima identificado, sendo assim, você deverá identificar quais atividades que compõem esse processo, explicando como será desenvolvido durante a execução do projeto.

Vale lembrar que esses itens são orientações e não regras. Você irá adaptar o seu plano de gerenciamento do escopo conforme a necessidade e o ramo de atuação, mas os itens acima já contemplam a maior parte das necessidades para a gestão do escopo. Além desses itens, é interessante que seu plano tenha um cabeçalho com o nome do projeto, a versão do documento, o logotipo da empresa e uma tabela de controle de atualizações (gestão da configuração do documento). Dependendo do grau de complexidade ou mesmo

da quantidade de informações descritas nesse documento, a inclusão de um sumário é bem-vinda. Outro tópico importante é uma área reservada para a assinatura do patrocinador do projeto, aprovando o seu plano de gerenciamento do escopo.

4.2 Plano de Gerenciamento dos Requisitos

Para o PMI (2013), o Plano de Gerenciamento dos Requisitos é um componente do Plano de Gerenciamento do Projeto, que descreve como os requisitos serão analisados, documentados e gerenciados.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013), um Plano de Gerenciamento dos Requisitos pode ter os seguintes componentes, não se limitando a:

- maneira que as atividades dos requisitos serão planejadas, rastreadas e relatadas;
- atividades de gerenciamento da configuração, tais como: as maneiras como as mudanças do produto serão iniciadas, como impactos serão analisados, rastreados, monitorados e relatados, assim como os níveis de autorização necessários para aprovar tais mudanças;
- processo de priorização dos requisitos;
- métricas do produto que serão usadas e argumentos que justifiquem o seu uso; e
- estrutura de rastreabilidade que reflita que atributos dos requisitos serão capturados na matriz de rastreabilidade.

Note, nesse caso, que o Guia PMBOK não utiliza o termo “processo” para iniciar cada item acima identificado, porém, recomenda-se que você identifique quais atividades que compõem cada item, explicando como será desenvolvido durante a execução do projeto.

Vale lembrar que esses itens são orientações e não regras, Você irá adaptar o seu plano de gerenciamento dos requisitos conforme a necessidade e ramo de atuação, mas, os itens acima já contemplam a maior parte das necessidades para a gestão dos requisitos. Além desses itens é interessante que o seu plano tenha um cabeçalho com o nome do projeto, versão do documento, logotipo da empresa e uma tabela de controle de atualizações (gestão da configuração). Dependendo do grau de complexidade ou mesmo da quantidade de informações descritas nesse documento, a inclusão de um sumário é bem-vinda. Outro tópico importante é uma área reservada para assinatura do patrocinador do projeto, aprovando o seu plano de gerenciamento dos requisitos.

Considerações finais

Ótimo trabalho, chegamos ao final dessa etapa. Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados nesta aula.

Gostaria de encorajá-lo a produzir o Plano de Gerenciamento do Escopo e o Plano de Gerenciamento dos Requisitos para o seu projeto, seguindo os conceitos vistos em nossa aula. Depois que você já tiver criado seus artefatos, faça algumas pesquisas na internet, em *sites* especializados no assunto, buscando modelos de Plano de Gerenciamento do Escopo e plano de gerenciamento dos requisitos. Faça uma comparação com seu produto, verifique as melhorias que podem ser implementadas.



Importante

Atenção! Sabemos que a internet contém diversos modelos, porém, vale lembrá-lo que estamos estudando o Guia PMBOK em sua quinta edição, portanto, esteja atento em sua pesquisa, pois você poderá encontrar modelos baseados em versões anteriores do Guia PMBOK.

Bom trabalho!

Referências

HELDMAN, Kim. **PMP – Project management professional exam study guide**. 7. ed. Indianápolis: Sybex, 2013.

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK**: um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos. 5. ed. Pennsylvania, EUA: PMI, 2013. 595 p.

SILVEIRA, Gutenberg; RABECHINI JUNIOR, Roque. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.