

Gerência de Projetos - Teoria e Prática

Conteúdo para impressão

Módulo 2: Gerenciamento de Escopo, Tempo e Custos do Projeto

Brasília 2014
Atualizado em: dezembro de 2013.

Fundação Escola Nacional de Administração Pública*Presidente*

Paulo Sergio de Carvalho

Diretor de Desenvolvimento Gerencial

Paulo Marques

Diretora de Formação Profissional

Maria Stela Reis

Diretor de Comunicação e Pesquisa

Pedro Luiz Costa Cavalcante

Diretora de Gestão Interna

Aíla Vanessa de Oliveira Caçado

Coordenadora-Geral de Educação a Distância: Natália Teles da Mota

Conteudista:

Nival Oliveira Lage (2008)

Carlos Eduardo Martins (2011)

Atualizações:

Carlos Eduardo Martins (2013)

Diagramação e revisão de texto realizada no âmbito do acordo de Cooperação TécnicaFUB/CDT/Laboratório Latitude e ENAP.

© ENAP, 2014

ENAP Escola Nacional de Administração Pública

Diretoria de Comunicação e Pesquisa

SAIS – Área 2-A – 70610-900 — Brasília, DF

Telefone: (61) 2020 3096 – Fax: (61) 2020 3178

SUMÁRIO

Módulo 2: Gerenciamento de Escopo, Tempo e Custos do Projeto	5
1. Objetivos	5
2. Introdução.....	5
5. Gerenciamento do Escopo do Projeto	6
5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo	7
5.2 Coletar os requisitos	8
5.3 Definir o escopo.....	10
5.4 Criar a EAP	11
5.5 Validar o escopo	13
5.6 Controlar o escopo	14
6. Gerenciamento do Tempo do Projeto	15
6.1 Planejar o gerenciamento do cronograma.....	16
6.2 Definir as atividades	17
6.3 Sequenciar as atividades	18
6.4 Estimar os recursos das atividades	20
6.5 Estimar as durações das atividades	21
6.6 Desenvolver o cronograma	22
6.7 Controlar o cronograma.....	23
7. Gerenciamento dos Custos do Projeto	24
7.1 Planejar o gerenciamento de custos.....	25
7.2 Estimar os custos	26
7.3 Determinar o orçamento	27
7.4 Controlar os custos	28

Bibliografia	30
Finalizando o módulo	30

MÓDULO 2:

GERENCIAMENTO DE ESCOPO, TEMPO E CUSTOS DO PROJETO

1. Objetivos

Ao final deste módulo, espera-se que você seja capaz de:

- Elaborar o Escopo do Projeto e desenvolver a EAP.
- Elaborar o Cronograma do Projeto e fazer uma Estimativa de Custos para as atividades do cronograma.

2. Introdução

Como visto no módulo anterior, um projeto de sucesso é aquele realizado conforme o planejado. Em todas as fases do projeto, há intervenientes que podem contribuir para a ocorrência de problemas relacionados, entre outros, ao escopo (mudanças de requisitos e especificações), tempo (atrasos) e custo do projeto (superfaturamento).

Há uma série de conhecimentos e práticas que favorecem o efetivo gerenciamento de projetos e, assim, contribuem para minimizar suas falhas mais comuns. O PMBOK estruturou essas melhores práticas em 10 áreas de conhecimento, com base nos processos que os compõem. São:

4. Gerenciamento de Integração do Projeto.
5. Gerenciamento do Escopo do Projeto.
6. Gerenciamento de Tempo do Projeto.
7. Gerenciamento de Custos do Projeto.
8. Gerenciamento da Qualidade do Projeto.
9. Gerenciamento de Recursos Humanos do Projeto.
10. Gerenciamento das Comunicações do Projeto.
11. Gerenciamento de Riscos do Projeto.
12. Gerenciamento de Aquisições do Projeto.
12. Gerenciamento das Partes Interessadas.

Para cada uma dessas áreas foram definidos, segundo o PMI, vários processos relacionados ao gerenciamento de projetos. Esses formam um conjunto de quarenta e sete atividades organizadas em cinco grupos, denominados de grupos de processos:

- Iniciação.
- Planejamento.
- Execução.
- Monitoramento e controle.
- Encerramento.

A fim de garantir uma correspondência entre os conteúdos deste curso e as informações contidas no PMBOK (2013, v.5), as áreas de conhecimento aqui descritas estão numeradas e dispostas exatamente como no Guia.

Para fins didáticos, as 10 áreas de conhecimento foram divididas em 3 módulos, os dois primeiros módulos com 3 áreas de conhecimento e o terceiro módulo com 4 áreas de conhecimento.

A área de conhecimento Integração, que corresponde à área de conhecimento 4, será apresentada como último tópico do Módulo 4, pois ela condensa informações de todas as demais áreas de conhecimento.

5. Gerenciamento do Escopo do Projeto

O Escopo do Projeto são as necessidades das partes interessadas que devem ser atendidas ao final do projeto. O Escopo do Projeto contempla tudo que deve ser atendido para o sucesso do projeto.

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. O gerenciamento do escopo do projeto está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

No contexto do projeto, o termo escopo pode se referir ao:

- Escopo do produto: as características e funções que descrevem um produto, serviço ou resultado.
- Escopo do projeto: o trabalho que precisa ser realizado para entregar um produto, serviço ou resultado com as características e funções especificadas.

Os processos relacionados a essa área e seus principais produtos são:

Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento do escopo 	<ul style="list-style-type: none"> Criar um plano de gerenciamento do escopo
<ul style="list-style-type: none"> Coletar os requisitos 	<ul style="list-style-type: none"> Documentação das necessidades das partes interessadas
<ul style="list-style-type: none"> Definir o escopo 	<ul style="list-style-type: none"> Declaração do escopo
<ul style="list-style-type: none"> Criar a EAP 	<ul style="list-style-type: none"> Estrutura Analítica do Projeto (EAP)
<ul style="list-style-type: none"> Validar escopo 	<ul style="list-style-type: none"> Entregas aceitas.
<ul style="list-style-type: none"> Controlar o escopo. 	<ul style="list-style-type: none"> Atualizações da EAP.

5.1 Planejar o Gerenciamento do Escopo

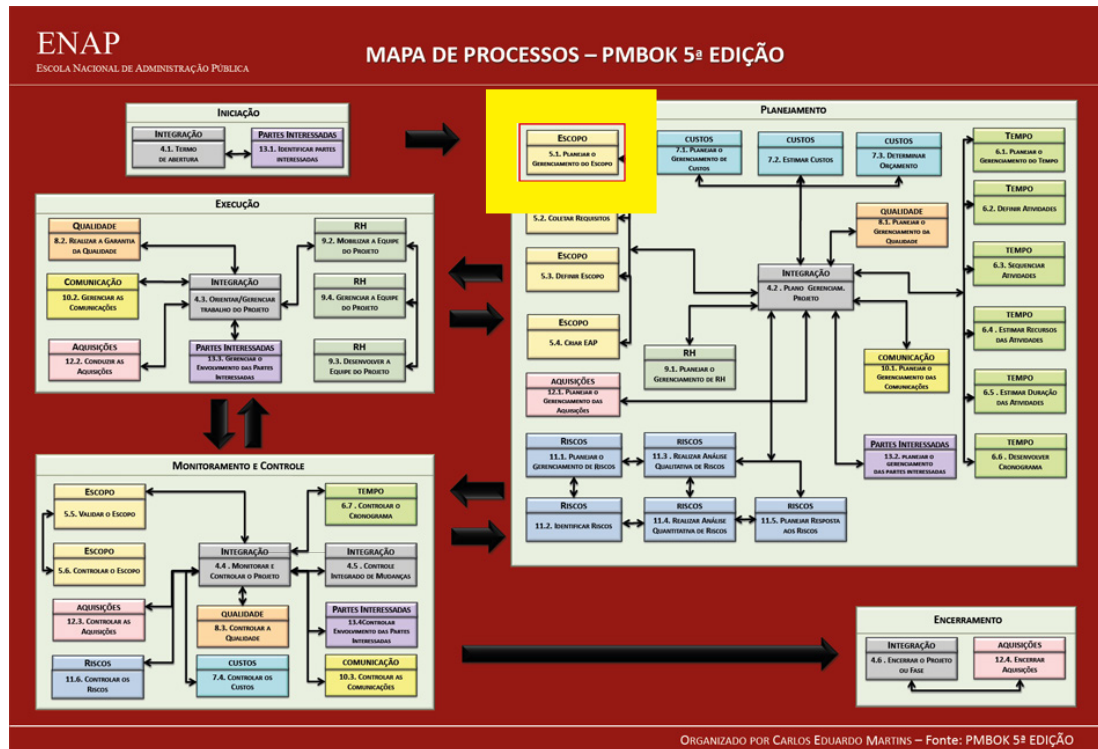
Planejar o Gerenciamento do Escopo é o processo de criar um plano de gerenciamento do escopo do projeto que documenta como tal escopo será definido, validado e controlado. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como o escopo será gerenciado ao longo de todo o projeto.

O plano de gerenciamento do escopo é um componente do plano de gerenciamento do projeto ou do programa que descreve como o escopo será definido, desenvolvido, monitorado, controlado e verificado.

Os componentes de um plano de gerenciamento do escopo incluem:

- O processo 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.
- O processo para controlar como as solicitações de mudança na especificação do escopo do projeto detalhada serão processadas. Este processo está diretamente ligado ao processo Executar o Controle Integrado de Mudanças.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



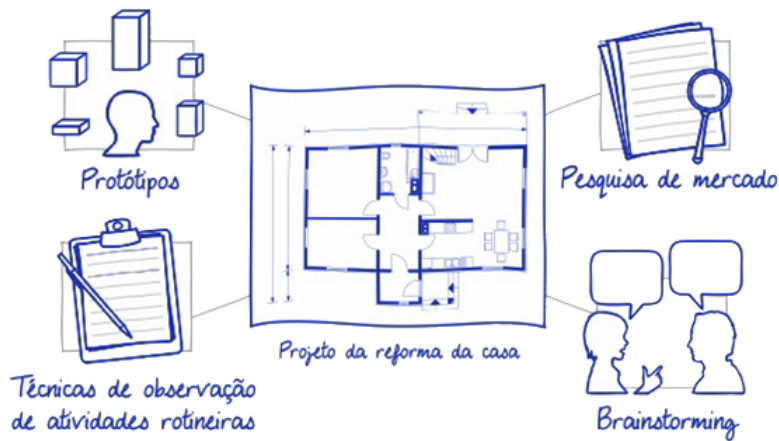
5.2 Coletar os requisitos

Coletar os requisitos é definir e gerenciar as expectativas das partes interessadas. Estes requisitos se transformam na fundação da EAP.

