

# Gerência de Projetos

## Módulo **V** Gerenciamento da Qualidade, dos Recursos e das Aquisições

**Fundação Escola Nacional de Administração Pública****Presidente**

Francisco Gaetani

**Diretor de Educação Continuada**

Paulo Marques

**Coordenadora-Geral de Educação a Distância**

Natália Teles da Mota Teixeira

**Versão 2017**

Tiago Chaves (Conteudista, Enap)

Vinicius Eloy (Conteudista, Enap)

Eduardo Caldas Rossi (Conteudista, Enap)

Diagramação do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap.

Revisão do conteúdo realizado pelo PMI-DF no âmbito do Termo de Cooperação Técnica e Operacional.

**Versão 2013**

Carlos Eduardo Martins – (Conteudista 2013, ENAP)

Diagramação do curso realizado no âmbito do acordo de Cooperação Técnica FUB/CDT/Laboratório Latitude e Enap Revisão e Reestruturação Carlos Eduardo Martins – (Conteudista 2013, ENAP).

**Versão 2011**

Nival Lage (Conteudista, SERPRO)

Carlos Eduardo Martins – (Conteudista, ENAP)

Camila De Lammare Cordeiro Ferreira (Designer Instrucional, SERPRO)

Marcos Vinícius Souza (Designer Gráfico, SERPRO)

Túlio Oliveira (Ilustração, SERPRO)

© Enap, 2017

**Enap Escola Nacional de Administração Pública**

Diretoria de Educação Continuada

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

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

**SUMÁRIO**

<b>1. Objetivos do módulo .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Gerenciamento da Qualidade do Projeto .....</b>	<b>5</b>
2.1 Planejar o gerenciamento da qualidade.....	7
2.2 Gerenciar a qualidade .....	9
2.3 Controlar a qualidade.....	9
<b>3. Gerenciamento dos Recursos do Projeto .....</b>	<b>10</b>
3.1 Planejar o gerenciamento dos recursos .....	12
3.2 Estimar os recursos das atividades.....	13
3.3 Adquirir recursos .....	15
3.4 Desenvolver a equipe .....	15
3.5 Gerenciar a equipe .....	16
3.6 Controlar os recursos .....	16
<b>4. Gerenciamento das Aquisições do Projeto .....</b>	<b>16</b>
4.1 Planejar o gerenciamento das aquisições .....	18
4.2 Conduzir as aquisições .....	18
4.3 Controlar as aquisições .....	18
<b>5. Encerramento do módulo .....</b>	<b>19</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>20</b>



## Módulo

# V

## Gerenciamento da Qualidade, dos Recursos e das Aquisições

### 1. Objetivos do módulo

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

- Estabelecer os requisitos de qualidade do projeto e das entregas que serão realizadas.
- Conhecer os instrumentos de gestão dos recursos do projeto.
- Conhecer os instrumentos de gestão das aquisições do projeto.

### 2. Gerenciamento da Qualidade do Projeto

O gerenciamento da qualidade inclui os processos para incorporação ao projeto da política de qualidade da organização, buscando atender aos objetivos das partes interessadas. A disciplina também oferece suporte às atividades de melhoria contínua de processos.

O processo de qualidade é executado tanto nos produtos quanto nas atividades de gerenciamento do projeto. Nos dois casos, deixar de cumprir os requisitos de qualidade pode ter consequências graves para uma ou todas as partes interessadas do projeto.

GRUPO DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
<b>Planejar o gerenciamento da qualidade</b>	Identificação dos requisitos e/ou padrões da qualidade do projeto e suas entregas, além da documentação de como o projeto demonstrará a conformidade com os requisitos e/ou padrões de qualidade.
<b>Gerenciar a qualidade</b>	Lida com os processos definidos e estabelecidos dentro do projeto, checando se estão sendo realizados e melhorados. Trata-se da incorporação da política de qualidade da organização no projeto por meio de atividades executáveis da qualidade.
<b>Controlar a qualidade</b>	Avaliar (por meio de testes, inspeções e outros meios) se as entregas produzidas ao longo do projeto estão atendendo os padrões de qualidade que foram especificados. É o monitoramento e registro dos resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

O gerenciamento da qualidade abrange o gerenciamento dos processos do projeto e de suas entregas. As medidas e técnicas de qualidade são específicas do tipo de entrega produzida pelo projeto. Deixar de cumprir requisitos de qualidade pode ter consequências graves, como:

- Sobrecarregar a equipe do projeto visando cumprir os requisitos do cliente pode aumentar o nível de riscos relacionados com pessoal, além de erros e retrabalho.
- Apressar as inspeções de qualidade planejadas objetivando cumprir os prazos estabelecidos no cronograma pode resultar em erros não detectados e consequente aumento dos riscos.

