

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**Programa de Pós-Graduação em Gestão de Projetos de Engenharia**

**MODELOS PARA A FASE DE EXECUÇÃO NO CONTEXTO DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS.**  
IEC – Instituto de Educação Continuada

**João Marcelo Borges**

**João Marcelo Borges**

**MODELOS PARA A FASE DE EXECUÇÃO NO CONTEXTO DE  
GERENCIAMENTO DE PROJETOS.  
IEC – Instituto de Educação Continuada**

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos de Engenharia do IEC – Instituto de Educação Continuada.

Orientador: Ítalo Azeredo Coutinho

## MODELOS PARA A FASE DE EXECUÇÃO NO CONTEXTO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.

João Marcelo Borges <sup>(1)</sup>

### RESUMO

Este artigo aborda modelos para apoio na fase de “Execução” apresentando diversos formulários como sugestão para o gerenciamento das oito fases deste processo. Estas fases estão baseadas na 4ª edição do PMBOK®. Os modelos abrangerão as seguintes fases:

- Integração: 4.3 Gerenciamento da execução do projeto;
- Qualidade: 8.2 Garantia da qualidade;
- Recursos humanos: 9.2 Mobilização da equipe do projeto, 9.3 Desenvolvimento da equipe do projeto e 9.4 Gerenciamento da equipe do projeto;
- Comunicação: 10.3 Distribuir as informações e 10.4 Gerenciamento das expectativas das partes interessadas;
- Aquisições: 12.2 Condução das aquisições.

A fase execução está inter-relacionada com as fases de iniciação, planejamento, monitoração e controle e encerramento.

Palavras-chaves: Formulários, Gerenciamento; Modelos; Projetos.

---

1. Engenheiro Eletricista graduado pelo IpuC em 1995, aluno do curso de pós-graduação em Gerenciamento de Projetos de Engenharia do IEC de 2011.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>05</b>
<b>2 O GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
2.1 INTEGRAÇÃO – ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO.....	10
2.2 QUALIDADE – REALIZAR A GARANTIA DA QUALIDADE.....	11
2.3 RECURSOS HUMANOS – MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO.....	12
2.4 RECURSOS HUMANOS – DESENVOLVER A EQUIPE DO PROJETO.....	12
2.5 RECURSOS HUMANOS – GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO.....	13
2.6 COMUNICAÇÃO – DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES.....	13
2.7 COMUNICAÇÃO – GERENCIAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS.....	14
2.8 AQUISIÇÕES – CONDUZIR AS AQUISIÇÕES.....	15
<b>3 FORMULÁRIOS PARA OS PROCESSOS DE EXECUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
3.1 FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÕES DE MUDANÇAS.....	15
3.2 FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DO TRABALHO.....	16
3.3 FORMULÁRIO PARA AUDITORIAS DA QUALIDADE.....	17
3.4 FORMULÁRIO PARA DESIGNAÇÕES DO PESSOAL DO PROJETO.....	18
3.4.1 Formulário para o diretório do time do projeto.....	19
3.4.2 Formulário para a matriz de responsabilidades.....	19
3.5 FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE.....	20
3.6 FORMULÁRIO PARA O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS.....	20
3.7 FORMULÁRIO PARA ADJUDICAÇÃO DO CONTRATO DE AQUISIÇÃO....	21
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Pode-se definir projeto como um empreendimento em que recursos humanos, materiais e financeiros são organizados de uma maneira distinta, para atingir um único escopo de trabalho de uma dada especificação, dentro de limitações de custo e tempo, para obter uma mudança única e benéfica pela entrega de objetivos quantitativos e qualitativos. (Molinari, 2010).

No Gerenciamento de Projetos a programação, cronogramas, controles de custos, qualidade, gerenciamento de contratos, recursos, escopo e interfaces são relevância ímpar. Em geral a situação é complexa, marcada por prazos limitados, diferentes grupos e as mais diversas tecnologias.

Na prática, os projetos atingem todos os níveis da organização. Eles podem envolver uma pequena quantidade de pessoas ou milhares delas. Levar menos de um dia, ou vários anos. (Molinari, 2010).

A administração do projeto deve basear-se em ciclos de vida com o máximo de continuidade, responsabilidade, planejamento e controles integrados do início ao fim. As decisões tomadas nas fases iniciais têm maior influência sobre a data final e custos do que as feitas nas fases finais.

Em geral, os graus de subdivisão de um empreendimento com relação aos processos administrativos são: (Molinari, 2010).

- Programa: empreendimento de longo prazo normalmente constituído de vários projetos;
- Projeto: reunião de esforços em tarefas inter-relacionadas na perseguição de objetivos e comprometerimentos definidos;
- Tarefa: menor grau a que se deve subdividir um projeto.

Os projetos podem gerar benefícios, mas várias vezes eles falham, ou não atingem os resultados almejados.

Muitas falhas decorrem dos obstáculos naturais, pois estão fora do controle do Gerente do Projeto. São eles: (Molinari, 2010).