O planejamento do custo, do cronograma e da qualidade é realizado com base nesses requisitos. O desenvolvimento dos requisitos começa com uma análise da informação contida no termo de abertura do projeto (demanda que deu início ao projeto) e na documentação das necessidades das partes interessadas.

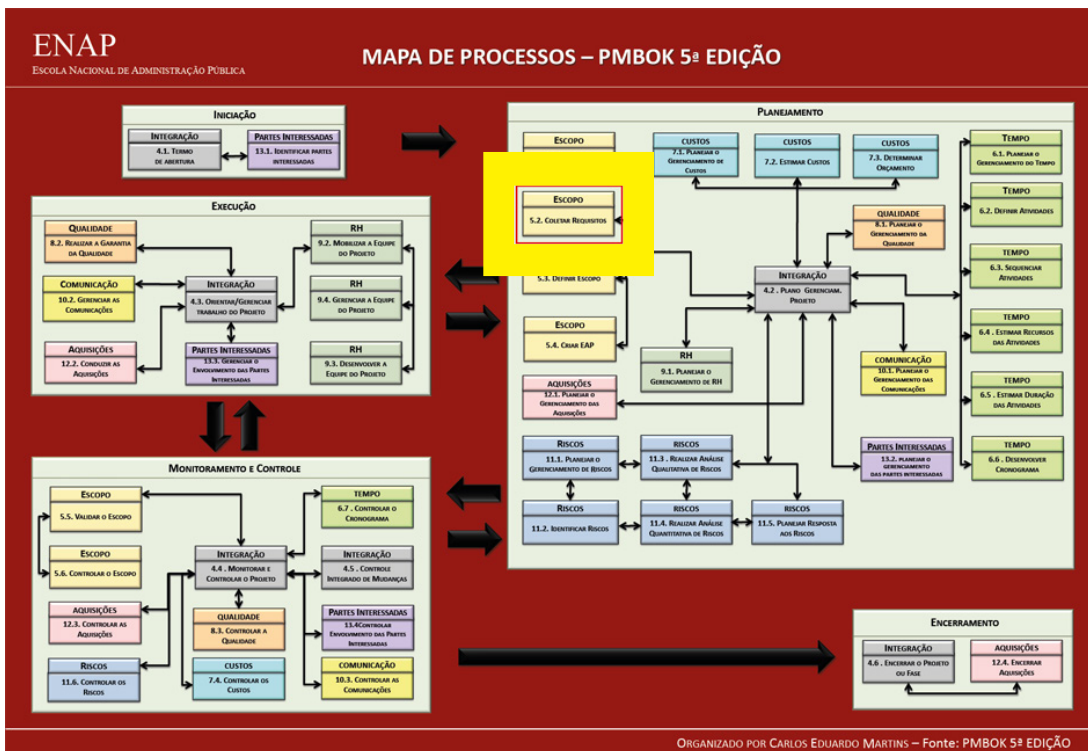
O sucesso do projeto é diretamente influenciado pelo envolvimento ativo das partes interessadas na descoberta e decomposição das necessidades em requisitos e pelo cuidado tomado na determinação, documentação e gerenciamento dos requisitos do produto, serviço ou resultado do projeto. Os requisitos incluem condições ou capacidades que devem ser atendidas pelo projeto ou estar presentes no produto, serviço ou resultado para cumprir um acordo ou outra especificação formalmente imposta.

Observe abaixo algumas opções para a coleta dos requisitos das partes interessadas:



- Workshop.
- Brainstorming.
- Protótipos.
- Técnicas de Observação de Atividades Rotineiras.
- Entrevistas.
- Pesquisas de Mercado.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



ORGANIZADO POR CARLOS EDUARDO MARTINS – Fonte: PMBOK 5ª EDIÇÃO

5.3 Definir o escopo

Definir o escopo consiste em desenvolver descrição detalhada do projeto e do produto que servirá como base para futuras decisões. A preparação detalhada da declaração do escopo é crítica para o sucesso e baseia-se nas entregas principais, premissas e restrições que são documentadas durante a iniciação do projeto.

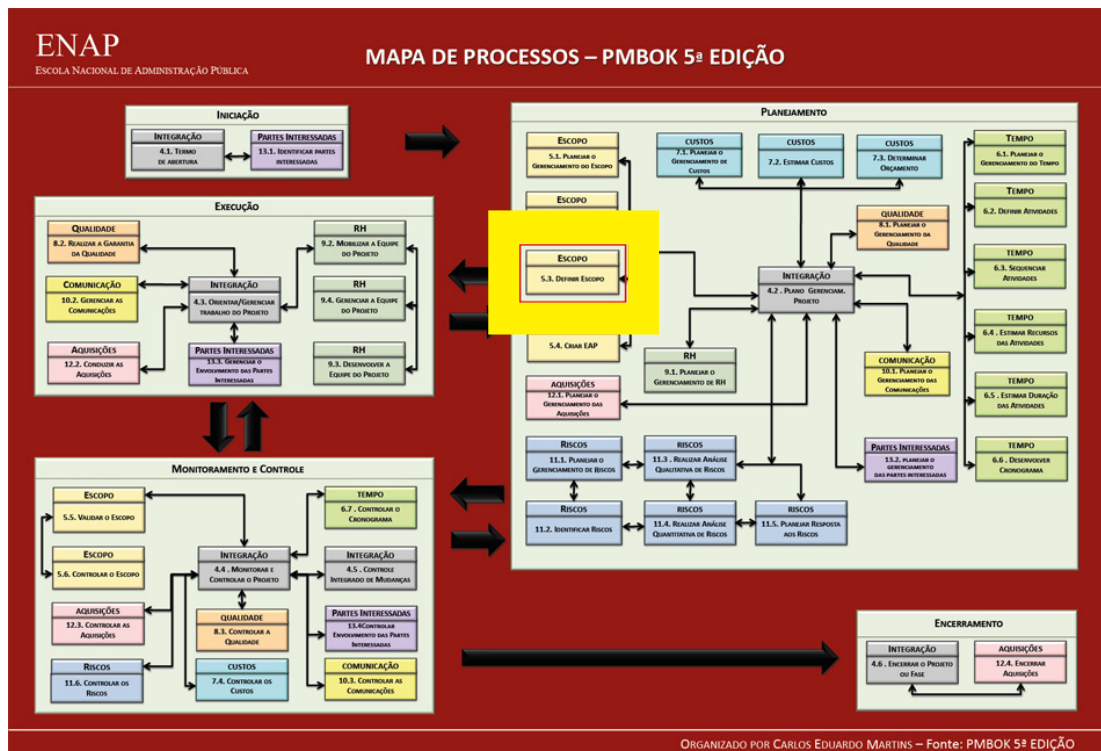
Esse gerenciamento está relacionado principalmente com a definição e controle do que está e do que não está incluso no projeto.

Reforma da sala de TV

- Contratação do Sintecador
- Contratação do Pintor
- Contratação do Eletricista
- Compra de Materiais
- Retirada dos móveis
- Isolamento das áreas
- Preparação das paredes: lixar; emassar
- Aplicação de tinta nas paredes
- Instalação elétrica e preparação da iluminação
- Aplicação de sinteco
- Preparação: limpeza do local
- Retorno dos móveis
- Instalação da TV e acessórios

Durante o planejamento, o escopo é definido e descrito com maior especificidade conforme as informações a respeito do projeto são conhecidas. Os riscos existentes, premissas e restrições são analisados para verificar sua integridade; riscos adicionais, premissas e restrições são adicionados conforme necessário.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



5.4 Criar a EAP

Criar a EAP consiste no processo de subdivisão das entregas e do trabalho do projeto em componentes menores e de gerenciamento mais fácil. A estrutura analítica do projeto (EAP) é uma decomposição hierárquica orientada às entregas do trabalho a ser executado pela equipe para atingir os objetivos do projeto.

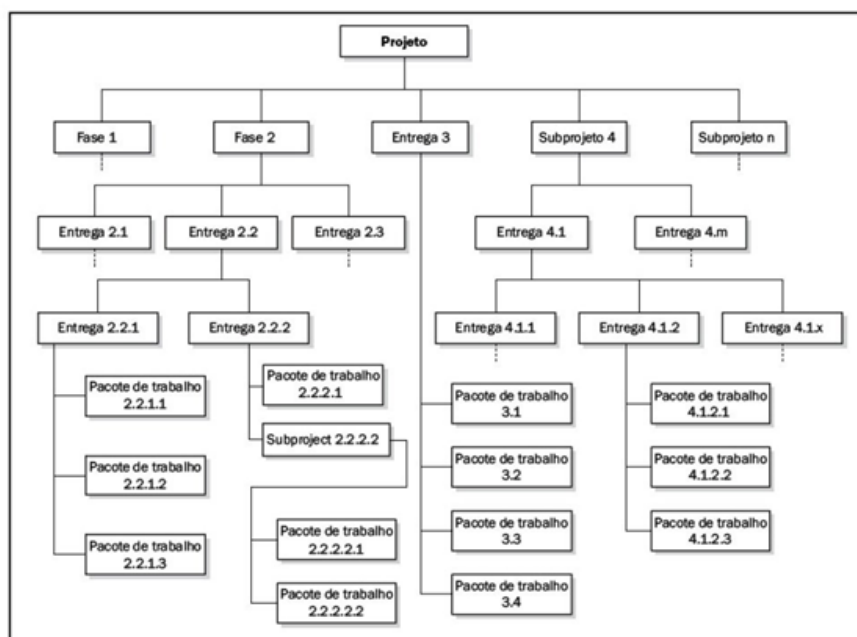
A EAP é a forma gráfica de visualização do projeto que contempla todo o trabalho que deve ser executado para atender os objetivos do projeto.

O trabalho planejado é contido dentro dos componentes de nível mais baixo da EAP, que são chamados de pacotes de trabalho. Um pacote de trabalho pode ser agendado, ter seu custo estimado, monitorado e controlado.

