

## Modelo de Planejamento 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, 6ª Edição - 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 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.

<p><b>ELEMENTOS DO ESCOPO</b></p> <p><i>(Descrito em detalhes no Capítulo 3)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b>Definição do problema ou situação geradora do projeto</b> (problema, necessidade, desafio, oportunidades);</li> <li>❑ <b>Justificativa (o porquê) do projeto</b> (que pode conter um diagnóstico da situação inicial, também denominado de <i>baseline</i> ou “linha de base”);</li> <li>❑ <b>Objetivos geral e específicos do projeto</b> (a razão de ser e o para quê);</li> <li>❑ <b>Resultados esperados com a realização do projeto</b> (diretamente relacionados com os objetivos específicos do mesmo);</li> <li>❑ <b>Abrangência do projeto</b> (público alvo e caracterização da extensão e área de atuação do projeto);</li> </ul>
--	--

O Escopo é, portanto, um componente do Plano de Projeto que deve responder 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, 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:

<p><b>ELEMENTOS DO PLANO DE AÇÃO</b></p> <p><i>(Descrito em detalhes no Capítulo 4)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❑ <b>Desdobramento de ações, atividades e tarefas</b> (detalhamento de grandes ações em pacotes de trabalho);</li> <li>❑ <b>Estimativa de prazos</b> (determinação de tempos e prazos para ações, atividades e tarefas);</li> <li>❑ <b>Estimativa de custos e recursos</b> (determinação de custos e recursos físicos e humanos requeridos para a execução das diversas tarefas);</li> <li>❑ <b>Rede de Tarefas</b> (“mapa do projeto”, contendo sequência e interdependência de todas as tarefas, com identificação das tarefas críticas);</li> <li>❑ <b>Cronograma</b> (linha de tempo do projeto, com detalhamento de início e fim de atividades e tarefas, atribuição de responsáveis, etc.)</li> </ul>
---	--

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.<sup>1</sup>

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:

<b>ELEMENTOS DO PLANO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO (PMA)</b>  <i>(Descrito em detalhes no Capítulo 5)</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>❑ <b>Matriz de Resultados e Produtos esperados</b> (quadro com resumo dos resultados e produtos esperados ao longo do projeto)</li><li>❑ <b>Planilha de Procedimentos de Monitoramento</b> (quadro com indicadores e instrumentos de coleta de dados para acompanhamento)</li><li>❑ <b>Planilha de Procedimentos de Avaliação</b> (quadro com indicadores e instrumentos de coleta de dados para avaliação)</li><li>❑ <b>Análise de risco</b> (identificação de possíveis riscos – hipóteses condicionantes – que podem afetar o desenvolvimento do projeto e como contorná-los)</li></ul>
---	--

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 e medidas devem ser feitas para avaliar seus resultados?
- Como serão obtidos os dados sobre o andamento e os resultados do projeto? Que indicadores de desempenho serão usados?
- Quais são os possíveis fatores de riscos para o projeto e como contorná-los?