No contexto de alcance da compatibilidade com a ISO, as abordagens modernas de gerenciamento da qualidade buscam minimizar a variação e entregar resultados que cumpram os requisitos definidos. Essas abordagens reconhecem a importância da:

- **Satisfação do cliente:** entender, avaliar, definir e gerenciar as expectativas para que os requisitos do cliente sejam atendidos.

- **Prevenção ao invés de inspeção:** a qualidade deve ser planejada, projetada e criada, e não inspecionada no gerenciamento do projeto ou nas entregas do projeto. O custo de prevenção dos erros (parte do que é chamado de custo da qualidade) é geralmente muito menor do que o custo de corrigir tais erros quando eles são encontrados pela inspeção ou durante o uso.
- **Melhoria contínua:** o ciclo PDCA (planejar-fazer-verificar-agir) é a base para a melhoria da qualidade.
- **Responsabilidade da gerência:** o sucesso exige a participação de todos os membros da equipe do projeto. Todavia, a alta direção tem a responsabilidade de fornecer os recursos adequados, nas capacidades adequadas.
- **Custo da qualidade:** o custo da qualidade se refere ao custo total do trabalho de conformidade e do trabalho de não conformidade que deve ser executado como um esforço compensatório.



## 2.1 Planejar o gerenciamento da qualidade

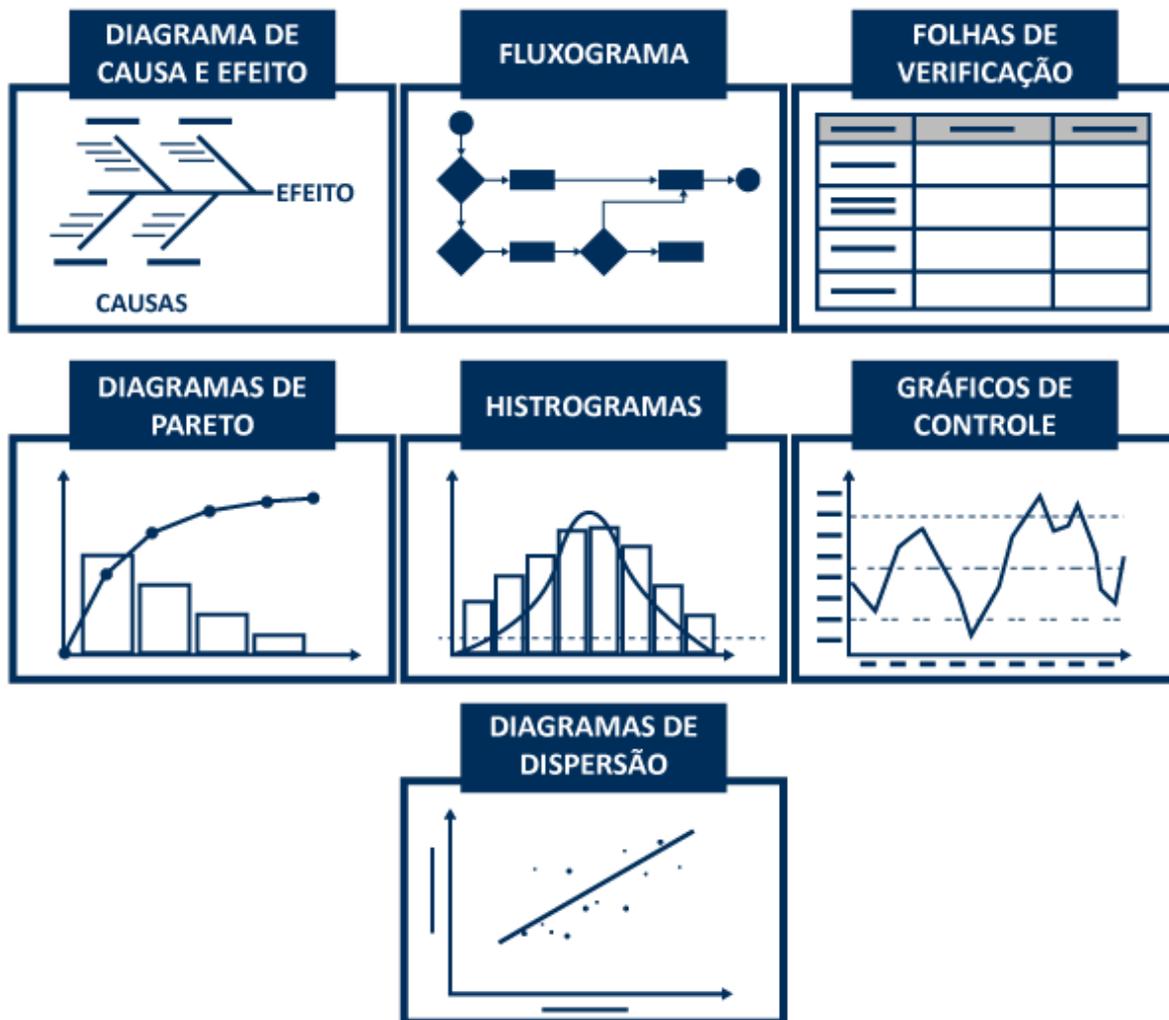
Consiste no processo de identificar os requisitos e/ou padrões de qualidade do projeto e do produto, bem como documentar de que modo o projeto demonstrará a conformidade. O planejamento da qualidade deve ser realizado em paralelo com os outros processos de planejamento do projeto.

