

# Gerenciamento do Escopo (GE)

## Aula 08

### Integridade da Linha de Base do Escopo do Projeto

#### Objetivos Específicos

- Reconhecer a integração entre os processos do gerenciamento do escopo em projetos

#### Temas

Introdução

1 Resumindo os processos de gerenciamento do escopo

2 A integridade da linha de base do escopo

3 Revisando os documentos do seu projeto

Considerações finais

Referências

## Introdução

Neste encontro, faremos um breve resumo dos processos do gerenciamento do escopo e falaremos também sobre a formação da linha de base do escopo e como ela está integrada aos processos de gerenciamento do escopo.

Veremos as interferências das mudanças sobre a linha de base do escopo e seus impactos.

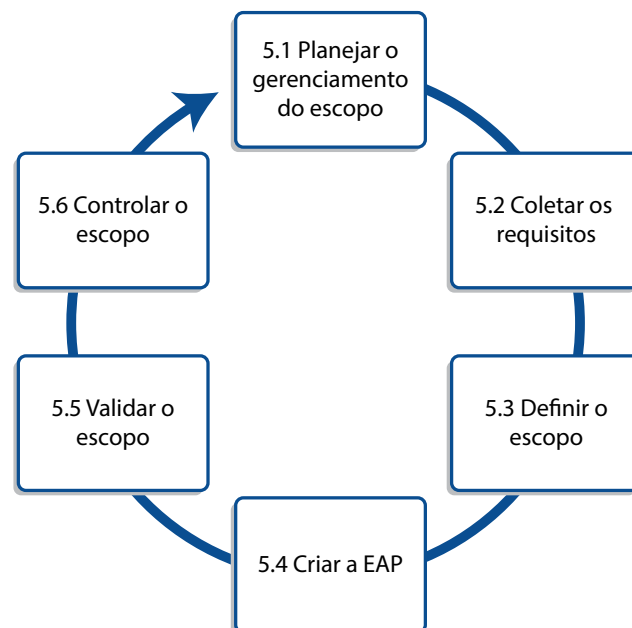
E então, preparado?

Vamos começar. Bons estudos!

## 1 Resumindo os processos de gerenciamento do escopo

O Guia PMBOK divide a área de conhecimento do gerenciamento do escopo em seis processos, conforme apresentado abaixo. Note que os processos se relacionam não necessariamente na ordem apresentada, mas a flecha azul representa a integração dos processos e que passa por um ciclo evolutivo e iterativo no decorrer do projeto.

**Figura 1 – Os processos de gerenciamento do escopo**



Quando começamos a detalhar o processo Planejar o Escopo do Projeto, tínhamos em mente descrever como o escopo do projeto e do produto seriam definidos, validados e controlados. Essas diretrizes colocadas no plano de gerenciamento do escopo têm como meta inicial fazer com que o gerenciamento do escopo possa ser executado da melhor maneira possível e, se possível, sem os costumeiros desvios.

Na sequência, definimos as regras para a coleta dos requisitos, definição do escopo e estrutura analítica do projeto (EAP). Também procuramos descrever regras claras para que a equipe do projeto possa entender e registrar as necessidades do cliente da melhor maneira

possível e, por fim, obter o aceite deste entendimento, criando assim o ponto de partida para o gerenciamento do escopo, a linha de base do escopo.

Segundo o Guia PMBOK (PMI, 2013, p. 131), a linha de base do escopo é “[...] a versão aprovada de uma especificação do escopo, de uma estrutura analítica do projeto (EAP) e seu dicionário da EAP associado, que só pode ser mudada através de procedimentos formais, e é usada como uma base de comparação”.



A linha de base do escopo é composta pelos seguintes documentos:

- Especificação do Escopo do Projeto aprovada;
- EAP; e
- Dicionário da EAP.

Como visto na definição apresentada, a linha de base do escopo é usada como base de comparação, ou seja, quando é iniciada a execução do projeto (*kick off*), começamos a colocar em prática todo o nosso planejamento e, para sabermos se o nosso planejamento está sendo seguido na prática, precisamos monitorá-lo.