- Mudanças na estrutura organizacional da empresa;
- Mudanças na tecnologia;
- Evolução nos preços e prazos;
- Complexidade encontrada no projeto;
- Metas e objetivos mal estabelecidos;
- Inclusão de muitas atividades e muito pouco tempo para realizá-las;
- Estimativas financeiras incompletas;

- Projeto baseado em dados inadequados ou insuficientes;
- Ausência da análise de dados históricos de projetos similares inclusive avaliações estatísticas;
- Não destinar tempo para as estimativas e o planejamento;
- Falta de levantamento das necessidades de pessoal, equipamentos e materiais;
- Ausência de verificação do conhecimento necessário para executar as tarefas por parte das pessoas envolvidas.

Para um projeto ser considerado bem sucedido observam-se algumas características técnicas e organizacionais conforme citado abaixo: (Molinari, 2010).

- Ser concluído dentro do tempo previsto;
- Ser concluído dentro do orçamento previsto;
- Ter utilizado os recursos (materiais, equipamentos e pessoas) eficientemente sem desperdícios;
- Ter atingindo a qualidade e o desempenho desejados.
- Ter sido concluído com o mínimo possível de alterações em seu escopo;
- Ter sido aceito sem restrições pelo Contratante ou Cliente;
- Ter sido empreendido sem que ocorresse interrupção ou prejuízo nas atividades normais da organização.

O Gerente de projetos é um elo entre quem representa o negócio, o patrocinador e as organizações técnicas e demais áreas envolvidas da Empresa. Em geral o Gerente de Projetos deve ter um perfil que mescle qualidades administrativas e técnicas.

Em linhas gerais um bom Gerente de Projetos deve ter como características pessoais: (Molinari, 2010).

- Ser flexível e adaptável;
- Ter iniciativa e liderança;
- Ter pró-atividade e fluência;
- Ser um comunicador e integrador;
- Ser capaz de balancear soluções técnicas com fatores administrativos;
- Ser capaz de usar maior tempo planejando e controlando.

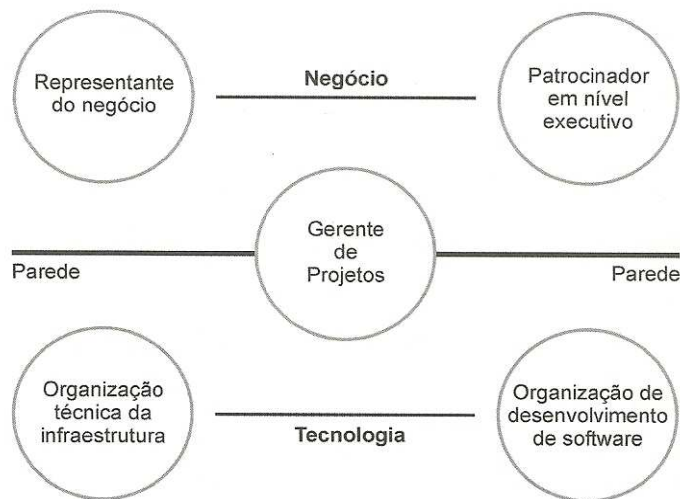


Figura 1 – Posicionamento da Gerência de Projetos em uma organização  
Fonte: Molinari, 2010

Para garantir que um projeto tenha maiores chances de sucesso, o seu gerente deve: (Molinari, 2010).

- Selecionar corretamente os membros chave do projeto;
- Desenvolver um senso de comprometimento de toda a equipe;
- Buscar autoridade suficiente para realizar o projeto;
- Coordenar e manter uma relação de respeito e cordialidade com o cliente, os fornecedores e outros envolvidos;
- Determinar processos que precisam de melhoria, especialmente os mais importantes;
- Desenvolver estimativas de custo, prazo e qualidade realistas;
- Desenvolver alternativas com antecedência aos problemas;
- Manter as modificações sob controle;
- Priorizar a meta do projeto;

Existem três tipos de organização de projetos em função da estrutura da Empresa, sendo funcional, matriz e projetizada. (Molinari, 2010).

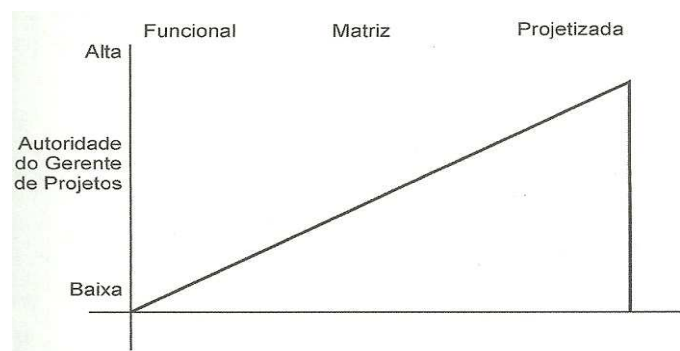


Figura 2 – Estilos Organizacionais de Projetos  
Fonte: Molinari, 2010

**Funcional:** A Empresa organiza-se em torno das funções primárias. O Gerente de Projetos estará em um nível horizontal, tendo em vista que a equipe é multidepartamental.

