

Modelo de Plano de Projeto orientado pelo Escopo

Extraído do livro "Trabalhando com Projetos - Planejamento e Gestão de Projetos Educacionais"

Moura, D. G e Barbosa, E. F. , Ed. Vozes - 2006 - Cap. 2

Chamamos de *Plano de Projeto* o documento que apresenta, de forma completa e organizada, toda a concepção, fundamentação, planejamento e meios de acompanhamento e avaliação do projeto, sendo a referência básica para sua execução. Nesta Seção apresentamos, em linhas gerais, um modelo de elaboração do *Plano de Projeto* que tem como referência o *Escopo do Projeto*.

Nosso modelo de Plano de Projeto é estruturado a partir de três componentes básicos: **Escopo, Plano de Ação e Plano de Controle e Avaliação**, sendo que o *escopo* é tomado como referência para a elaboração do Plano de Ação e do Plano de Controle e Avaliação. Por esse motivo, este modelo é denominado de *Modelo de Planejamento de Projetos orientado pelo Escopo* e será referenciado pelo termo **SKOPOS** (origem grega da palavra *escopo*).

MODELO SKOPOS

PLANO DE PROJETO = ESCOPO + PLANO DE AÇÃO + PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO

A seguir, apresentamos a descrição dos três componentes básicos do modelo **SKOPOS**.

ESCOPO

Optamos pelo uso da palavra "escopo" como expressão do conjunto de realizações que se pretende colocar sob a forma de um projeto.

A palavra escopo nos dicionários

- *Alvo, mira, intuito; intenção* (Dic. Aurélio Sec. XXI)
 - *Extensão, alcance, âmbito, campo de atuação* (Dic. Michaelis)
 - *Área coberta por uma atividade* (Dic. American Heritage)
 - *Propósito a ser alcançado ou realizado; intenção* (Dic. Webster)
-

No contexto que estamos tratando, o "escopo" expressa a "extensão" ou "amplitude" do projeto (em termos do que se pretende realizar, abarcar ou abranger), estabelece o seu "raio de ação" ou "cobertura", definindo, portanto, seus "limites". O "escopo" é, em síntese, *a alma do projeto, porque expressa sua essência e identidade*.

Nesse modelo, a definição completa do escopo com a indicação dos elementos que o compõem torna-se um ponto fundamental para que os outros dois elementos do Plano de Projeto sejam estabelecidos adequadamente: o *Plano de Ação* e o *Plano de Controle e Avaliação*. A prática no desenvolvimento de projetos educacionais tem demonstrado a importância de uma *situação geradora* claramente definida; de uma *justificativa* apresentada de forma bem fundamentada; de *objetivos* bem elaborados; da definição dos *resultados esperados*; e da *abrangência* do projeto. Os elementos que constituem e definem o *escopo* são mostrados a seguir.

ELEMENTOS DO ESCOPO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definição do problema ou situação geradora do projeto (problema, necessidade, desafio, oportunidades); <input type="checkbox"/> Justificativa (o porquê) do projeto (que pode conter um diagnóstico da situação inicial, também denominado de <i>baseline</i> ou “linha de base”); <input type="checkbox"/> Objetivos geral e específicos do projeto (a razão de ser e o para quê); <input type="checkbox"/> Resultados esperados com a realização do projeto (diretamente relacionados com os objetivos específicos do mesmo); <input type="checkbox"/> Abrangência do projeto (público alvo e caracterização da extensão e área de atuação do projeto);
----------------------------	--

O Escopo é, portanto, um componente do Plano de Projeto que responde às seguintes questões:

- *De que se trata o projeto? Qual a situação, problema ou necessidade que deu origem ao projeto?*
- *Por que vale a pena investir recursos no desenvolvimento do projeto?*
- *Para quais finalidades o projeto vai ser conduzido? Que resultados podemos esperar com a realização do projeto? O que se pretende realizar com seu desenvolvimento? Que benefícios são esperados? Quais serão os beneficiados com sua realização?*
- *Qual a área de atuação do projeto? Qual sua dimensão em termos de público alvo? Que volume de recursos deverá ser investido?*

No modelo de Planejamento de Projeto orientado pelo Escopo – SKOPOS, o Plano de Ação e o Plano de Controle e Avaliação só devem ser desenvolvidos após se ter uma definição completa do Escopo do projeto. Este aspecto será abordado com mais detalhes nos Capítulos 4 (Plano de Ação) e 5 (Plano de Controle e Avaliação).

Plano de Ação

Este componente do Plano de Projeto é um documento que apresenta de forma estruturada todos os procedimentos e recursos que serão mobilizados para a execução daquilo que foi expresso no escopo do projeto. O *Plano de Ação* de um projeto especifica ações, atividades, tarefas e recursos, logicamente encadeados no tempo e no espaço, tendo em vista maximizar a eficiência na realização dos objetivos do projeto. Em nosso modelo, o Plano de Ação contém os seguintes elementos de estrutura:

ELEMENTOS DO PLANO DE AÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Desdobramento de atividades e tarefas (detalhamento de grandes ações em pacotes de trabalho); <input type="checkbox"/> Estimativa de prazos (determinação de tempos e prazos para ações, atividades e tarefas); <input type="checkbox"/> Estimativa de custos e recursos (determinação de custos e recursos físicos e humanos requeridos para a execução das diversas tarefas); <input type="checkbox"/> Rede de Tarefas (“mapa do projeto”, contendo sequência e interdependência de todas as tarefas, com identificação das tarefas críticas); <input type="checkbox"/> Cronograma (linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc.)
-----------------------------------	--