Para monitorá-lo, primeiramente, temos que tomar ciência das diretrizes de monitoramento descritas em nosso plano de gerenciamento do escopo; depois, precisamos coletar os dados de desempenho do trabalho, obtidos através das conversas com os membros da equipe e também com as principais partes interessadas do projeto. Com os dados de desempenho do trabalho coletados e registrados, podemos compará-los com a nossa linha de base do escopo. E esta linha de base do escopo será uma fotografia do planejamento do escopo.

Por meio dessa comparação, podemos gerar as informações de desempenho do trabalho, lembrando que as informações de desempenho do trabalho são os resultados da análise realizada com os dados coletados. Através dessas informações o gerente de projeto e sua equipe podem tomar diversas decisões. Se os indicadores forem bons, tudo ótimo, sinal de que o planejamento foi assertivo até o momento, mas, se os indicadores não forem tão bons assim, então, será necessário avaliar as medidas necessárias para corrigir o rumo.

Muitas vezes, medidas de contingência ou outras alternativas podem ser aplicadas sem impactar a linha de base do escopo. Outras vezes, mudanças não planejadas precisarão ser propostas, avaliadas e implementadas, porém, gerando algum tipo de impacto na linha de base do escopo.

Quando as mudanças na linha de base do escopo chegam, aí começam os desafios para o gerente de projeto, como veremos a seguir.

## 2 A integridade da linha de base do escopo

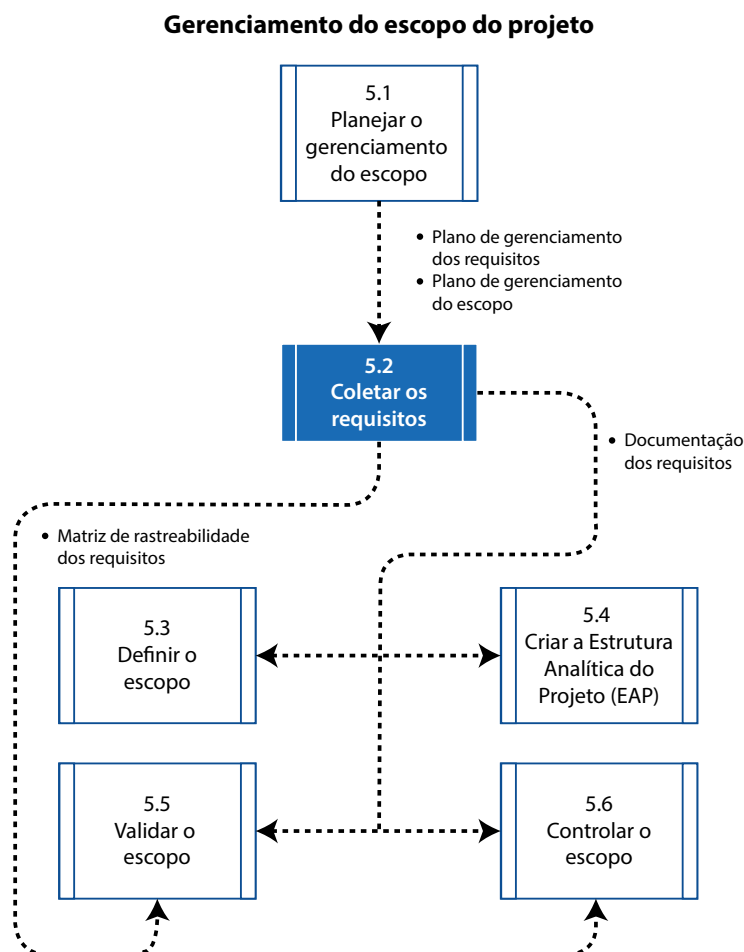
Já sabemos que o ambiente de projeto é dinâmico e que sofreremos influências organizacionais e ambientais diariamente. Sejam elas de natureza jurídica, ambiental, concorrência, desempenho ou meramente política.

Como demonstrado na Figura 1, os processos do gerenciamento do escopo são interligados e também sofrem com essas influências, mais precisamente, com as mudanças no escopo do projeto.