**Matriz:** Utilizada em projetos que ultrapassam os limites funcionais tradicionais. O Gerente de Projetos possui autoridade equiparada ao Gerente Funcional.

**Projetizada:** A Empresa prioriza uma estrutura dedicada para os projetos, principalmente para aqueles de maior porte e longo prazo.

Em um projeto basicamente são quatro componentes que precisam estar sob controle. São eles: escopo, custo, prazo e qualidade.

**Custo e Prazo:** Observando a figura 3 verifica-se o ponto de equilíbrio entre estas duas variáveis. Executar o projeto em um tempo muito curto implicaria em um alto custo de execução e provável queda na qualidade do projeto, bem como um prazo muito longo impactaria em um alto custo e baixo desempenho do projeto.

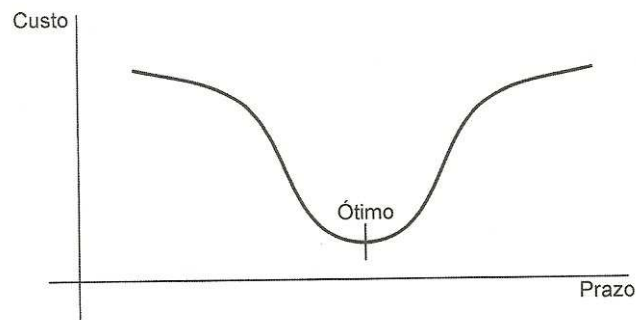


Figura 3 – Custo x Tempo  
Fonte: Molinari, 2010

**Qualidade x Tempo:** Nesta situação um prazo muito curto impactará de forma negativa na qualidade do projeto. Na figura 4 observa-se o ponto de equilíbrio entre as referidas variáveis.

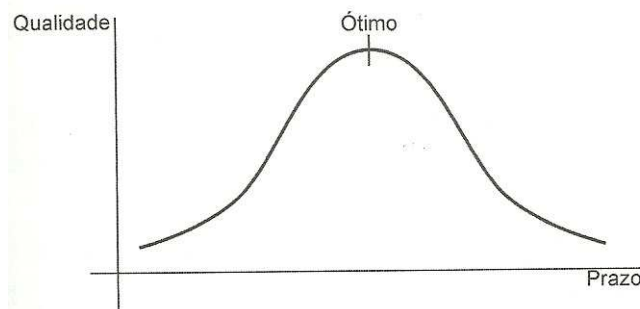


Figura 4 – Qualidade x Tempo  
Fonte: Molinari, 2010



Qualidade x Custo: Não há um ponto um ponto ótimo conforme a figura 5. Para se obter a máxima qualidade o custo será proporcionalmente elevado.

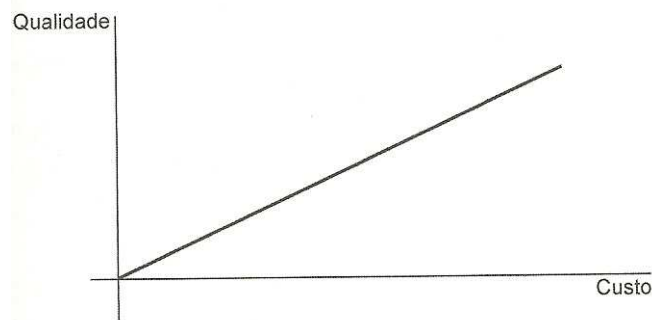


Figura 5 – Qualidade x Custo  
Fonte: Molinari, 2010

Qualidade x Escopo: Em relação a estas duas variáveis o ponto ótimo é marcado pela precisa definição do escopo refletindo em poucas solicitações de mudanças. O aumento no escopo tende a comprometer a qualidade do projeto e consequente impacto no custo do projeto.

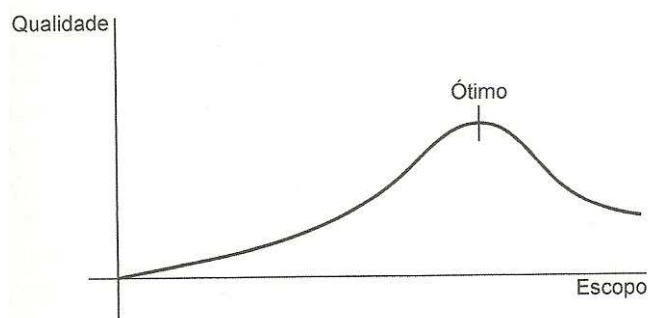


Figura 6 – Qualidade x Escopo  
Fonte: Molinari, 2010

## 2 O GRUPO DE PROCESSOS DE EXECUÇÃO

São os processos realizados para terminar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do projeto definidos na declaração de escopo do projeto. (PMBOK® Guide, p.360)

Os cinco grupos de projeto (Figura 7) são: Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento/Controle e Encerramento.