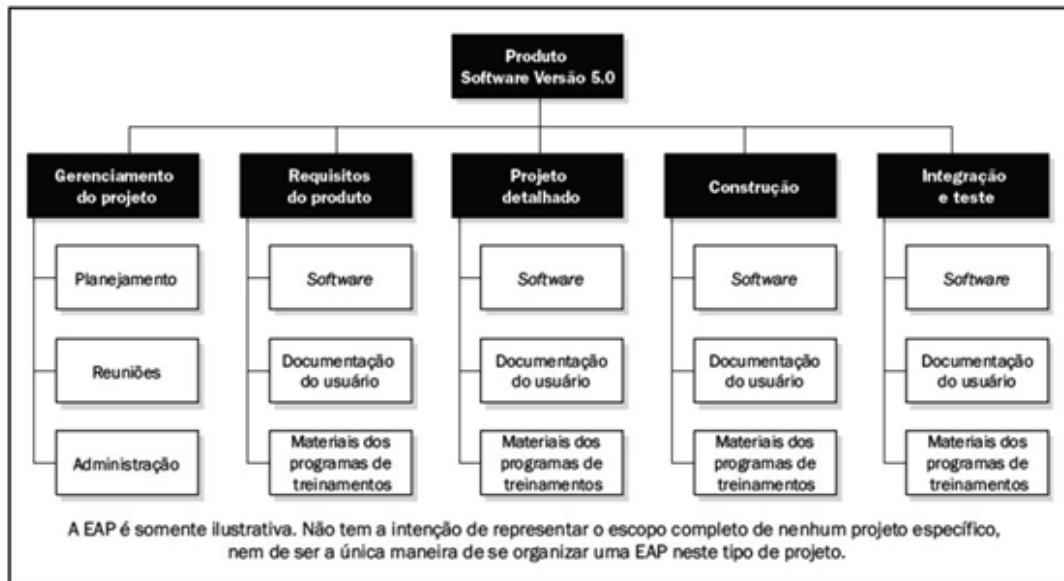


Confira abaixo mais alguns exemplos de EAPs.

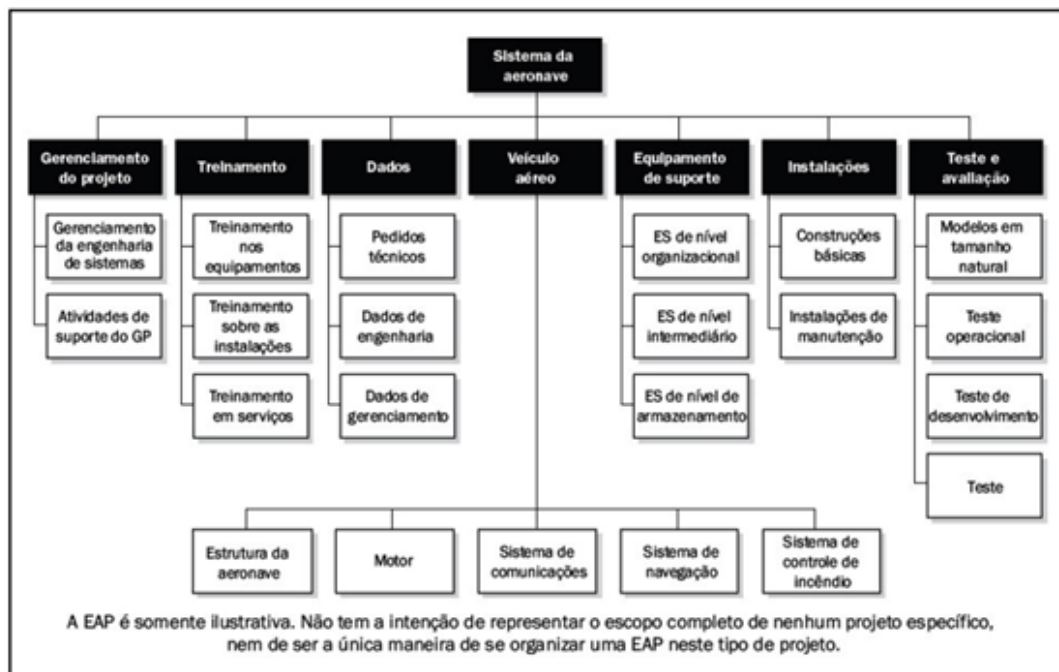
Exemplo A:



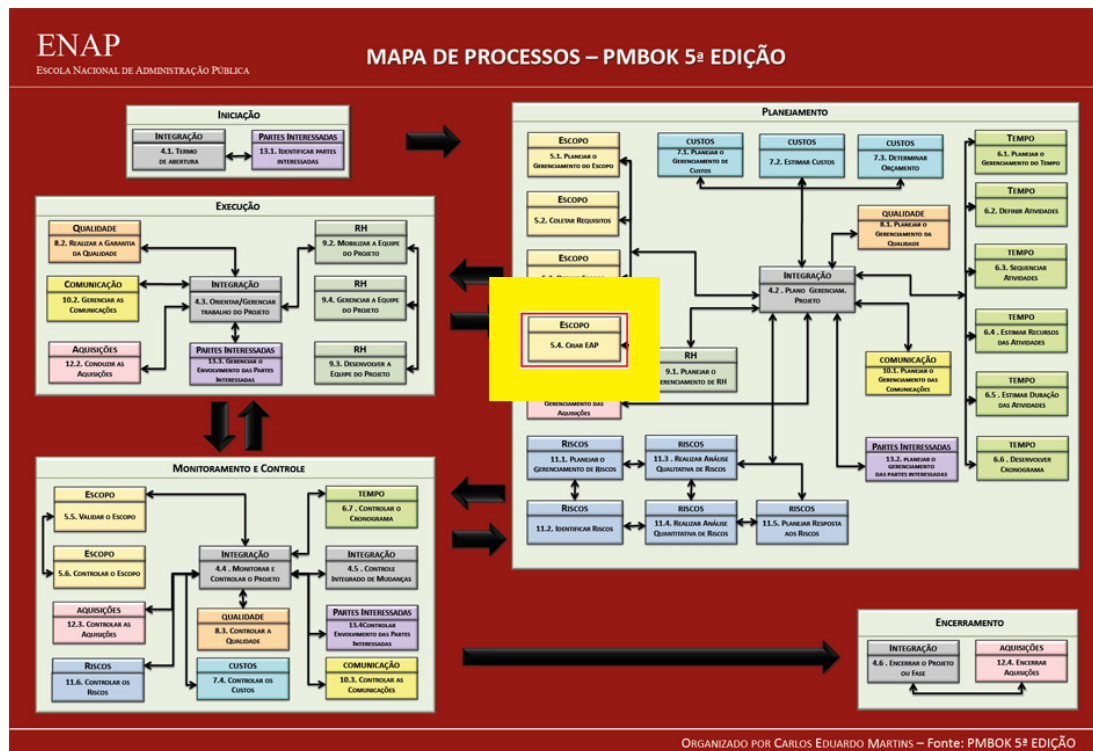
Exemplo B



Exemplo C



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



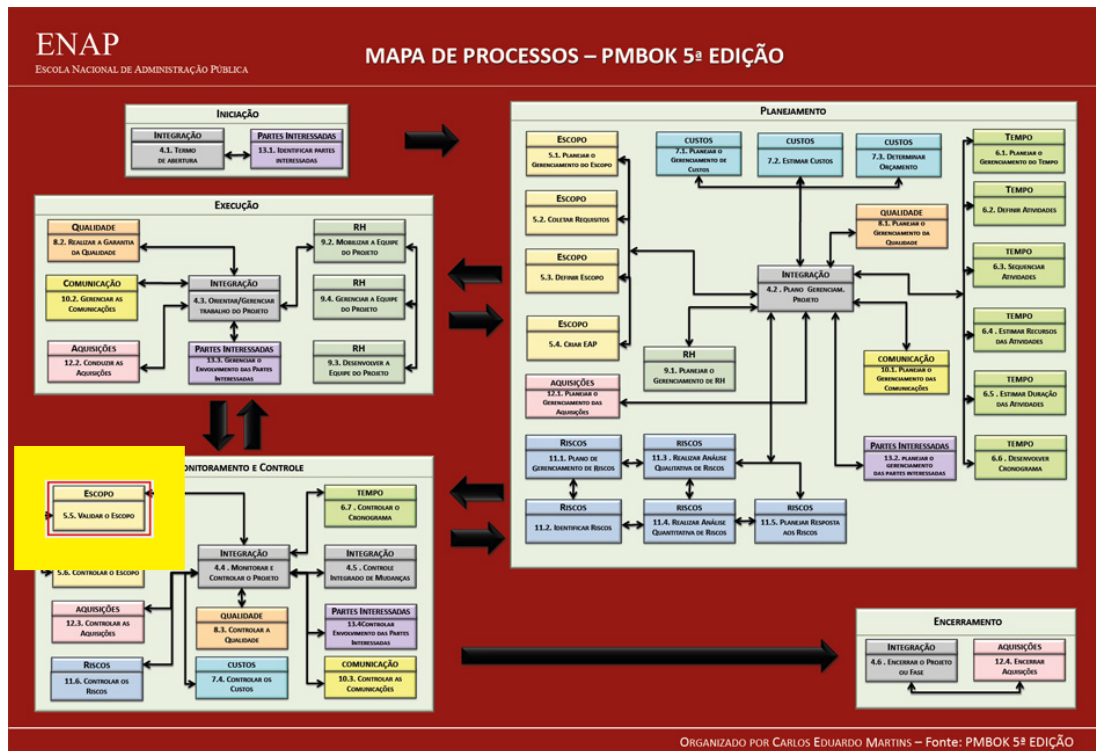
5.5 Validar o escopo

Validar o Escopo é o processo de formalização da aceitação das entregas concluídas do projeto. O principal benefício deste processo é que ele proporciona objetividade ao processo de aceitação e aumenta a probabilidade da aceitação final do produto, serviço ou resultado por meio da validação de cada entrega.

O processo Validar o Escopo é diferente do processo Controlar a Qualidade, pois o primeiro está principalmente interessado na aceitação das entregas, enquanto que o controle da qualidade se interessa principalmente com a precisão das entregas e o cumprimento dos requisitos de qualidade especificados nas entregas. O controle de qualidade normalmente é feito antes da validação do escopo, mas os dois processos podem ser executados paralelamente.



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



5.6 Controlar o escopo

É o processo de monitoramento do andamento do escopo do projeto e do produto e gerenciamento das mudanças feitas no escopo.