O principal benefício desse processo é o fornecimento de orientação e instruções sobre como a qualidade será gerenciada e validada ao longo de todo o projeto.



Por exemplo, modificações aprovadas no produto para atender aos padrões de qualidade identificados podem exigir alterações nos custos ou ajustes nos cronogramas e uma análise de riscos detalhada dos impactos nos planos.

Diferentes ferramentas podem ser usadas no processo de gestão da qualidade, algumas estão ilustradas na imagem abaixo:



## 2.2 Gerenciar a qualidade

Conforme anteriormente mencionado, gerenciar a qualidade lida com os processos definidos e estabelecidos dentro do projeto, checando se estão sendo realizados e melhorados. Em outras palavras, consiste em traduzir o plano de gerenciamento da qualidade para atividades executáveis que incorporam as políticas de qualidade da organização no projeto. Esse processo apoia a equipe a:

- Aumentar a probabilidade de cumprir os objetivos da qualidade.
- Projetar um produto otimizado e maduro.
- Desenvolver confiança das partes interessadas sobre o produto que será gerado pelo projeto.
- Aprimorar a eficiência e eficácia dos processos para alcançar resultados melhores e aumentar a satisfação das partes interessadas.



Gerenciar qualidade é trabalho de todos, ou seja, todos possuem atribuições. O nível de participação da equipe no esforço de gerenciamento da qualidade pode diferir conforme os setores e estilos de gerenciamento de projetos.

## 2.3 Controlar a qualidade

O processo “controlar a qualidade” é responsável por avaliar (por meio de testes, inspeções e outros meios) se as entregas produzidas ao longo do projeto estão atendendo os padrões de qualidade que foram especificados. Consiste em monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade para avaliar o desempenho e recomendar as mudanças necessárias.

Os principais benefícios desse processo incluem:

- Identificar as causas da baixa qualidade do processo ou do produto.
- Validar a conformidade das entregas e do trabalho do projeto com os requisitos necessários à aceitação final, especificados pelas principais partes interessadas.



O controle da qualidade é realizado para monitorar e registrar os resultados da execução das atividades de qualidade durante todo o projeto. Os padrões de qualidade incluem os processos do projeto e as metas do produto. Os resultados do projeto incluem as entregas e os resultados do gerenciamento do projeto, tais como desempenho de custos e de prazos.

Geralmente, o controle da qualidade é realizado por um departamento de controle de qualidade, visando identificar inconformidades no produto ou atividades do projeto, minimizando eventuais causadores de baixa qualidade e recomendando ações específicas para eliminá-las.

### 3. Gerenciamento dos Recursos do Projeto

O gerenciamento dos recursos do projeto inclui os processos para identificar, adquirir e gerenciar os recursos necessários para conclusão bem-sucedida do projeto. Os processos ajudam a garantir que os recursos certos estarão disponíveis para o gerente do projeto e sua equipe na hora e no local correto.



A equipe do projeto consiste nas pessoas com papéis e responsabilidades designadas para completar o projeto. Embora os papéis e responsabilidades específicos para os membros da equipe do projeto sejam designados, o envolvimento de todos os membros da equipe no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser benéfico, agregando conhecimentos e fortalecendo o compromisso com o projeto.

GRUPO DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
<b>Planejar o gerenciamento dos recursos</b>	Definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos.
<b>Estimar recursos das atividades</b>	Estimar os recursos e quantidades necessárias para realizar o trabalho do projeto.
<b>Adquirir recursos</b>	Obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros que se mostrem necessários.
<b>Desenvolver a equipe</b>	Melhorar as competências, a interação da equipe e o ambiente geral da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.
<b>Gerenciar a equipe</b>	Acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.
<b>Controlar recursos</b>	Garantir que os recursos estejam disponíveis conforme planejado, monitorar o uso dos recursos e executar ações corretivas quando necessário.