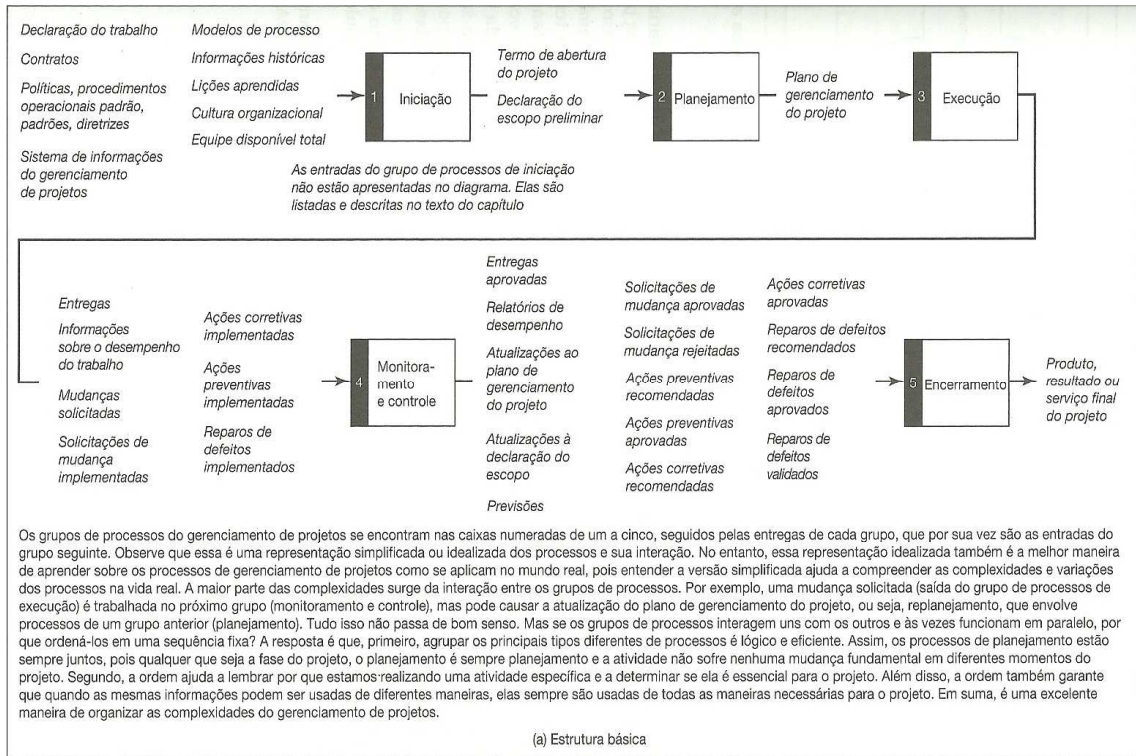


Figura 7 – Os Cinco Grupos de Processos e suas Entregas  
Fonte: Nokes, 2012

Durante a execução do projeto, os resultados poderão requerer atualizações no planejamento e mudanças nas linhas de base. Isso pode incluir mudanças nas durações previstas para as atividades, na produtividade e na indisponibilidade dos recursos e riscos imprevistos. Essas variações podem afetar o plano de gerenciamento ou os documentos do projeto, e podem exigir uma análise detalhada e o desenvolvimento de respostas apropriadas de gerenciamento de projetos. Os resultados da análise podem acionar solicitações de mudanças que, se forem aprovadas, poderão modificar o plano de gerenciamento ou os outros documentos do projeto e talvez exigir a definição de novas linhas de base. Uma grande parte do orçamento do projeto será consumida na execução dos processos do grupo de processos de execução. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).

Segue abaixo o detalhamento das atividades intrínsecas ao Grupo de Processos de Execução.

## 2.1 INTEGRAÇÃO – ORIENTAR E GERENCIAR A EXECUÇÃO DO PROJETO

Orientar e gerenciar a execução do projeto é o processo de realização do trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para atingir os objetivos do mesmo. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).

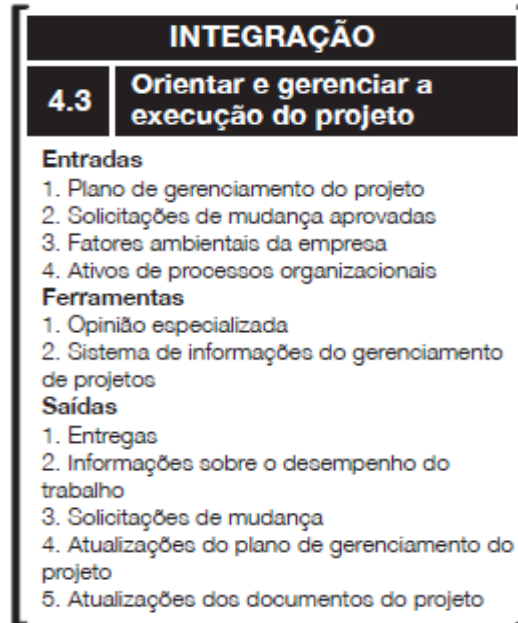


Figura 8 – Orientar e Gerenciar a Execução do Projeto  
 Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 2.2 QUALIDADE – REALIZAR A GARANTIA DA QUALIDADE

Realizar a garantia da qualidade é o processo de auditoria dos requisitos da qualidade e dos resultados das medições de controle de qualidade para garantir que sejam usados os padrões de qualidade e definições operacionais apropriados. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).

