

5 Ideias para Mitigar Mudanças de Escopo



Todo projeto surge de um sonho ou um desejo em realizar algo. A definição e o esclarecimento do que se pretende fazer é o ponto de partida. Esse “o que fazer” corresponde ao que chamamos de escopo do projeto.

ESCOPO É A SOMA DOS PRODUTOS E SERVIÇOS PROVIDOS PELA INICIATIVA. DELINEIA A ABRANGÊNCIA DE TODO O TRABALHO A SER REALIZADO PELA EQUIPE. MGSTJ (DEZ/2016)

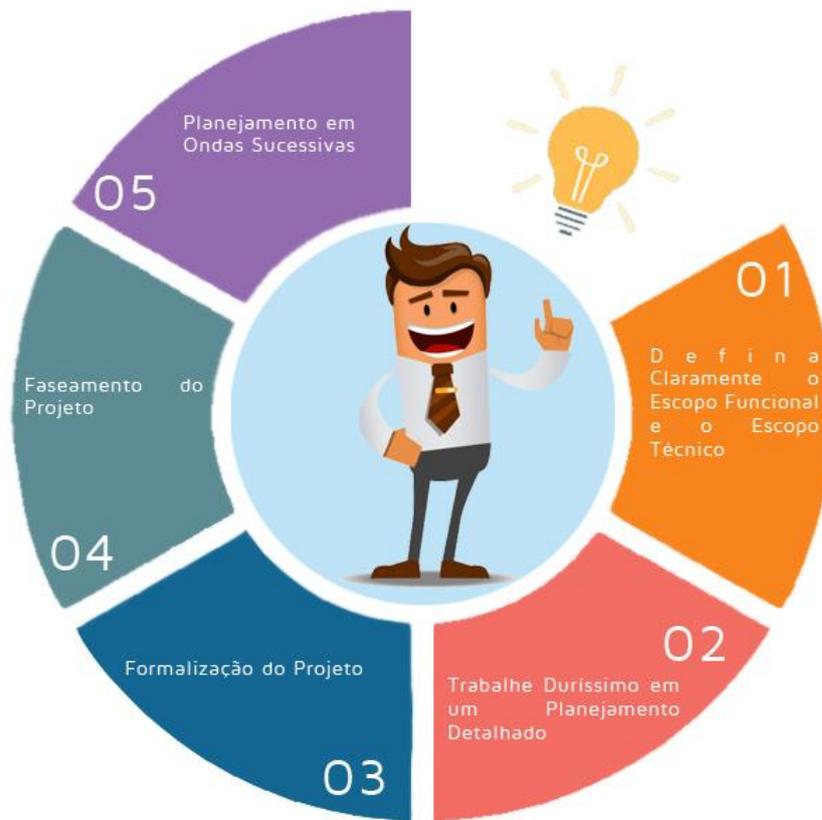
Assim, o escopo é a definição de todo o trabalho que precisa ser feito pelo projeto. E, como todo elemento de projeto, precisa ser bem gerenciado. Segundo o guia PMBOK¹, o gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.

No entanto, na vida real, mesmo diante de esforços para a implementação desses processos de gerenciamento de escopo, recorrentemente, nossos projetos são vítimas de muitas mudanças, como incrementos, alterações ou exclusões.

É aquele famoso “JÁ QUE”. “JÁ QUE estamos reformando a sala, por que não aproveitar e reformar o banheiro?” ou “JÁ QUE vamos fazer essa viagem, por que não dar uma passada na cidadezinha ao lado?”.

¹ PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*): é um guia que reúne um conjunto de boas práticas na área de gestão de projetos. Esse guia foi elaborado pelo PMI, uma instituição internacional sem fins lucrativos que associa profissionais da área de gerenciamento de projetos. Mais informações neste [link](#).

Portanto, é preciso estar atento à realidade de que toda e qualquer mudança no escopo pode impactar diretamente nos custos e no cronograma e, por vezes, até inviabilizar a concretização e finalização do projeto. Segundo o professor Ricardo Vargas ([link](#)), é preciso estabelecer estratégias para tratar as mudanças de escopo. Sobre isso, Vargas traz algumas dicas que serão compartilhadas neste Tome Nota.



1. DEFINA CLARAMENTE O ESCOPO FUNCIONAL E O ESCOPO TÉCNICO

A primeira medida para tentar minimizar as mudanças de escopo é **compreender** e estabelecer o *link* entre o **escopo funcional** e o **escopo técnico**.

- O escopo funcional corresponde a tudo o que vem do cliente, **seu desejo, aquilo que ele precisa**.
- Já o escopo técnico refere-se à tradução que equipe de projeto fará, em termos práticos, dessa vontade do usuário final.

Se não houver um claro entendimento sobre o anseio do cliente por parte da equipe técnica corre-se o risco de entregar algo tecnicamente correto, mas que não corresponde ao esperado. Uma comunicação pobre entre o escopo técnico e o escopo funcional vai resultar no desenvolvimento de um conjunto de atividades incompatível com a visão do cliente.

Por exemplo, o cliente quer um carro com vidro elétrico:

- O vidro elétrico instalado no carro fará parte do escopo funcional.
- Já no escopo técnico constará que tipo de motor será colocado e qual potência será utilizada.



Com a correta definição do *link* entre o escopo funcional e o escopo técnico, podemos definir o conjunto das atividades que irão constar do cronograma.