O gerente do projeto deve ser tanto líder quanto gerente da equipe do projeto. Deve estar ciente dos diferentes fatores que podem influenciar a equipe, como o ambiente de trabalho, as localizações geográficas dos membros da equipe, as comunicações entre as partes interessadas, as questões políticas internas e externas, as questões culturais, a singularidade organizacional e outros fatores que podem alterar o desempenho do projeto. O gerente deve também conhecer, cumprir e garantir que toda a equipe atue de forma ética.

O gerenciamento de recursos físicos concentra-se em alocar e usar recursos físicos (materiais, equipamentos e suprimentos, por exemplo) necessários para a conclusão bem-sucedida do projeto de forma eficiente e eficaz. Para fazer isso, as organizações precisam entender:

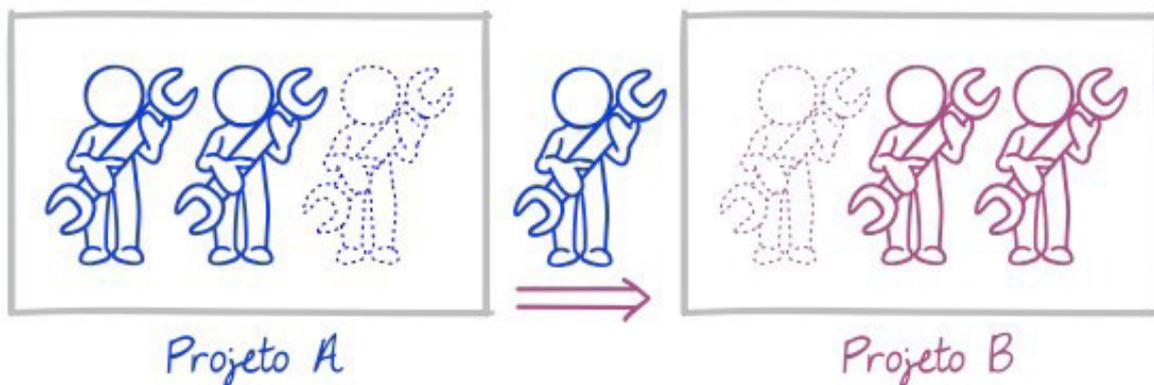
1. Qual é a demanda por recursos (agora e no futuro).
2. De que forma os recursos devem ser disponibilizados (configuração).
3. Como se dá o suprimento dos recursos.

### 3.1 Planejar o gerenciamento dos recursos

O planejamento de recursos é usado para definir como estimar, adquirir, gerenciar e utilizar recursos físicos e equipe. O principal benefício desse processo é definir a abordagem e o nível de esforço necessários para o gerenciamento de recursos do projeto com base no tipo e complexidade do projeto. O planejamento de recursos eficaz deve propiciar a disponibilidade dos recursos necessários e/ou estabelecer estratégia para a competição por recursos escassos. A indisponibilidade de recursos pode afetar, de forma significativa, os custos, cronogramas, riscos, qualidade e outras áreas do projeto. Os recursos podem ser obtidos internamente na organização ou adquiridos externamente.

O plano deve identificar recursos humanos com as habilidades necessárias para o êxito do projeto e deve descrever como os papéis e responsabilidades, a estrutura hierárquica e o gerenciamento do pessoal serão abordados e estruturados dentro de um projeto.

É importante considerar a disponibilidade de recursos humanos escassos ou limitados, pois outros projetos ou processos podem estar concorrendo por recursos com as mesmas competências ou conjuntos de habilidades.



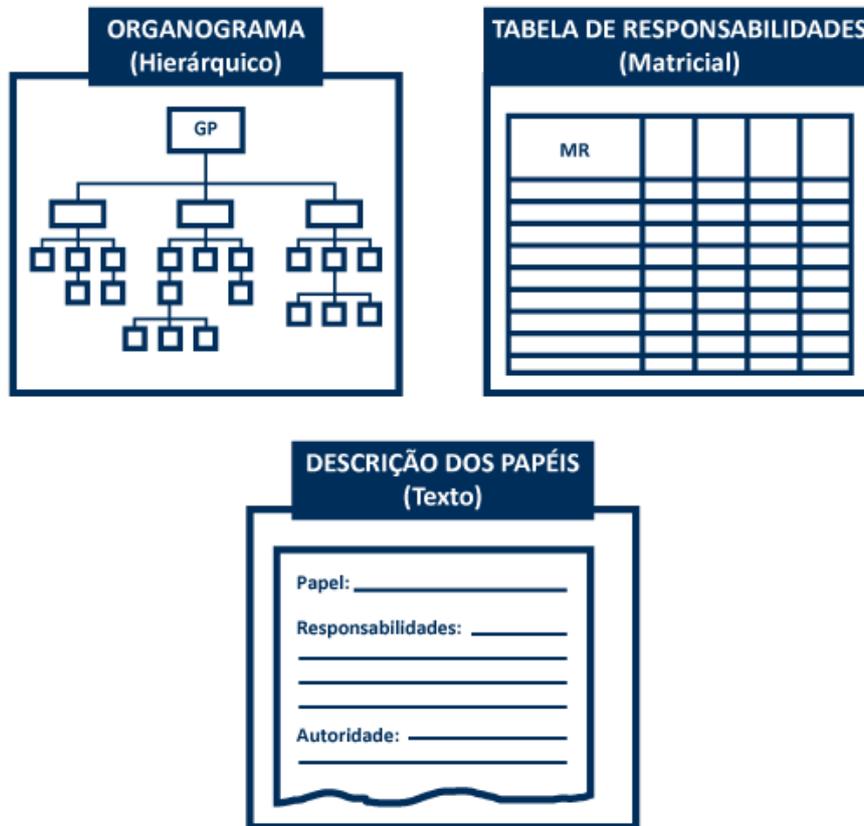
Os papéis do projeto podem ser designados para pessoas ou grupos. As pessoas ou os grupos podem ser internos ou externos à organização executora.