Com o objetivo de colocar ordem na casa, o Guia PMBOK (PMI, 2013) recomenda que todos os projetos tenham um processo de gerenciamento das mudanças definido e norteado pelo processo 4.5 “Realizar o Controle Integrado das Mudanças”, tendo como um dos seus principais objetivos a redução dos riscos que acompanham as mudanças.

Um simples pedido de inclusão de novo requisito, por mais simples que seja, afetará diretamente o processo Coletar os requisitos e suas saídas. Visto que as saídas do processo Coletar requisitos são entradas para outros processos, estes também poderão ser afetados, como apresentado na figura abaixo.

**Figura 2 – Fluxo de dados do processo Coletar requisito**



Fonte: Adaptada de PMI (2013, p. 111).

Este novo requisito afetará diretamente a linha de base do escopo, fazendo com que o Escopo, a EAP e o dicionário da EAP sejam atualizados e uma nova linha de base do escopo seja aprovada.

Sabendo que a EAP é uma ferramenta-base para a preparação do cronograma do projeto, alocação de custos e recursos, logo, não somente a linha de base do escopo será afetada, mas as demais linhas de base do projeto também sofrerão ajustes, principalmente a linha de base do tempo e a linha de base de custos do projeto.

Perceba que a integridade da linha de base do escopo não se limita somente à área de conhecimento de gerenciamento do escopo, mas, dependendo da mudança a ser implementada, outras áreas de conhecimento também são afetadas.

No entanto, como todo gerente de projeto precisa comunicar-se muito, ele pode eventualmente propor ao cliente soluções alternativas, sem a necessidade de formalizar a solicitação de mudanças junto ao comitê de controle de mudanças (CCB).

Dentre os vários tipos de soluções alternativas possíveis, Silveira e Rabechini Jr. (2014) propõem a negociação do escopo, que seria um processo de negociação do escopo pelo gerente de projetos junto aos clientes, visando encontrar atividades ou partes do projeto que possam ser eliminadas, sem ou com pouco prejuízo, reduzindo o esforço e custo.

Os mesmos autores alertam que este tipo de alternativa pode trazer algum tipo de insatisfação às partes interessadas, as quais precisam ser muito bem gerenciadas quanto às suas expectativas.

Essa negociação do gerente de projeto e cliente procura dirimir a necessidade de alterações na linha de base do escopo inicialmente aprovada, mas sabemos que isso nem sempre será possível.

Dependendo do impacto da solicitação de mudança recebida, o gerente de projeto precisará revisar, até mesmo, o seu plano de gerenciamento de escopo, pois alguma estratégia de validação e monitoramento do escopo pode ser afetada.

### 3 Revisando os documentos do seu projeto

Muito bem, agora que você já conheceu todos os processos do gerenciamento do escopo, já produziu os documentos de cada processo, muito provavelmente, após a leitura dos capítulos anteriores, você pode ter alguma necessidade de ajuste nos seus documentos de projeto.

Portanto, é importante que faça uma revisão geral nos documentos produzidos até o momento para a disciplina de escopo, levando em consideração as situações apresentadas anteriormente.

Será que o seu plano de gerenciamento do escopo e dos requisitos estão adequados aos processos de validação e controle do escopo?

E as orientações para o controle de mudanças do escopo, como estão? Preparou um fluxo para facilitar o entendimento da equipe do projeto?

E então, vamos lá!

## Considerações finais

Ótimo trabalho! Chegamos ao final de mais uma etapa. Espero que você tenha conseguido absorver os conceitos apresentados no decorrer de toda a disciplina de gerenciamento do escopo.

Espero também que o conhecimento adquirido através desta disciplina seja transformador para você na sua trajetória profissional.

Como sempre, gostaria de encorajá-lo a pesquisar outras literaturas e fazer uma comparação com os seus produtos, além disso, verifique as melhorias que podem ser implementadas.

Bom trabalho e até uma próxima!

## Referências

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 JR., Roque. **Gerenciamento do Escopo em Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.