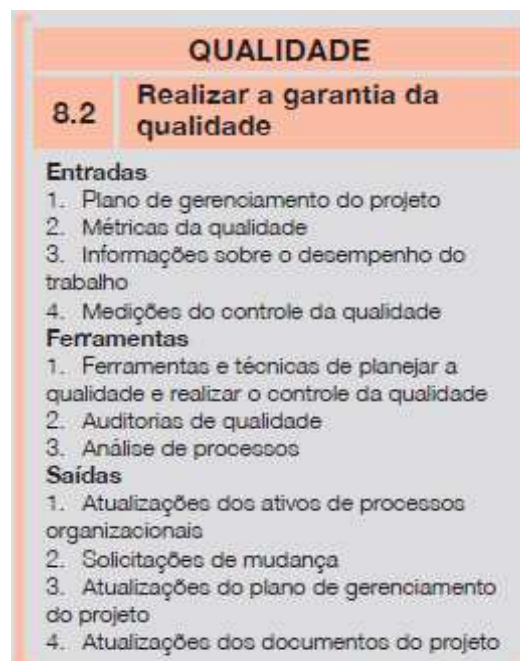


Figura 9 – Realizar a Garantia da Qualidade  
 Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 2.3 RECURSOS HUMANOS – MOBILIZAR A EQUIPE DO PROJETO

Mobilizar a equipe do projeto é o processo de confirmação da disponibilidade de recursos humanos e obtenção da equipe necessária para terminar as designações do projeto. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).

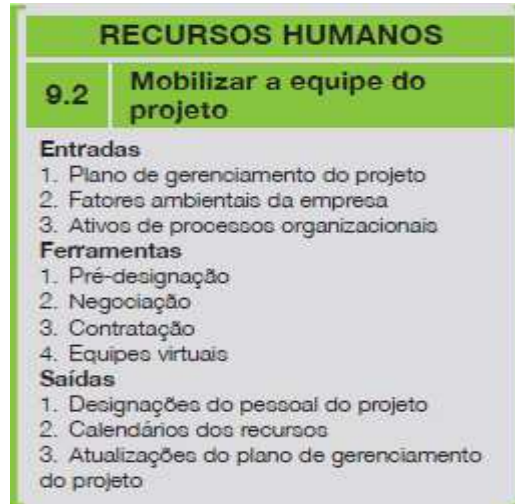


Figura 10 – Mobilizar a Equipe do Projeto  
Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 2.4 RECURSOS HUMANOS – DESENVOLVER A EQUIPE DO PROJETO

Desenvolver a equipe do projeto é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).

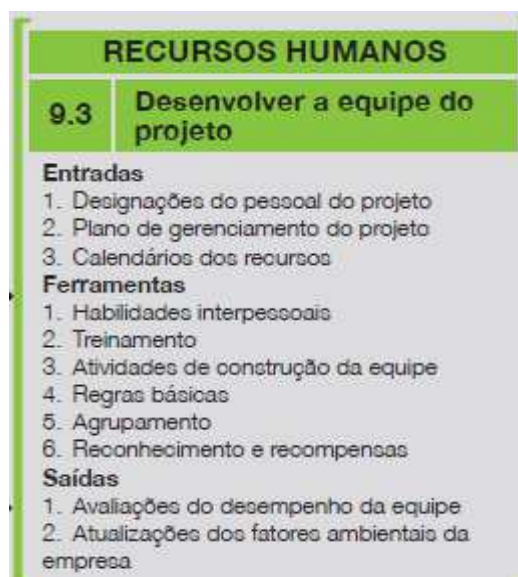


Figura 11 – Desenvolver a Equipe do Projeto  
 Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 2.5 RECURSOS HUMANOS – GERENCIAR A EQUIPE DO PROJETO

Gerenciar a equipe do projeto é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer *feedback*, resolver questões e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).

RECURSOS HUMANOS	
9.4	<b>Gerenciar a equipe do projeto</b>
<b>Entradas</b>	
1. Designações do pessoal do projeto	
2. Plano de gerenciamento do projeto	
3. Avaliações do desempenho da equipe	
4. Relatórios de desempenho	
5. Ativos de processos organizacionais	
<b>Ferramentas</b>	
1. Observação e conversas	
2. Avaliações de desempenho do projeto	
3. Gerenciamento de conflitos	
4. Registro das questões	
5. Habilidades interpessoais	
<b>Saídas</b>	
1. Atualizações dos fatores ambientais da empresa	
2. Atualizações dos ativos de processos organizacionais	
3. Solicitações de mudança	
4. Atualizações do plano de gerenciamento do projeto	

Figura 12 – Gerenciar a Equipe do Projeto  
 Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 2.6 COMUNICAÇÃO – DISTRIBUIR AS INFORMAÇÕES

Distribuir as informações é o processo de colocar as informações relevantes à disposição das partes interessadas no projeto conforme planejado. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).