O Plano de Gerenciamento dos Recursos inclui:

- Relação dos recursos necessários.
- Necessidades de aquisições e contratações.
- Treinamento necessário, métodos de desenvolvimento de equipes e planos de reconhecimento aos membros da equipe.
- Métodos para garantir a disponibilidade de recursos conforme necessidade.

Existem diversos formatos para documentar os papéis e responsabilidades dos membros da equipe. A maioria dos formatos corresponde a um dos três tipos: hierárquicos, matriciais e em formatos de texto. Além disso, algumas designações do projeto estão listadas em planos auxiliares, tais como os planos de gerenciamento de riscos, qualidade ou comunicações. Independentemente do método usado, o objetivo é garantir que cada pacote de trabalho tenha um responsável bem definido e que todos os membros da equipe entendam claramente seus

papéis e responsabilidades. Por exemplo, um formato hierárquico pode ser usado de modo mais generalizado, enquanto um formato de texto pode ser mais adequado para documentar as responsabilidades detalhadas.



### 3.2 Estimar os recursos das atividades

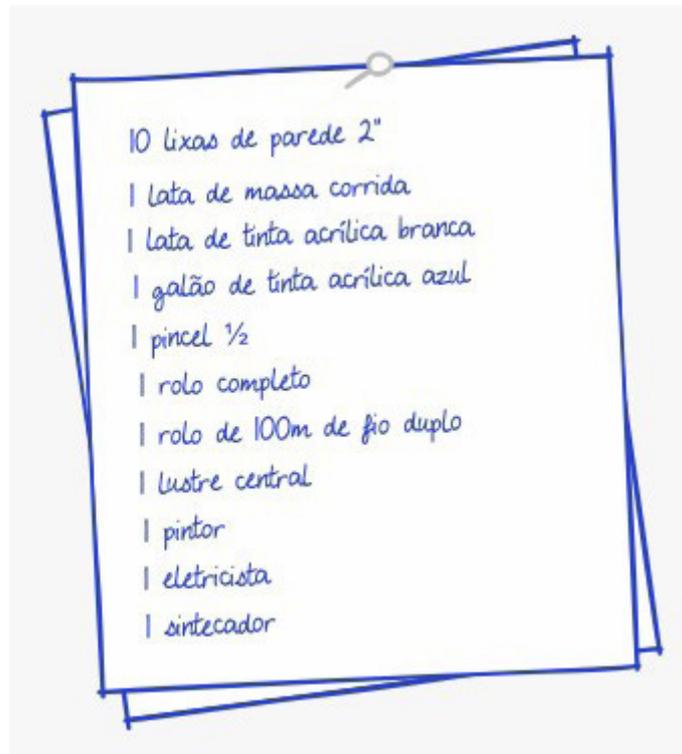
“Estimar os recursos das atividades” é o processo de estimativa dos tipos e quantidades de material, pessoas, equipamentos ou suprimentos que serão necessários para realizar o trabalho do projeto. O principal benefício desse processo é identificar o tipo, a quantidade e as características dos recursos exigidos para concluir o projeto, permitindo estimativas de custos e de duração mais exatas.

Esse processo deve ser estreitamente coordenado com os processos “estimar os custos” e “estimar a duração das atividades”. Além disso, a estimativa dos recursos deve considerar a disponibilidade dos recursos e os riscos envolvidos.