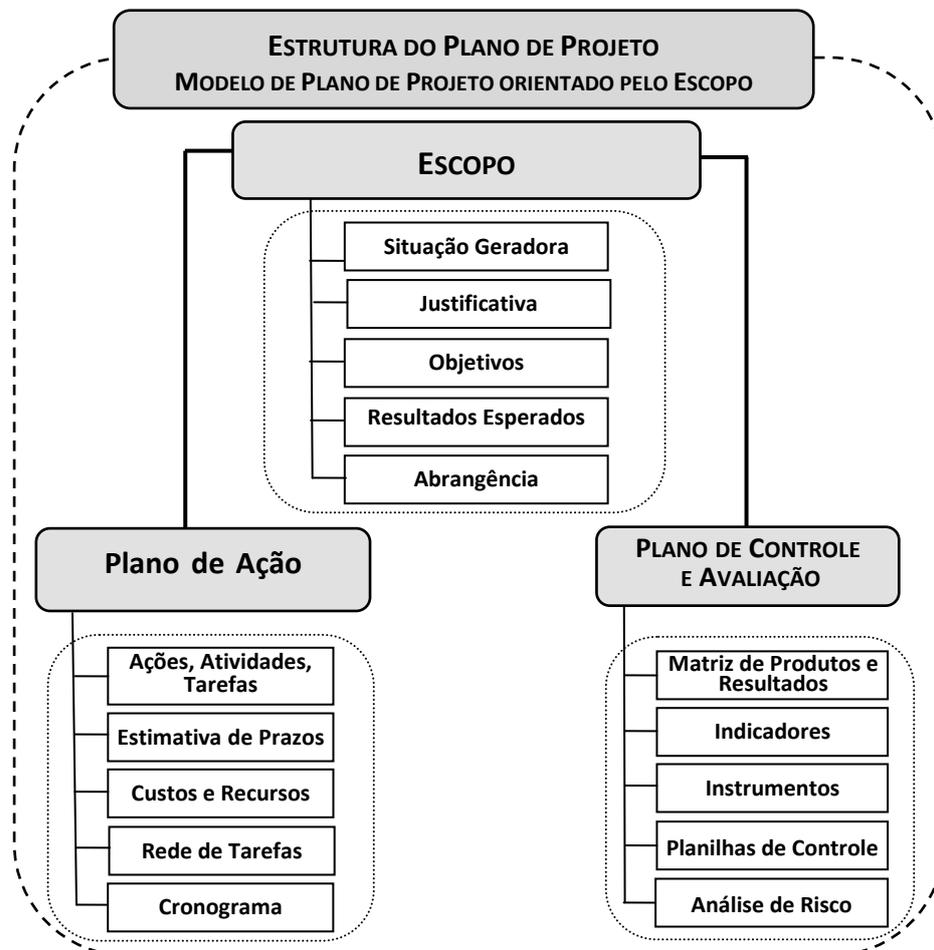
Observe que há uma relação direta entre o Plano de Monitoramento e Avaliação (PMA) e o escopo do projeto, uma vez que o escopo, ao estabelecer os objetivos e resultados esperados, serve de base para definir os indicadores de resultados, os instrumentos de coleta de dados e outros procedimentos de avaliação. Além disso, o PMA tem também relação direta com o

---

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

Plano de Ação, a partir do qual são obtidos os indicadores de monitoramento. A Figura 2.7 ilustra a estrutura do modelo **SKOPOS** de Planejamento de Projeto com seus componentes, tal como acabamos de descrever.

O modelo apresentado procura contemplar a realidade dos projetos nas áreas social e educacional, tanto os de pequeno como os de grande porte. Entretanto, enfatizamos 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.



**Figura 2.7 Componentes do modelo de Plano de Projetos orientado pelo Escopo**

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. Na prática, 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 2.8 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 2.8 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<sup>2</sup>.

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 (não essencial)   •Dispensável (opcional)

Figura 2.8 Exemplo de diferentes ênfases nos itens do Plano de Projeto

A Figura 2.9 mostra as relações entre o Plano de Projeto e as fases do ciclo de vida. É importante enfatizar que o Plano de Projeto é o principal instrumento para a ação gerencial durante a implementação do projeto (execução, controle e encerramento). Uma boa gestão possivelmente não conseguirá suprir as deficiências de um Plano de Projeto incompleto, mal elaborado, inconsistente ou obscuro.

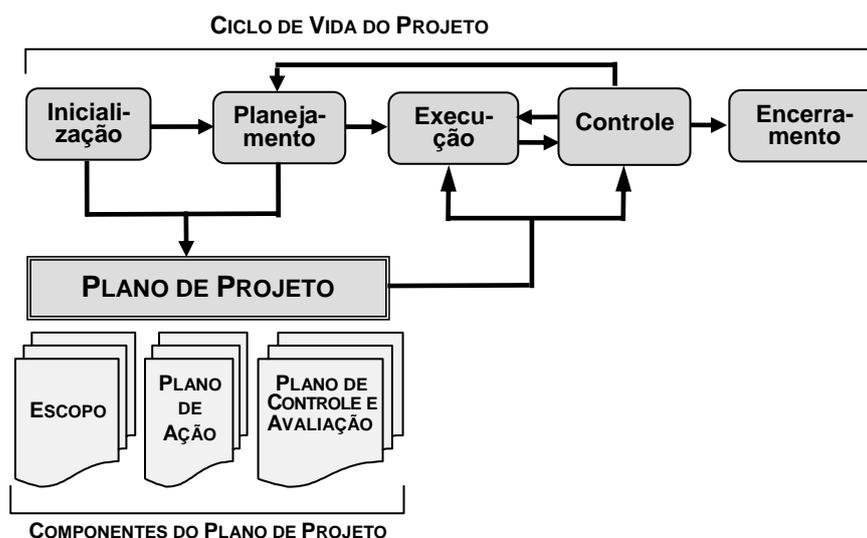


Figura 2.9 Relações entre o Plano de Projeto e o ciclo de vida

<sup>2</sup> No Apêndice A, apresentamos um modelo de Plano de Projeto de Pesquisa mais adequado a projetos da área acadêmica.