2. TRABALHE EM UM PLANEJAMENTO DETALHADO



Um planejamento genérico pode ser mais rápido e fácil, porém ele pode se tornar o pior inimigo do escopo no momento da execução do projeto. Investir em um planejamento mais detalhado, principalmente nos pontos em que pode existir algum tipo de dúvida, evita problemas como entrega de resultados que não atendem às expectativas das partes interessadas. Assim, é importante pensar em minúcias, como por exemplo, os tipos de materiais ou técnicas utilizadas na elaboração dos produtos. Mesmo que esse trabalho de planejamento signifique para muitos gastar mais tempo, deixará claro para o cliente cada entrega que será feita, com menor probabilidade de alterações.

3. FORMALIZE O ESCOPO

A terceira medida consiste em formalizar e documentar o escopo antes de iniciar os trabalhos. Adotar a técnica de divulgar e compartilhar o escopo com os *stakeholders* (partes interessadas) abre espaço para obter as contribuições necessárias em tempo hábil.

Isso significa compartilhar para obter acordo, antes de iniciar os trabalhos. Ou seja, é pactuar “É isso que eu vou fazer. Você concorda comigo?”



4. DIVIDA O PROJETO EM FASES



A quarta medida é dividir o projeto em fases com entregas claras para cada uma delas, estabelecendo prazos de conclusão para cada etapa, demonstrando de **forma objetiva o que será entregue ao final de cada período**, e, à medida que as entregas forem acontecendo, ir aumentando o detalhamento do projeto. Essa ação ajuda a visualizar melhor os cenários, minimizando os riscos do projeto. Podemos dar como exemplo um mergulhador. Ele desce a uma certa profundidade, permanece lá por um tempo realizando sua atividade. Esgotado o ar do cilindro, ele sobe para recarregar, dá uma olhada no que foi feito, recoloca o cilindro e desce

novamente para continuar a trabalhar. Assim é com um projeto. Nós focamos nas atividades a serem realizadas em um determinado período de tempo. Depois paramos, respiramos, analisamos o que foi feito, o que mudou, e voltamos para continuar a trabalhar. Com isso você cria fases e tem mais clareza, conseguindo mitigar as ameaças ao projeto.

5. FAÇA O PLANEJAMENTO EM ONDAS SUCESSIVAS

A quinta medida respalda-se no conceito de “planejamento em ondas sucessivas” ou elaboração progressiva do escopo do projeto. A ideia é trabalhar com um nível de detalhamento maior nas ações de curto prazo, por exemplo, nas entregas do mês. E à medida que o projeto vai evoluindo no tempo, novos ciclos ou ondas, são detalhadas.

Vargas faz uma analogia dessa técnica com a visualização das ondas do mar. Segundo o professor, ao observar as ondas do mar, é muito mais fácil observar com detalhes as ondas que estão próximas do que as que estão mais distantes. Assim é o planejamento do projeto: conhecemos mais aquilo que será feito nos próximos dias, e não aquilo que será feito em um futuro mais distante. Para saber mais sobre essa técnica, consulte este [link](#).



E NO STJ, COMO FUNCIONA?

A Assessoria de Gestão Socioambiental (AGS) é a Unidade Gestora do programa estratégico Semear Inclusão que tem como um dos objetivos promover o amplo acesso de pessoas com deficiência ou com mobilidade reduzida às dependências e aos serviços prestados pelo Tribunal. O programa Semear Inclusão utiliza o “faseamento” e o “planejamento de ondas sucessivas” para ordenar seu escopo. Analisando o cronograma por meio do Relatório de Acompanhamento do Projeto em questão, podemos observar as ações organizadas de forma anual (Ações 2015; Ações 2016...) e o detalhamento da tarefa compondo cada ação, sendo que as tarefas de curto prazo estão mais detalhadas do que as de médio e longo prazos. Esses detalhes vão aumentando à medida em que se obtém mais informações. Para saber mais, consulte a página dos projetos e programas estratégicos do Plano STJ 2020 neste [link](#).



REFERÊNCIAS

- Podcasts de Ricardo Vargas, disponíveis em: <https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/5-ideas-to-mitigate-the-scope-changes-1-of-2/> e <https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/5-ideas-to-mitigate-the-scope-changes-2-of-2/>
- Metodologia de gestão de projetos do STJ, MGSTJ : guia metodológico / Superior Tribunal de Justiça. Ed. rev. e atual. em dezembro/2016. -- Brasília : STJ, 2016.
- Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK®). – Quinta edição.



Comente

O que você achou desta edição do Tome Nota? Escreva seu comentário para: projetos@stj.jus.br.



Participe

Participe da nossa [enquete](#), sugerindo um tema para o próximo Tome Nota.



Registre

Se você identificou um erro nesta edição, envie um e-mail para projetos@stj.jus.br ou entre em contato. Ramal: 8859.

EDITORIAL - TOME NOTA N. 56

TEXTO: ESTE TOME NOTA FOI ELABORADO PELOS ALUNOS DO PROGRAMA NA TRILHA DA GESTÃO (TURMA 2018.1): ANDRÉ FRANCISCO OLIVEIRA CARNEIRO FACHIN, CATARINA NOGUEIRA FRANÇA RÊGO, DAVI MUNIZ MENDONÇA, MÁRCIA DE FÁTIMA DA SILVA E PRISCILLA CURADO FREIRE, COM ADAPTAÇÕES.

REVISÃO: ANA CLÁUDIA DE ALMEIDA ABREU FARIA, DANIEL DE GODOY LOPES, ELAINE NÓBREGA BORGES, LEONARDO BARROS VERÍSSIMO E ROGÉRIO CYSNE ARAÚJO.