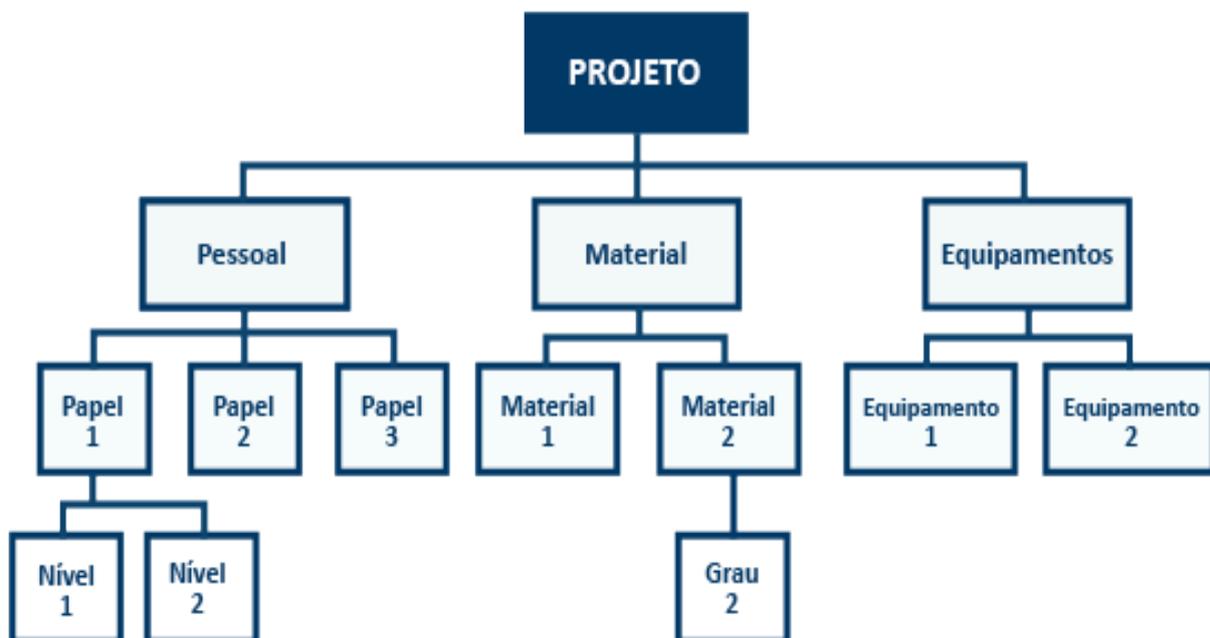
Os seguintes métodos de estimativa podem ser usados:

- A método de estimativa “*bottom-up*” recomenda que os recursos físicos e de equipe sejam estimados para cada atividade e, em seguida, agregados para desenvolver as estimativas dos pacotes de trabalho, das fases e do projeto como um todo.
- A estimativa análoga usa informações sobre o uso de recursos em um projeto semelhante, executado em momento anterior, como base para estimar um projeto futuro. É útil quando não se tem uma percepção completa sobre a composição do projeto.

- A estimativa paramétrica usa um algoritmo, fórmulas ou um relacionamento estatístico entre dados históricos e outras variáveis para calcular as quantidades de recursos necessários para uma atividade.



Os recursos estimados para o projeto podem ser agrupados hierarquicamente por categoria de recurso, de forma semelhante a uma EAP, formando a estrutura analítica dos recursos. A estrutura pode ser útil para apoiar os esforços de aquisição e monitoramento dos recursos.



Softwares de gerenciamento de projetos podem ser usados para apoiar o processo. Dependendo do nível de sofisticação do software, a estrutura analítica dos recursos, as taxas e os vários calendários dos recursos podem ser definidos para apoiar sua otimização.

### 3.3 Adquirir recursos

“Adquirir recursos” é o processo de obter membros da equipe, instalações, equipamentos, materiais, suprimentos e outros recursos necessários para concluir o trabalho do projeto. O principal benefício do processo é definir e orientar a seleção de recursos e designá-los para as respectivas atividades.

Os recursos necessários ao projeto podem ser internos ou externos à organização. Os recursos internos são designados a partir dos gerentes funcionais ou de recursos. Os recursos externos são adquiridos por meio de processos de aquisições.

A equipe de gerenciamento do projeto pode ou não ter controle sobre a seleção dos recursos, devido a acordos de negociação coletiva, uso de pessoal subcontratado, ambiente de projeto em estrutura matricial, relações hierárquicas internas ou externas, ou diversos outros motivos.