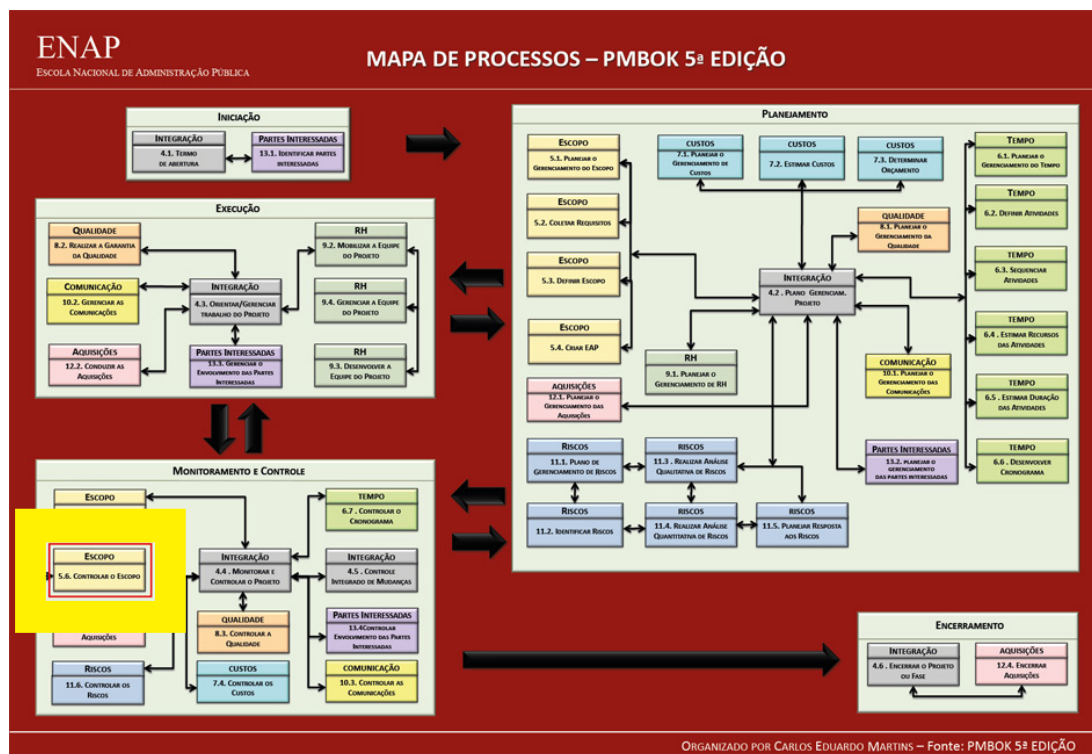
O controle do escopo do projeto é o processo responsável por garantir que todas as mudanças solicitadas e ações corretivas ou preventivas serão processadas por meio do processo Realizar o Controle Integrado de Mudanças.

O processo Realizar o Controle Integrado de Mudanças pertence à área de conhecimento Integração que será apresentada no Módulo 4.

O controle do escopo do projeto é usado também para gerenciar as mudanças reais quando essas ocorrerem e é integrado aos outros processos de controle.

Em um projeto existem várias mudanças ao longo de sua execução, exigindo, portanto, algum tipo de processo de controle de mudanças.





6. Gerenciamento do Tempo do Projeto

O objetivo do Gerenciamento de Tempo é descrever os processos requeridos para o término do projeto, garantindo que o mesmo cumpra com os prazos definidos em um cronograma de atividades. Cada processo ocorre pelo menos uma vez em todo projeto e em uma ou mais fases do mesmo, se for dividido em fases.



Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento do cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> Meios para gerir o cronograma
<ul style="list-style-type: none"> Definir as atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Lista de atividades e marco
<ul style="list-style-type: none"> Sequenciar as atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Diagrama de rede
<ul style="list-style-type: none"> Estimar os recursos das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos necessários para as atividades
<ul style="list-style-type: none"> Estimar as durações das atividades 	<ul style="list-style-type: none"> Cronograma do projeto (Diagrama de Barras)
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolver o cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização do cronograma e medições de desempenho
<ul style="list-style-type: none"> Controlar o cronograma 	

6.1 Planejar o gerenciamento do Tempo

Planejar o Gerenciamento do Cronograma é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação para o planejamento, desenvolvimento, gerenciamento, execução e controle do cronograma do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como o cronograma do projeto será gerenciado ao longo de todo o projeto.

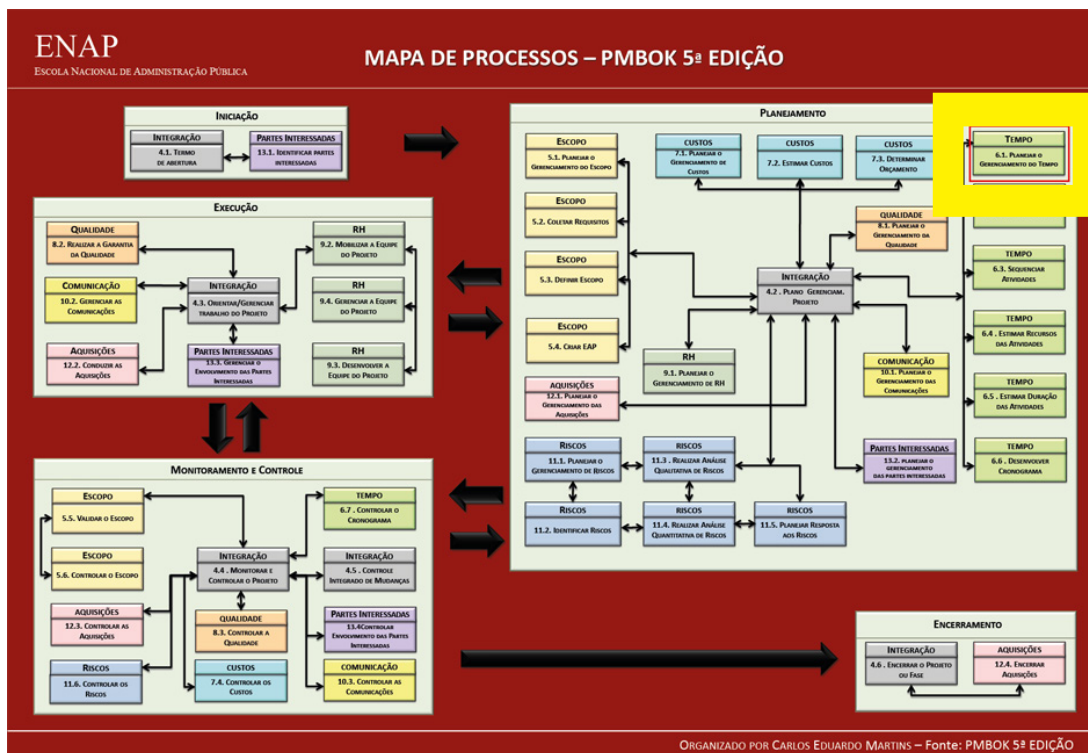
O plano de gerenciamento do cronograma é um componente do plano de gerenciamento do projeto. O plano de gerenciamento do cronograma pode ser formal ou informal, altamente detalhado ou generalizado, com base nas necessidades do projeto e inclui os limites de controle apropriados.

O plano de gerenciamento do cronograma pode estabelecer o seguinte:

- **O desenvolvimento do modelo do cronograma do projeto.** A metodologia e a ferramenta de cronograma a serem usadas no desenvolvimento do modelo do cronograma do projeto são especificadas.
- **Nível de exatidão.** A faixa aceitável usada na determinação das estimativas realistas de duração das atividades é especificada e pode incluir uma quantia para contingências.
- **Unidades de medida.** Cada unidade usada em medições (como horas e dias de pessoal ou semanas para medidas de tempo, ou metros, litros, toneladas, quilômetros ou jardas cúbicas para medidas de quantidade) é definida para cada um dos recursos.
- **Associações com procedimentos organizacionais.** A estrutura analítica do projeto (EAP, Seção 5.4) fornece a estrutura para o plano de gerenciamento do cronograma, considerando a consistência com as estimativas e os cronogramas resultantes.
- **Manutenção do modelo do cronograma do projeto.** O processo usado para atualizar o progresso no andamento e registro do projeto no modelo do cronograma durante a execução do projeto é definido.

- Limites de controle.** Limites de variação para monitoramento do desempenho do cronograma podem ser especificados para indicar uma quantidade de variação combinada a ser permitida antes que alguma ação seja necessária. Os limites são tipicamente expressos como percentagem de desvio dos parâmetros estabelecidos no plano de linha de base.

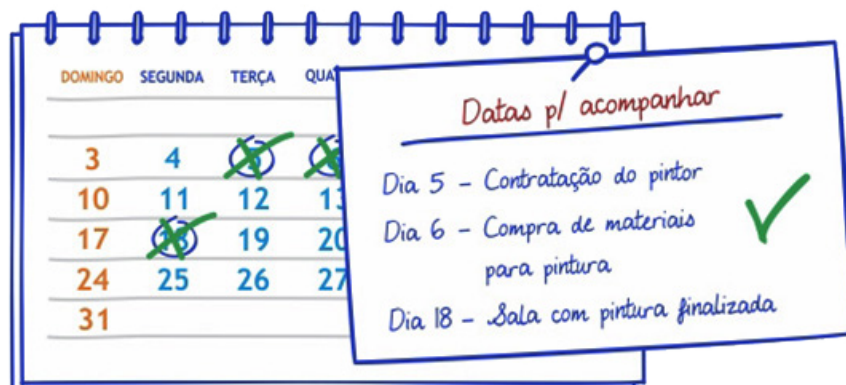
A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



6.2 Definir as atividades

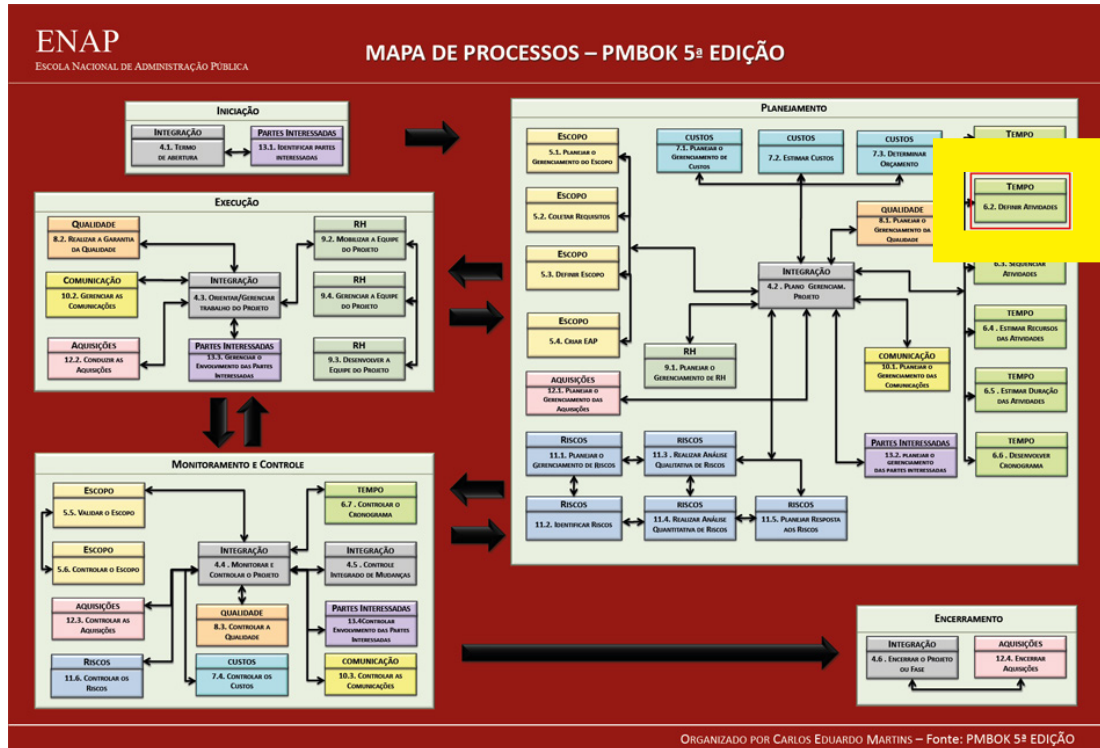
Definir as atividades é o processo de identificação das ações necessárias a serem realizadas para produzir as entregas do projeto.