Figura 13 – Distribuir as Informações  
 Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 2.7 COMUNICAÇÃO – GERENCIAR AS EXPECTATIVAS DAS PARTES INTERESSADAS

Gerenciar a expectativa das partes interessadas é o processo de comunicação e interação com as partes interessadas para atender às suas necessidades e resolver as questões à medida que ocorrerem. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).



Figura 14 – Gerenciar a Expectativa das Partes Interessadas

Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 2.8 AQUISIÇÕES – CONDUZIR AS AQUISIÇÕES

Realizar as aquisições é o processo de obtenção de resposta de fornecedores, seleção de um fornecedor e adjudicação de um contrato. (Guia PMBOK®, 4ª Edição).

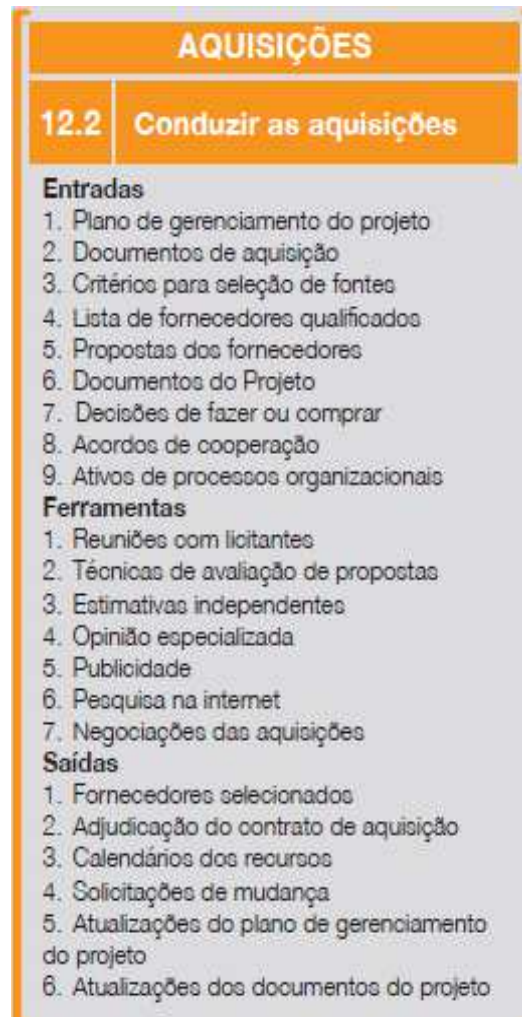


Figura 15 – Conduzir as Aquisições  
Fonte: (Guia PMBOK®, 4ª Edição, Concepção: Ricardo Vargas).

## 3 FORMULÁRIOS PARA OS PROCESSOS DE EXECUÇÃO

### 3.1 FORMULÁRIO PARA SOLICITAÇÕES DE MUDANÇA. PODE SER APLICADO NAS SAÍDAS DOS PROCESSOS 4.3, 8.2, 9.4, 10.4 e 12.2.

<Nome da Empresa>	
Solicitação de Mudança de Escopo N°	
Projeto:	
Descrição da mudança solicitada:	
Justificativa:	
Nome:	Data:
Assinatura:	Contato:
Parecer do Gerente de Projeto	
Impactos identificados:	
No cronograma:	
No custo:	
Na qualidade:	
Em outros projetos:	
Nome:	Data:
Assinatura:	Contato:
Parecer do Diretor Executivo	
Aprovação ( )	Rejeição ( )
Observações:	
Nome:	Data:
Assinatura:	

Modelo 1 – Formulário para Solicitações de Mudanças  
(Fonte: Kolb, 2012, Adaptação: Autor).

### 3.2 FORMULÁRIO PARA INFORMAÇÃO SOBRE O DESEMPENHO DO TRABALHO. PODE SER APLICADO NA SAÍDA DO PROCESSO 4.3.

<Nome da Empresa>	
Informação Sobre o Desempenho do Trabalho – Relatório N°	
Projeto:	
Período de Avaliação:	
Elaborado por:	Data:
Contato:	
Atividades Planejadas:	
Listar todas as atividades planejadas no período:	
1.	