O Plano de Ação de um projeto é um documento estruturado que deve responder a questões do tipo:

- *Como será realizado este projeto?*
- *Que ações, atividades e tarefas serão realizadas?*
- *Que recursos serão empregados?*
- *Quanto tempo será necessário para cada ação, atividade ou tarefa?*
- *Quais serão os responsáveis por sua execução?*
- *Quanto custará o projeto?*

Plano de Controle e Avaliação

Este componente do Plano de Projeto é um documento que apresenta, de forma estruturada, todos os procedimentos necessários para acompanhamento e avaliação sistemática da execução do projeto e dos resultados alcançados. A expressão “controle” está associada a “monitoramento”, ou seja, acompanhamento sistemático e detalhado dos processos que serão executados e dos produtos e serviços correspondentes.¹ Este plano estabelece procedimentos para realizar observações e verificações das condições e do “estado” em que se encontra o projeto em pontos estratégicos ao longo de sua execução. Permite também avaliar em que medida os resultados esperados estão sendo alcançados. No modelo Skopos, o *Plano de Monitoramento e Avaliação (PMA)* contém os seguintes elementos estruturais:

ELEMENTOS DO PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (PMA)	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Matriz de Resultados e Produtos (quadro com resumo dos resultados e produtos)<input type="checkbox"/> Planilha de Procedimentos de Monitoramento (com indicadores e instrumentos de coleta de dados)<input type="checkbox"/> Planilha de Procedimentos de Avaliação (com indicadores e instrumentos de coleta de dados)<input type="checkbox"/> Análise de risco (avaliação dos efeitos de hipóteses condicionantes no desenvolvimento do projeto)
--	--

O Plano de Monitoramento e Avaliação de um projeto é um documento que deve responder a questões do tipo:

- *De que maneira será verificado se o projeto está sendo executado conforme planejado?*
- *Que observações serão feitas para avaliar seus resultados?*
- *Como serão obtidos os dados sobre o andamento e os resultados do projeto? Que indicadores de resultados serão usados?*
- *Que medidas preventivas serão adotadas para assegurar o sucesso do projeto?*

Observe que há uma relação direta entre o PMA e o escopo do projeto, uma vez que o escopo, ao estabelecer os objetivos e resultados esperados com a realização do projeto, serve de base para definir os indicadores de resultados, os instrumentos de coleta de dados e outros procedimentos de avaliação.

¹ Neste texto, a expressão “Plano de Monitoramento e Avaliação” (PMA) é equivalente a “Plano de Controle e Avaliação” (PCA).

O modelo apresentado procura contemplar a realidade dos projetos na área educacional, em geral, tanto os de pequeno como os de grande porte. Devemos enfatizar que, por estar apoiado em conceitos e métodos relativos ao âmbito mais geral do planejamento e gestão de projetos, esse modelo pode ser aplicado também ao planejamento de projetos em diversas outras áreas.

A aplicação deste modelo é bastante flexível, pois contempla as particularidades de cada tipo de projeto, suas características de tamanho, complexidade, contexto, recursos, objetivos, etc. Alguns elementos da estrutura geral podem ser enfatizados ou minimizados, dependendo de situações particulares, adaptando-os segundo necessidades específicas, a critério de equipes e instituições que desenvolvem projetos. A título de exemplo, o quadro da Figura a seguir mostra diferentes ênfases que podem ser atribuídas aos elementos estruturais do Plano de Projeto, segundo os tipos de projetos focalizados.

A pontuação mostrada na Figura a seguir é um exercício para ilustrar o fato de cada projeto possuir uma particularidade. Esta pontuação deve ser feita pela equipe do projeto em função de cada situação, podendo variar de acordo com o contexto. Nos projetos do tipo Desenvolvimento (Produto), como já existe um paradigma conhecido sobre os resultados esperados, os objetivos são substituídos pela *especificação do produto*. Nos projetos de pesquisa, a pontuação mostrada deve considerar a natureza e as dimensões da pesquisa.

ESTRUTURA DO PLANO DO PROJETO EM RELAÇÃO AOS TIPOS DE PROJETOS						
COMPONENTE DA ESTRUTURA	ELEMENTOS ESTRUTURAIS	TIPOS DE PROJETO				
		PESQUISA	INTERVENÇÃO	DESENVOLVIMENTO	ENSINO	TRABALHO
1 ESCOPO	Situação Geradora	••••	••••	••••	••••	••••
	Justificativa	••••	••••	•••	••••	••
	Objetivo Geral	••••	••••	•	••••	•
	Objetivo Específico	••••	••••	••	••••	•••
	Result. Esperados	••	••••	•••	•••	••
	Abrangência	•	••••	•••	•••	•
2 PLANO DE AÇÃO	Ações, Atividades, Tarefas	••••	••••	••••	••••	••••
	Estimat. de Custos	•••	••••	••••	••	••
	Prazos	•••	••••	••••	••	••
	Recursos	•••	••••	••••	•••	•••
	Cronograma	•••	••••	••••	•••	••••
3 PLANO DE CONTROLE E AVALIAÇÃO	Produtos/resultados	•	••••	••	••	•
	Indic. Desempenho	•	••••	•••	••	•
	Instrumentos	••••	••••	••	••	•
	Análise de Risco	•	••••	••••	•	•

•••• - Muito importante (indispensável)
 •••• - Importante
 •• - Desejável (mas não essencial)
 • - Dispensável (opcional)

Exemplo de diferentes ênfases nos itens do Plano de Projeto