O processo Criar a EAP identifica as entregas no nível mais baixo da estrutura analítica do projeto (EAP), o pacote de trabalho. Esses pacotes são tipicamente decompostos em componentes menores chamados atividades que representam o esforço necessário para completar o pacote de trabalho.



As atividades proporcionam uma base para a estimativa, o desenvolvimento do cronograma, a execução e o monitoramento e controle do trabalho do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



6.3 Sequenciar as atividades

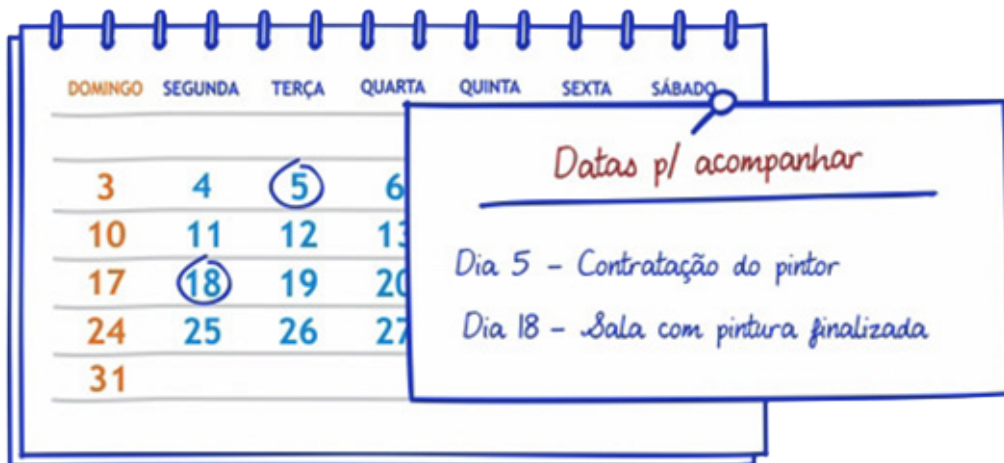
Sequenciar as Atividades é o processo de identificação e documentação dos relacionamentos entre as atividades do projeto. O principal benefício deste processo é definir a sequência lógica do trabalho a fim de obter o mais alto nível de eficiência em face de todas as restrições do projeto.

Cada atividade e marco, com exceção do primeiro e do último, são conectados a pelo menos um predecessor e um sucessor.

Esses relacionamentos são conhecidos como:

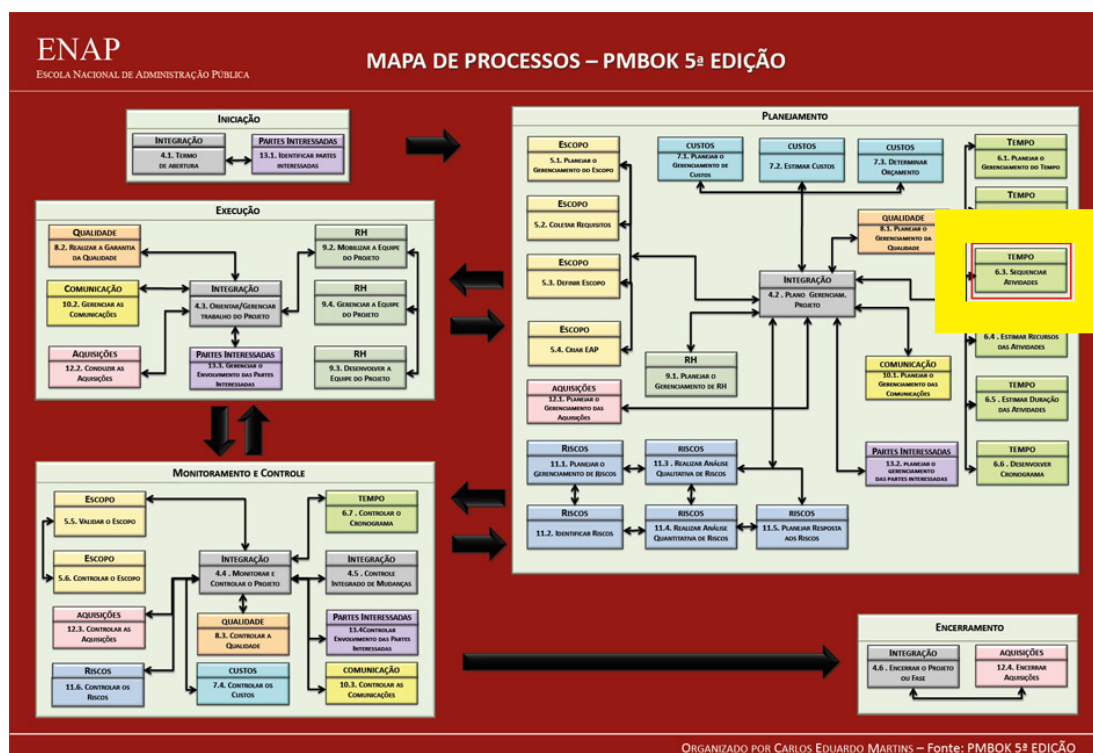
- Término para início (TI). Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode começar até que uma atividade predecessora tenha terminado. Exemplo: Uma cerimônia de entrega de prêmios (sucessora) não pode começar até que a corrida (predecessora) termine.
- Término para término (TT). Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode terminar até que a atividade predecessora tenha terminado. Exemplo: A redação de um documento (predecessora) deve ser terminada antes que o documento seja editado (sucessora).

- Início para início (II). Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode ser iniciada até que uma atividade predecessora tenha sido iniciada. Exemplo: A nivelção do concreto (sucessora) não pode ser iniciada até que a colocação da fundação (predecessora) seja iniciada.
- Início para término (IT). Um relacionamento lógico em que uma atividade sucessora não pode ser terminada até que uma atividade predecessora tenha sido iniciada. Exemplo: O primeiro turno da guarda de segurança (sucessora) não pode terminar até que o segundo turno da guarda de segurança (predecessora) comece.



O sequenciamento pode ser executado por meio do uso de software de gerenciamento de projetos ou do uso de técnicas manuais ou automatizadas.

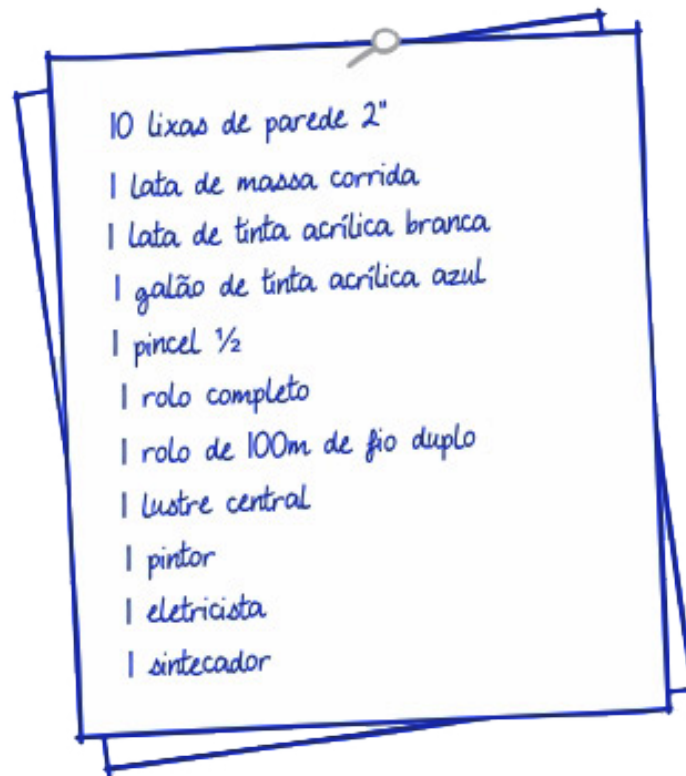
A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