<b>Atividades Concluídas:</b>
Listar todas as atividades concluídas no período: 1.
<b>Atividades Não Concluídas:</b>
Listar todas as atividades não concluídas no período: 1.
<b>Causa Raiz para as Variações nas Atividades:</b>
Listar todas as atividades que estavam programadas no período, mas não foram iniciadas, continuadas ou concluídas: 1.
<b>Recursos Gastos no Período:</b>
Informar os recursos gastos no período: 1.
<b>Recursos Planejados a Serem Utilizados no Período:</b>
Informar os recursos que estavam planejados para serem utilizados no período: 1.
<b>Causa Raiz para as Variações nos Recursos:</b>
Para todas as despesas que estavam acima ou abaixo do planejado, informar a causa das variações na Mão de Obra e Suprimentos.
<b>Variações na Qualidade Identificadas no Período:</b>
1. Informar qualquer variação na qualidade e desempenho do projeto no período
<b>Plano de Ação no Período:</b>
1. Identificar as ações necessárias para controle de custo, planejamento e qualidade no período.
<b>Atividades a Serem Incluídas no Próximo Relatório:</b>
1. Listar todas as atividades planejadas para o próximo período, incluindo tarefas a serem iniciadas, continuadas e ou concluídas.
<b>Recursos Planejados para o Próximo Período:</b>
1. Identificar os recursos a serem utilizados no próximo período.
<b>Identificação de Novos Riscos:</b>
1. Identificar qualquer novo risco que tenha surgido no período e registrar.
<b>Atividades no Período:</b>
1. Identificar qualquer nova tarefa que tenha surgido no período e registrar.
<b>Comentários</b>
1. Registrar qualquer comentário que seja relevante para o relatório.

Modelo 2 – Formulário para Informação Sobre o Desempenho do Trabalho.  
(Fonte: Departamento de Serviços Sociais do Estado do Oregon, 2012, Adaptação e Tradução:  
Autor).

### 3.3 FORMULÁRIO PARA AUDITORIAS DE QUALIDADE. PODE SER APLICADO COMO UMA FERRAMENTA NO PROCESSO 8.2

<Nome da Empresa>
Auditoria da Qualidade – Relatório N°
Projeto:

Data da Auditoria:				
Auditor:		Elaborado em:		
Áreas Auditadas:				
<input type="checkbox"/> Projeto <input type="checkbox"/> Solicitações de Mudanças <input type="checkbox"/> Planejamento <input type="checkbox"/> Requisitos Mínimos <input type="checkbox"/> Políticas Organizacionais <input type="checkbox"/> Procedimentos Organizacionais <input type="checkbox"/> Documentos de Projeto <input type="checkbox"/> Produto				
Descrição das Boas Práticas Adotadas:				
1. 2. 3. ...				
Descrição das Áreas a Serem Incrementadas:				
1. 2. 3. ...				
Descrição das Deficiências e ou Defeitos:				
ID	Defeito	Ação	Responsável	Data Para Conclusão
Comentários:				
1. 2. 3. ...				

Modelo 3 – Formulário para Auditorias de Qualidade.

(Fonte: Departamento de Serviços Sociais do Estado do Oregon, 2012, Adaptação e Tradução: Autor).

### 3.4 FORMULÁRIO PARA DESIGNAÇÕES DO PESSOAL DO PROJETO. PODE SER APLICADO NA SAÍDA DO PROCESSO 9.2.

Designações do Pessoal do Projeto	
<nome da empresa>	
Aprovações	
Nome:	Data:
Assinatura:	
<nome do projeto>	
Plano de Gerenciamento dos Recursos Humanos*	
Elaborado por:	Data:

Modelo 4 – Formulário para Designações do Pessoal do Projeto  
(Fonte: Kolb, 2012, Adaptação: Autor).

(\*) Anexar os formulários abaixo junto ao modelo para Designações do Pessoal do Projeto.

### 3.4.1 Formulário para o Diretório do Time do Projeto

Time de Projeto				
Nº	Nome	Área - Função	e-mail	Telefone
1	Paulo Silveira	Gerente de Projeto	p.s@+++com.br	0 xx 31 xxxx-xxxx
2	João Batista	Engº Constr. Mont.	j.b@+++com.br	0 xx 31 xxxx-xxxx
3	Wilson Santos	Engº Tubulação	w.s@+++com.br	0 xx 31 xxxx-xxxx
4	Manoel Pereira	Planejador Pleno	m.p@+++com.br	0 xx 31 xxxx-xxxx
5	Geraldo Magela	Engº Automação	g.m@+++com.br	0 xx 31 xxxx-xxxx

Modelo 5 – Formulário para o Diretório do Time do Projeto  
(Fonte: Kolb, 2012, Adaptação: Autor).

### 3.4.2 Formulário para a Matriz de Responsabilidades

Matriz de Responsabilidades					
Pessoas					
Descrição	Gerente Projeto	Engº Contr. Mont.	Engº Tubulação	Planejador Pleno	Engº Automação
Atividade "A"	A	R	P	P	P
Atividade "B"	A	P	R	P	P
Atividade "C"	A	P	P	P	R
Atividade "D"	A	R	S	P	P
Atividade "E"	A	P	P	R	P

*A – Autoridade R – Responsável P – Participante S – Suplente*

Modelo 6 – Formulário para a Matriz de Responsabilidades  
(Fonte: Kolb, 2012, Adaptação: Autor).