É importante que os seguintes fatores sejam considerados durante o processo de mobilização dos recursos:

- O gerente de projetos ou a equipe de gerenciamento de projetos deve negociar com eficácia, influenciando outras pessoas que estejam em posição de fornecer recursos físicos ou equipe ao projeto.
- Deixar de mobilizar os recursos necessários para o projeto pode afetar o cronograma, o orçamento, a satisfação do cliente, a qualidade e os riscos. Recursos ou capacidades insuficientes podem reduzir a probabilidade de sucesso e, no pior cenário, resultar no cancelamento do projeto.
- Se os recursos humanos não estiverem disponíveis devido a restrições, fatores econômicos ou designações anteriores para outros projetos, o gerente de projetos ou a equipe do projeto pode precisar designar recursos alternativos, talvez com diferentes competências ou custos. Recursos alternativos são permitidos desde que não ocorra infração de requisitos jurídicos, regulatórios, obrigatórios ou outros critérios específicos.

A capacidade da equipe de gerenciamento do projeto para influenciar outras pessoas tem um papel importante na negociação das designações de pessoal, assim como as questões políticas das organizações envolvidas. Por exemplo, um gerente funcional vai ponderar os benefícios e a visibilidade de projetos concorrentes ao determinar onde designar as pessoas com desempenho excepcional solicitadas por diversas equipes de projeto.

### 3.4 Desenvolver a equipe

“Desenvolver a equipe” é o processo de melhoria de competências, da interação da equipe e do ambiente global da equipe para aprimorar o desempenho do projeto.

O principal benefício desse processo é que ele resulta em trabalho de equipe melhorado, habilidades interpessoais e competências aprimoradas, empregados motivados, taxas reduzidas de rotatividade de pessoal e em uma melhoria do desempenho do projeto, incluindo:

- Aprimorar habilidades de membros da equipe para aumentar sua capacidade de terminar atividades do projeto.
- Aprimorar sentimentos de confiança e coesão entre os membros da equipe para aumentar a produtividade por meio de melhora no trabalho em equipe.
- Fornecer feedback e apoio à equipe do projeto sempre que necessário.

Uma equipe de alto desempenho pode ser alcançada usando comunicações abertas e eficazes, desenvolvendo a confiança entre os membros da equipe, administrando conflitos de forma construtiva e estimulando soluções de problemas e tomadas de decisão de forma colaborativa.

### 3.5 Gerenciar a equipe

“Gerenciar a equipe” é o processo de acompanhar o desempenho dos membros da equipe, fornecer feedback, resolver problemas e gerenciar mudanças para otimizar o desempenho do projeto.

Se necessário, o gerente de projeto deve atualizar o plano de recursos humanos para contemplar alterações nas responsabilidades dos colaboradores, bem como necessidade de capacitação e outras atividades essenciais para o sucesso do projeto.

O gerenciamento da equipe envolve uma combinação de habilidades, com ênfase especial em comunicação, gerenciamento de conflitos, negociação e liderança. Os gerentes de projetos devem fornecer tarefas desafiadoras para os membros da equipe, além de reconhecimento pelo alto desempenho.

### 3.6 Controlar os recursos

Trata-se da garantia de que os recursos físicos atribuídos e alocados ao projeto estão disponíveis conforme planejamento, assim como monitorar a utilização planejada versus utilização real dos recursos, realizando ações corretivas quando necessário. O principal objetivo é garantir que os recursos designados estejam disponíveis na hora certa e no lugar certo, sendo liberados quando não forem mais necessários.

Ressalta-se que esse processo trata apenas do controle dos recursos físicos. A equipe do projeto é controlada pelo processo “gerenciar equipe”.

O processo deve ser executado continuamente em todas as fases do projeto, ao longo de todo o seu ciclo de vida. O processo envolve:

- Monitoramento de gastos com recursos.
- Identificar e administrar carências/excessos de recursos em tempo hábil.
- Informar as partes interessadas apropriadas se houver qualquer questão com recursos relevantes.
- Influenciar fatores que podem criar mudanças no uso dos recursos.
- Gerenciar mudanças reais à medida que ocorrem.

## 4. Gerenciamento das Aquisições do Projeto

O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto. A disciplina abrange os processos de gerenciamento e controle necessários para desenvolver e administrar acordos como contratos, pedidos de compra, acordos de nível de serviço (ANS), etc.

Os processos relacionados a essa área são:

GRUPO DE PROCESSOS	DESCRIÇÃO
Planejar o gerenciamento das aquisições	Documentar as decisões de compra do projeto, especificando a abordagem a ser adotada pelo projeto.
Conduzir as aquisições	Realizar os processos licitatórios, seleção dos fornecedores e adjudicação dos contratos.
Controlar as aquisições	Gerenciar relacionamentos de aquisições, monitorar o desempenho do contrato, fazer alterações e correções conforme apropriado e encerrar contratos.

 **DICA**

No contexto de aquisições na administração pública somos obrigados a observar os normativos legais relacionados à licitação, quais sejam:

- Lei nº 8.666, de 1993.
- Decreto nº 3.555, de 2000.
- Lei nº 10.520, de 2002.
- Decreto nº 5.450, de 2005.
- Instrução Normativa nº 02 da SLTI/MP.
- Decreto nº 7.174, de 2010.
- Instrução Normativa nº 04 da SLTI/MP, etc.