6.4 Estimar os recursos das atividades

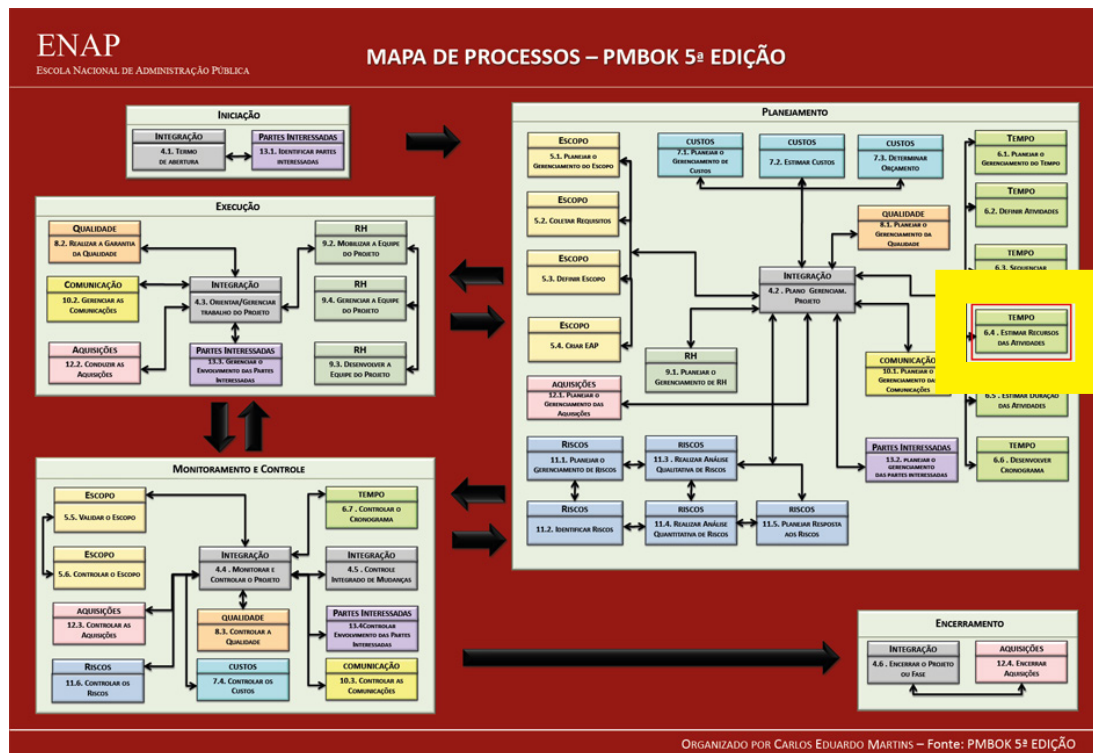
Estimar os recursos das atividades é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar cada atividade, e quando cada recurso estará disponível.

O processo Estimar os Recursos das Atividades é estreitamente coordenado com o processo Estimar os Custos (Seção 7.2). Por exemplo:



- Uma equipe de um projeto de construção precisa estar familiarizada com a legislação local de construção. Geralmente, tal conhecimento pode ser facilmente disponibilizado por fornecedores locais. No entanto, se o mercado de mão de obra local carecer de experiência em técnicas de construção incomuns ou especializadas, o custo adicional de um consultor pode ser a maneira mais efetiva de assegurar o conhecimento da legislação local de construção.
- Uma equipe de planejamento do setor automotivo precisa estar familiarizada com as mais recentes técnicas de montagem automatizada. O conhecimento necessário pode ser obtido por meio da contratação de um consultor, do envio de um projetista a um seminário de robótica, ou da inclusão de alguém da produção como um membro da equipe do projeto.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



6.5 Estimar as durações das atividades

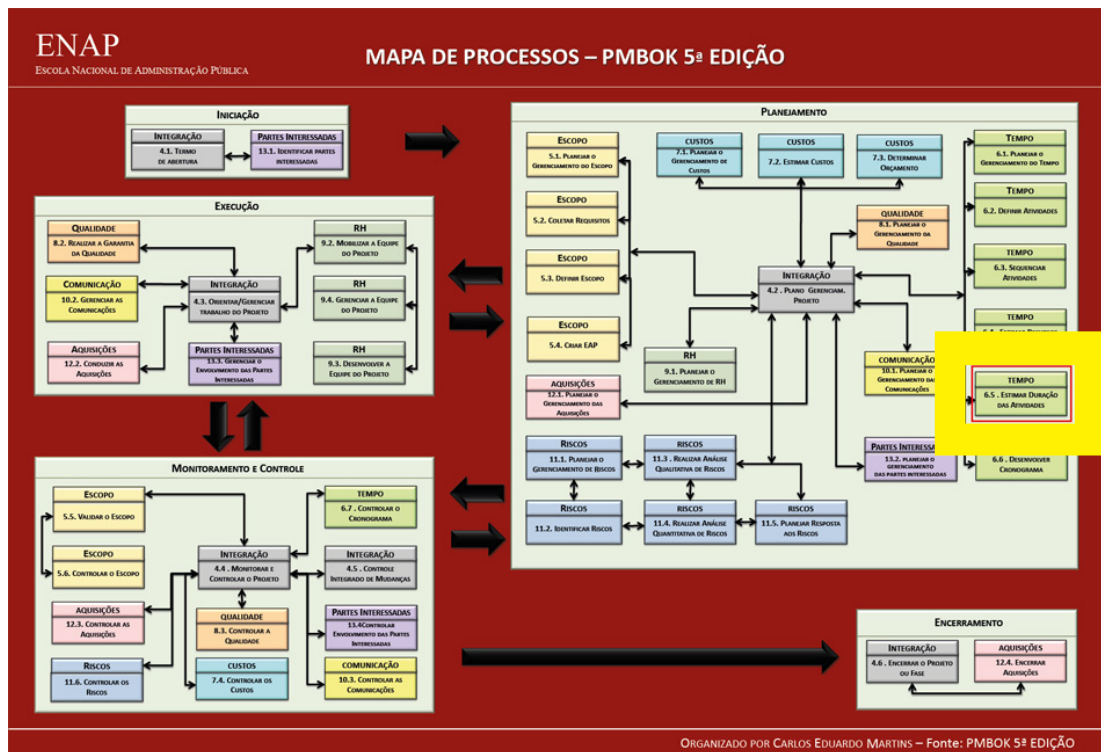
Estimar as durações das atividades é o processo de estimativa do número de períodos de trabalho que serão necessários para terminar as atividades específicas com os recursos estimados. A estimativa das durações das atividades utiliza informações sobre as atividades do escopo do projeto, tipos de recursos necessários, quantidades estimadas de recursos e calendários de recursos.

Esse processo requer que a quantidade do esforço de trabalho necessário e que a quantidade de recursos a ser aplicada para completar a atividade sejam estimados; esses são usados para aproximar o número de períodos de trabalho (duração da atividade) necessários para o término da atividade. Todos os dados e premissas que suportam a estimativa são documentados para cada estimativa de duração de atividade.

Os períodos de duração de atividades são estimados em horas ou dias para cada atividade do pacote de trabalho.

A estimativa de duração das atividades deve ser feita pelo recurso responsável pela atividade em conjunto com o gerente de projetos.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK



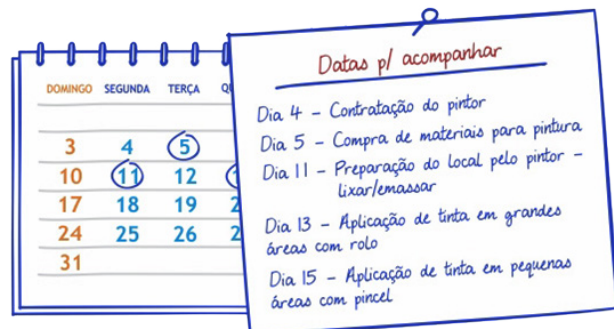
6.6 Desenvolver o cronograma

Desenvolver o cronograma é o processo de determinação das datas de início e fim planejadas para cada atividade, análise de sequências das atividades, suas durações, recursos necessários e restrições visando a criar o cronograma do projeto.

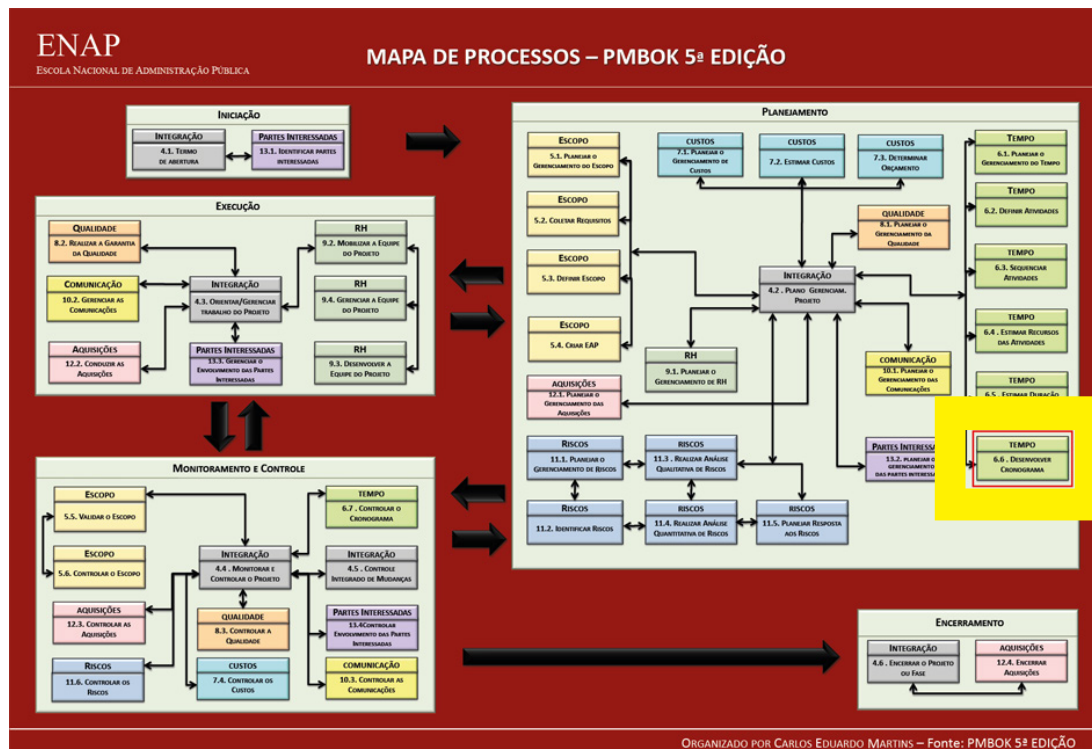
O desenvolvimento do cronograma pode requerer a análise e revisão das estimativas de duração e de estimativas de recursos para criar o modelo de cronograma aprovado do projeto que pode servir como linha de base para acompanhar o seu progresso.

Uma vez que as datas de início e fim das atividades tenham sido definidas, é comum que membros da equipe sejam designados para realizar a revisão das suas atividades designadas para confirmar que as datas de início e fim não apresentam qualquer conflito com os calendários dos recursos ou atividades designados para outros projetos ou tarefas e são, dessa forma, ainda válidas.