### 3.5 FORMULÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DA EQUIPE. PODE SER APLICADO NA SAÍDA DO PROCESSO 9.3

Avaliação do Desempenho da Equipe	
<nome do projeto>	
Nome:	
Período de Avaliação:	
Cargo:	
Definição dos Objetivos:	
Resultados Atingidos:	
Necessidade de Treinamento:	
Avaliação do Desempenho:	
Retorno de Avaliações do Gestor/Coordenador:	
Plano de Desenvolvimento:	
Data:	
Assinatura Colaborador:	
Assinatura do Gestor/Coordenador:	

Modelo 7 – Formulário para a Avaliação do Desempenho da Equipe  
(Fonte: Kolb, 2012, Adaptação: Autor).

### 3.6 FORMULÁRIO PARA O GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS. PODE SER APLICADO NA ENTRADA DO PROCESSO 10.4.

Gerenciamento das Partes Interessadas	
<nome do projeto>	
Elaborado por:	Data:
Período de Avaliação:	
Contato:	
Stakeholders:	
1.	
Obs:	
Stakeholder 1:	
Constituintes:	
Categoria dos Constituintes:	
Influência sobre o Projeto:	
Formador de Opinião:	
Benefícios Que Podem Ser Auferidos com o Projeto:	
Conseqüências Negativas Advindas do Projeto:	
Potencial Impacto no Desempenho do Projeto:	
Estratégias de Comunicação do Projeto com a Equipe:	

Comunicação:
Responsabilidades:
Reuniões Periódicas:
Estratégias de Comunicação do Projeto com o Stakeholder 1:
Data:
Assinatura Colaborador:
Assinatura do Gestor/Coordenador:

Modelo 8 – Formulário para o Gerenciamento das Partes Interessadas  
(Fonte: Kolb, 2012, Adaptação: Autor).

### 3.7 FORMULÁRIO PARA A ADJUDICAÇÃO DO CONTRATO DE AQUISIÇÃO. PODE SER APLICADO NA ENTRADA DO PROCESSO 12.2

O contrato de aquisição é relativo a cada Fornecedor, podendo ter a forma de um pedido de compra ou outros documentos específicos. Entretanto o contrato se baseia em uma relação legal sujeita as ações dos tribunais competentes.

<Nome da Empresa>
Contrato de Aquisição
Projeto:
Elaborado por: Data:
Contato:
Documentos de Contrato:
Declaração do Trabalho ou Entregas:
Linha de Base do Cronograma:
Relatórios de Desempenho:
Períodos de Desempenho:
Papéis e Responsabilidades:
Local de Desempenho do Fornecedor:
Definição de Preços:
Termos de Pagamento:
Local da Entrega:
Critérios de Inspeção e Aceitação:
Garantia:
Suporte ao Produto:
Limitação de Responsabilidade:
Remuneração e Retenções:
Penalidades:
Incentivos:
Seguros e Seguros Desempenho:
Aprovações de Subcontratadas Subordinadas:
Tratamento de Solicitações de Mudanças:

Mecanismos de Rescisão e de Resolução Alternativa de Disputa:	
Parecer do Gerente de Projeto	
Nome:	Data:
Assinatura:	
Aprovação ( )	Rejeição ( )
Observações:	

Modelo 9 – Formulário Para a Documentação dos Contratos de Aquisição  
(Fonte: Kolb, 2012, Adaptação: Autor).

## 4 CONCLUSÃO

A principal entrega do grupo de processos de execução é, obviamente, as próprias entregas do projeto: a saída de todo o projeto! Além das entregas, as outras principais saídas do processo de execução são as solicitações de mudança e sua implementação. Assim como o grupo de processos de monitoramento e controle, a execução é um processo iterativo e o Gerente de Projetos de sucesso está sempre verificando que a qualidade das entregas é adequada e gerenciando os riscos associados. (Kolbes, 2012).

Os modelos apresentados e outros que podem ser desenvolvidos de acordo com as necessidades e características de cada projeto são importantes instrumentos para sistematizar o gerenciamento de todo processo de execução, proporcionando um controle adequado para as diversas situações em um contexto geralmente adverso resultando assim em um produto de qualidade adequada e esperada, bem como custos dentro do planejado.

## 5 REFERÊNCIAS

- 1 Nokes, Sebastian.; *“O Guia Definitivo do Gerenciamento de Projetos”*, Tradução de Costa, F.A., Editora Bookman, Porto Alegre, 2012
- 2 Molinari, Leonardo.; *“Teoria, Técnicas e Práticas”*. 1ºed. São Paulo: Érika, 2010
- 3 (Guia PMBOK®) Quarta Edição
- 4 Kolb, J.J.; *“Sumário – Gerenciamento de Projetos”*; Disponível em: <<http://julianakolb.com/2011/08/30/sumario/>> Acesso em: 15 fev. 2012.
- 5 Vargas, R.V.; *“Fluxo de Processos - PMBOK® - 4ª Edição”*, PMI, Inc., (2008)
- 6 Department of Human Services.; <[http://oregon.gov/OHA/admin/bpm/pmo/publications/pm\\_references.shtml](http://oregon.gov/OHA/admin/bpm/pmo/publications/pm_references.shtml)> Acesso em: 15 fev. 2012.