Os processos de gerenciamento das aquisições do projeto são apresentados, por fins didáticos, como processos discretos com interfaces definidas, embora, na prática, eles se sobreponham e apresentem certo nível de complexidade, principalmente na administração pública. É necessário que o líder do projeto esteja familiarizado com o conjunto de diretrizes legais e normativas relacionadas com o processo de aquisição para tomar decisões inteligentes sobre os contratos e relações contratuais.

Embora todos os documentos do projeto possam estar sujeitos a algum tipo de revisão, a natureza de vinculação legal de um contrato geralmente significa que ele estará sujeito a um processo de aprovação mais abrangente, com frequência envolvendo a área jurídica da organização. O processo de revisão tem como foco a garantia de que o contrato descreve adequadamente os produtos, serviços ou resultados que o vendedor concorda em prover e, simultaneamente, cumpra as leis e regulamentos sobre aquisições.

Um projeto complexo pode envolver o gerenciamento de múltiplos contratos. O ciclo de vida de cada contrato pode começar e terminar durante qualquer fase do ciclo de vida do projeto.

## 4.1 Planejar o gerenciamento das aquisições

“Planejar o gerenciamento das aquisições” é o processo de documentação das decisões de compras do projeto, especificando a abordagem e identificando fornecedores em potencial.

### Lista de compras p/ pintura da sala

- Massa corrida
- Tinta branca
- Tinta azul escuro
- Pincéis e trinchas
- Lixa de parede: grossa e fina
- Conjunto de rolo de pintura completo
- Solvente
- Jornal
- Novas tomadas e interruptor
- Fita crepe
- Estopa

O principal benefício desse processo é que ele determina se é necessário adquirir produtos e serviços externos e, nesse caso, determina o que adquirir, como fazer a aquisição, a quantidade necessária e quando efetuar a aquisição.

O líder de projeto deve garantir que a equipe do projeto tenha conhecimento e experiência em processos de aquisições na medida necessária para a realização das ações necessárias no projeto.

Os requisitos do cronograma podem influenciar significativamente a estratégia adotada para realização das aquisições do projeto. Da mesma maneira, as decisões tomadas no desenvolvimento do plano de gerenciamento das aquisições também podem influenciar o cronograma, os recursos necessários às atividades, os riscos do projeto, os requisitos de qualidade, etc.

## 4.2 Conduzir as aquisições

“Conduzir as aquisições” é o processo de realização dos processos licitatórios, seleção dos fornecedores e adjudicação dos contratos. O principal benefício desse processo é a seleção de fornecedores qualificados. Como resultado final, o processo entrega acordos estabelecidos, incluindo contratos formais. Esse processo é realizado ao longo do projeto, conforme necessário.

## 4.3 Controlar as aquisições

“Controlar as aquisições” é o processo de gerenciamento das relações de aquisições, monitoramento do desempenho do contrato e realizações de mudanças e correções nos contratos de acordo com a necessidade. Tanto o comprador como o fornecedor precisam assegurar que suas obrigações contratuais e que seus próprios

direitos legais sejam protegidos. Tal processo garante que o desempenho do fornecedor cumpra os requisitos da aquisição e que o comprador cumpra os termos do contrato legal.

A natureza legal da relação contratual torna imperativo que a equipe de gerenciamento do projeto esteja ciente das implicações legais de ações adotadas na administração de qualquer aquisição. Em projetos maiores, com vários fornecedores, um aspecto fundamental da administração de contratos é gerenciar as interfaces entre os diversos fornecedores.

O processo “controlar as aquisições” também tem um componente de gerenciamento financeiro que envolve o monitoramento dos pagamentos ao fornecedor. Isso garante que os termos de pagamento definidos no contrato sejam cumpridos e que a remuneração do fornecedor seja vinculada ao seu progresso, conforme definido no contrato. Uma das principais preocupações ao fazer o pagamento dos fornecedores é que exista uma relação rigorosa entre os pagamentos feitos e o trabalho realizado.

## 5. Encerramento do módulo

Terminamos o Módulo 5 - Gerenciamento da Qualidade, dos Recursos e das Aquisições.

Volte à página inicial do curso e realize o Exercício Prático - Etapa 4. Esse exercício é a continuidade do módulo anterior. Observe os comentários do seu tutor na Etapa 3 para aprimorar sua atividade. Essa tarefa corresponde a 5 pontos na sua nota final do curso.

Em caso de dúvida, contate o seu tutor.

## Bibliografia

PMI. **Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos – Guia *PMBOK***. 6ª Edição. EUA: *Project Management Institute*, 2017.