À medida que o trabalho avança, a revisão e a manutenção do modelo de cronograma do projeto para sustentar um cronograma realista continuam sendo executadas durante todo o projeto



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



6.7 Controlar o cronograma

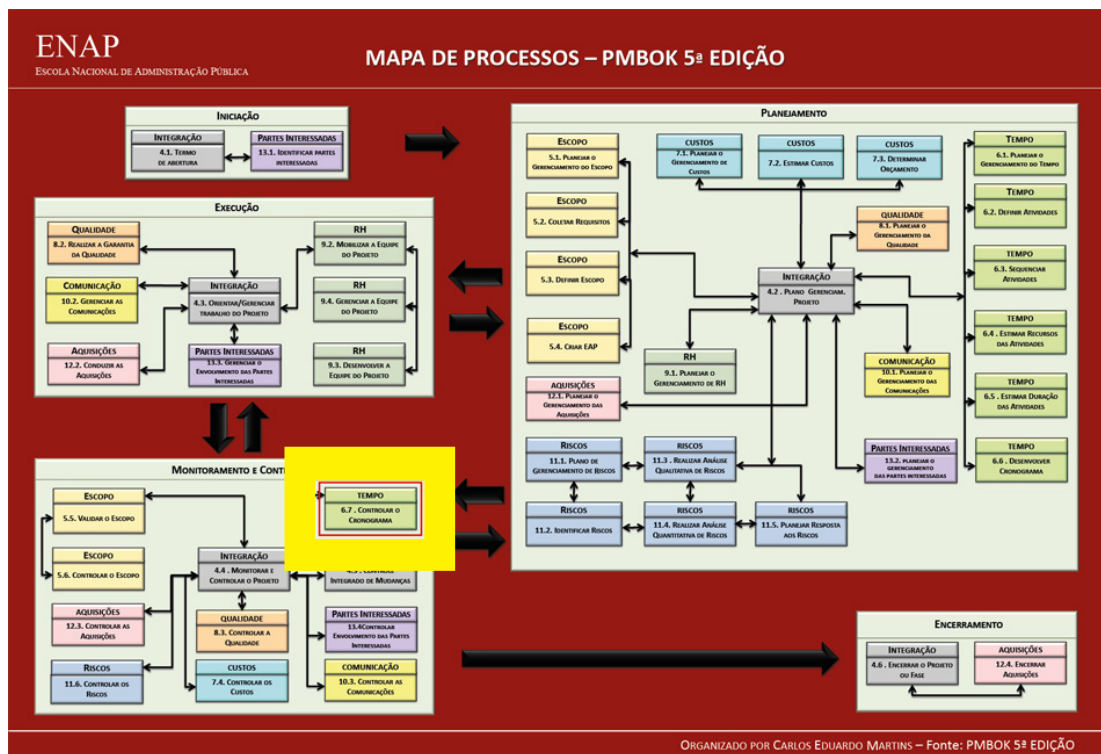
Controlar o cronograma é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu progresso e gerenciamento das mudanças feitas em sua linha de base. O objetivo aqui é atender a data planejada ou, se necessário, informar nova data de conclusão do projeto caso ocorra alguma alteração necessária nas atividades.



O controle do cronograma está relacionado a:

- Determinação da situação atual do cronograma do projeto.
- Influência nos fatores que criam mudanças no cronograma.
- Gerenciamento das mudanças reais conforme ocorrem.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



7. Gerenciamento dos Custos do Projeto

O gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos envolvidos em estimativas, orçamentos e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser concluído dentro de orçamento determinado.

Orçamento da pintura: material + mão de obra	
10 lixas de parede número 220 - R\$10,00 cada pacote	100,00
2 latas de massa corrida 18 litros - R\$45,00 cada	+90,00
1 lata de tinta acrílica branca 3,6 litros - R\$47,00	+47,00
2 galões de tinta acrílica azul 3,6 litros - R\$25,00 cada	+50,00
3 pincéis - R\$11,60 cada	+34,80
1 kit rolo de parede completo - R\$16,00	+16,00
Mão de obra - R\$420,00	+420,00
Pagamento total da pintura (em 3 parcelas iguais)	R\$757,80

Em projetos de menor duração, os processos de Estimar os Custos e Determinar o Orçamento são interligados tão firmemente que são vistos como um processo único que pode ser realizado por uma pessoa num período de tempo relativamente curto. A habilidade de influenciar o custo é maior nos estágios iniciais do projeto, tornando crítica a definição inicial do escopo.

Processos	Principais produtos
<ul style="list-style-type: none"> Planejar o gerenciamento de custos 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas para gerir os custos do projeto
<ul style="list-style-type: none"> Estimar os custos 	<ul style="list-style-type: none"> Estimativas de custos das atividades
<ul style="list-style-type: none"> Determinar o orçamento 	<ul style="list-style-type: none"> Orçamento do projeto (linha de base de custos)
<ul style="list-style-type: none"> Controlar os custos 	<ul style="list-style-type: none"> Atualização do orçamento e medições de desempenho

7.1 Planejar o gerenciamento de custos

Planejar o Gerenciamento dos Custos é o processo de estabelecer as políticas, os procedimentos e a documentação necessários para o planejamento, gerenciamento, despesas e controle dos custos do projeto. O principal benefício deste processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como os custos do projeto serão gerenciados ao longo de todo o projeto.

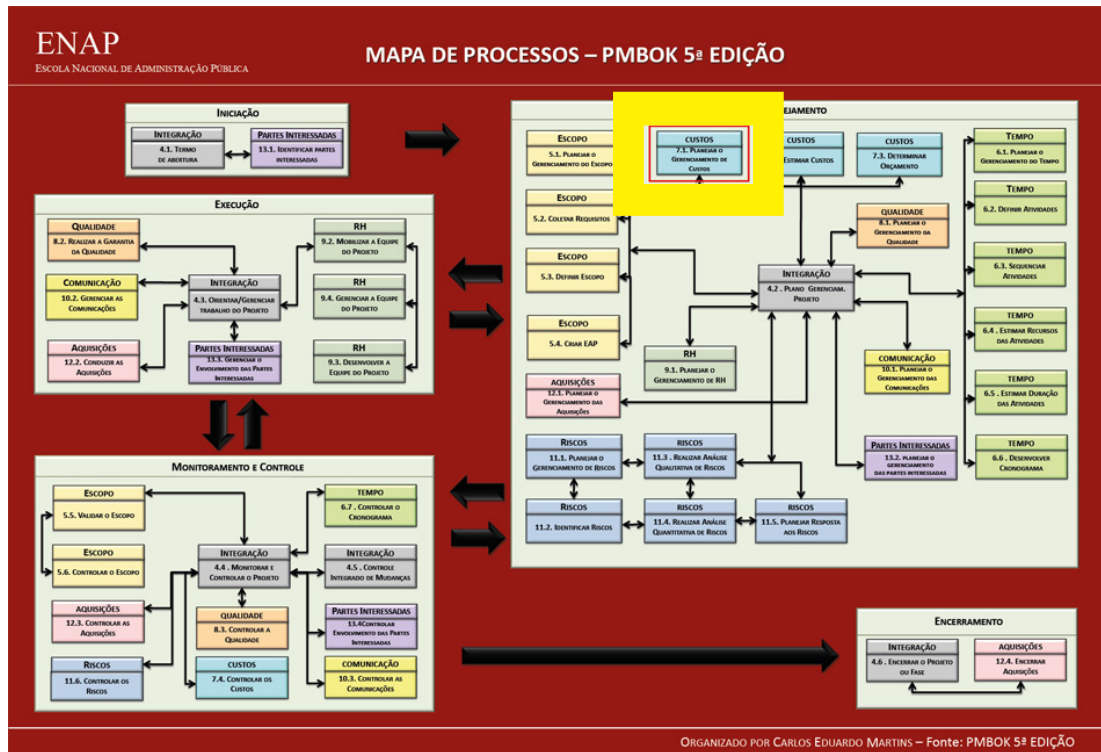
O gerenciamento dos custos do projeto preocupa-se principalmente com o custo dos recursos necessários para completar as atividades do projeto e deve considerar também o efeito das decisões de projeto no custo recorrente subsequente ao uso, manutenção e suporte do produto, serviço ou resultado do projeto.

O plano de gerenciamento do projeto contém informações usadas para desenvolver o plano de gerenciamento dos custos que incluem, mas não estão limitadas a:

- Linha de base do escopo: a linha de base do escopo inclui o gerenciamento do escopo do projeto e os detalhes da EAP para a estimativa e gerenciamento dos custos.
- Linha de base do cronograma: a linha de base do cronograma define quando os custos do projeto serão incorridos.
- Outras informações: outras decisões sobre custos, riscos e comunicações relacionadas com o desenvolvimento dos custos a partir do plano de gerenciamento do projeto.



A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



7.2 Estimar os custos

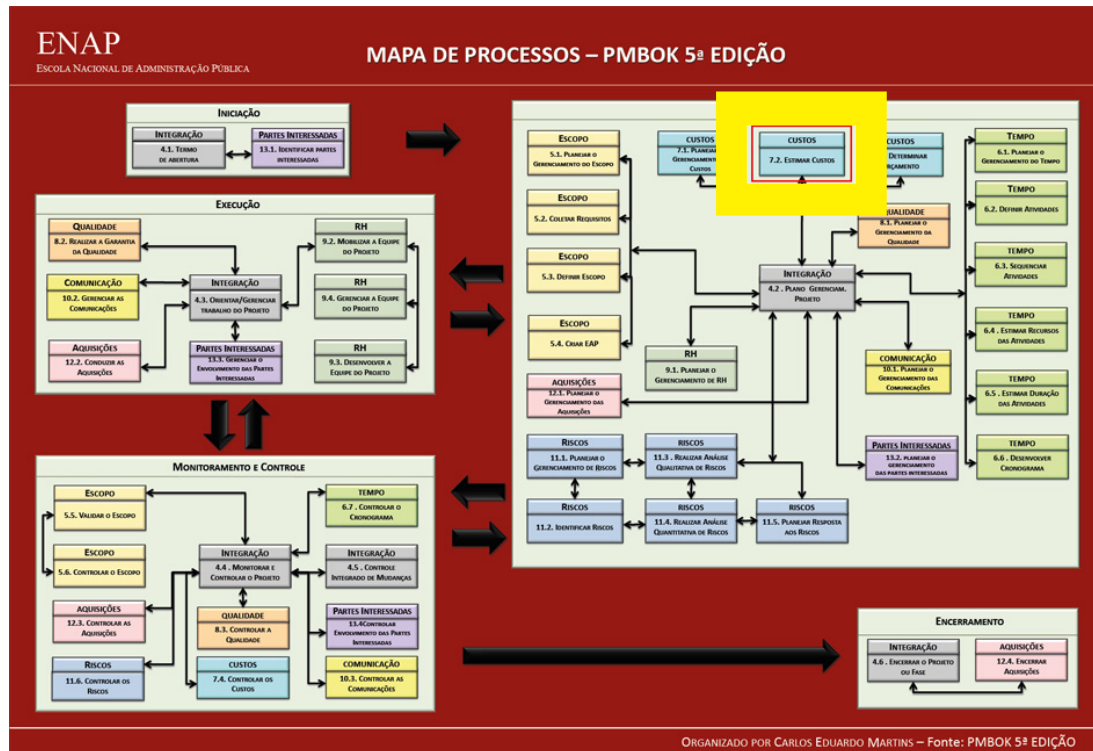
Estimar os custos é o processo de desenvolvimento de uma estimativa dos recursos monetários necessários para executar as atividades do projeto.

Estimativas de custos são geralmente expressas em unidades de alguma moeda (por exemplo, real, dólar, euro, iene etc), embora em alguns casos outras unidades de medida, como horas ou dias de pessoal, sejam usadas para facilitar as comparações por meio da eliminação dos efeitos das flutuações das moedas.

As estimativas de custos devem ser refinadas durante o curso do projeto para refletir detalhes adicionais conforme se tornarem disponíveis e as premissas forem testadas.

A precisão da estimativa de um projeto aumentará conforme o mesmo progride no seu ciclo de vida.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.

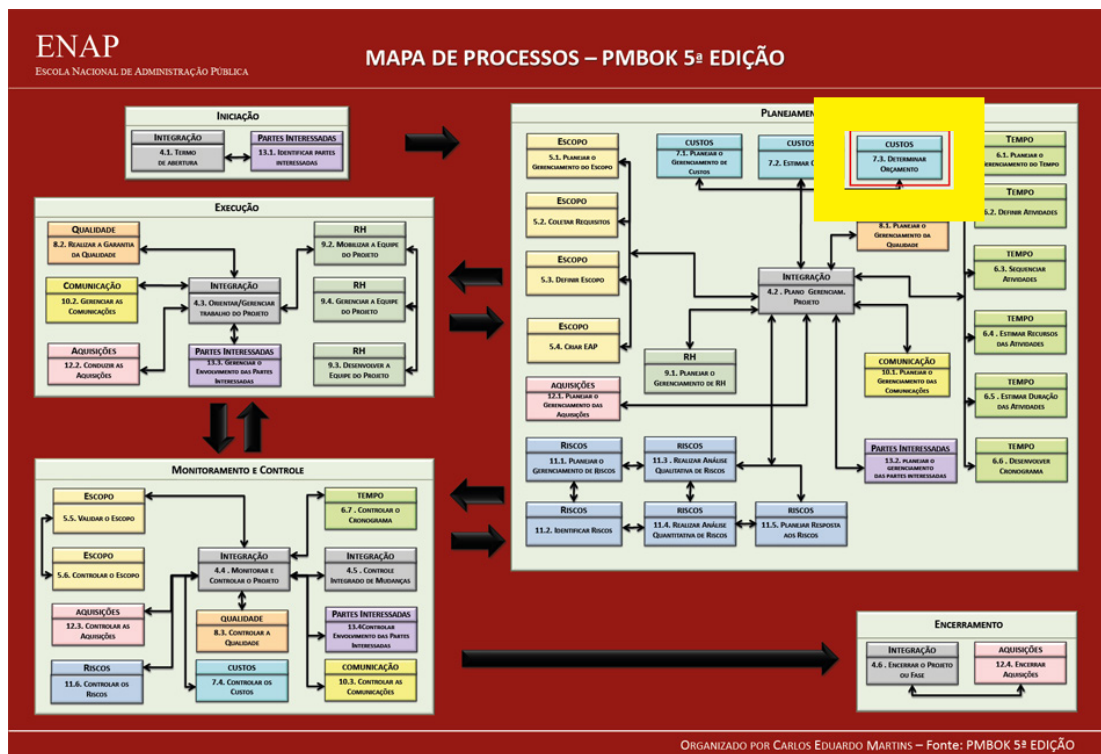


7.3 Determinar o orçamento

Determinar o orçamento é o processo de agregação dos custos estimados de atividades individuais ou pacotes de trabalho para estabelecer uma linha de base dos custos autorizada. Essa linha de base inclui todos os orçamentos autorizados, mas exclui as reservas de gerenciamento.

Os orçamentos do projeto compõem os recursos financeiros autorizados para executar o projeto. O desempenho dos custos do projeto será medido em relação ao orçamento autorizado.

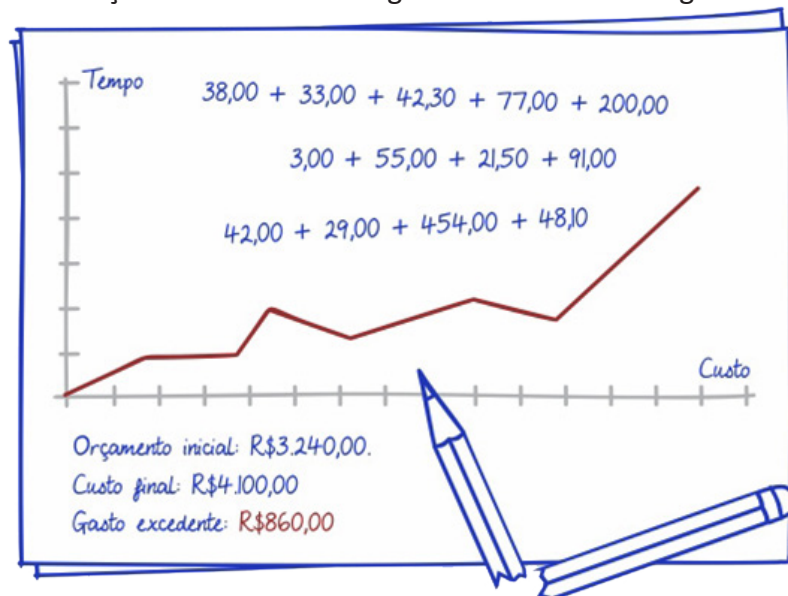
A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



7.4 Controlar os custos

Controlar os Custos é o processo de monitoramento do andamento do projeto para atualização do seu orçamento e gerenciamento das mudanças feitas na linha de base de custos. O principal benefício deste processo é fornecer os meios de se reconhecer a variação do planejado a fim de tomar medidas corretivas e preventivas, minimizando assim o risco.

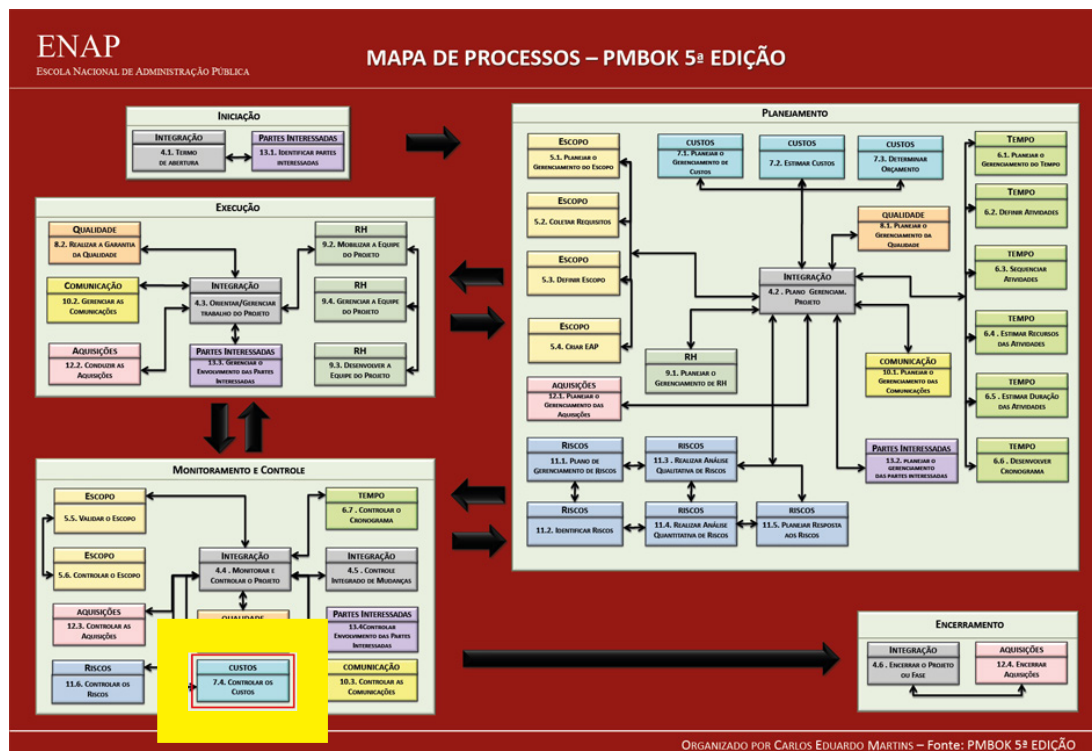
A atualização do orçamento envolve o registro dos custos reais gastos até a data.



O controle de custos do projeto inclui:

- Influenciar os fatores que criam mudanças na linha de base de custos autorizada.
- Assegurar que todas as solicitações de mudança sejam feitas de maneira oportuna.
- Gerenciar as mudanças reais quando e conforme elas ocorrem.
- Assegurar que os desembolsos de custos não excedam os recursos financeiros autorizados por período, por componente de EAP, por atividade, e no total do projeto.
- Monitorar o desempenho de custos para isolar e entender as variações a partir da linha de base de custos aprovada.
- Monitorar o desempenho do trabalho em relação aos recursos financeiros gastos.
- Evitar que mudanças não aprovadas sejam incluídas no relato do custo ou do uso de recursos.
- Informar as partes interessadas apropriadas a respeito de todas as mudanças aprovadas e custos associados.
- Levantar os excessos de custos não previstos para dentro dos limites aceitáveis.

A seguir, este processo é apresentado inserido no Mapa de Processos do PMBOK.



Bibliografia

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK. 5ª Edição. EUA: Project Management Institute, 2013.

PMI. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos - Guia PMBOK. 4ª Edição EUA: Project Management Institute, 2008.

Finalizando o módulo

Terminamos o Módulo 2 - Escopo, Tempo e Custos.

Volte à página inicial do curso e realize o Exercício Prático - Etapa 1. Este exercício corresponde à primeira etapa de construção da sua Estrutura Analítica de Projetos - EAP. Esta tarefa corresponde a 20 pontos na sua nota final do curso.

Após a entrega, aguarde a avaliação e os comentários de seu tutor. Eles serão úteis para a confecção da próxima Etapa.

Em caso de dúvida, contate o seu tutor.