

PLANEJAMENTO

da Administração de Contrato

ROBERTO RICARDINO*

SÉRGIO ALFREDO ROSA DA SILVA**

CLÁUDIO TAVARES DE ALENCAR***

Apresentação dos principais fatores que afetam a Administração de Contrato, de um ponto de vista do gerenciamento de riscos, como uma referência para o planejamento do processo de gestão contratual



O objetivo deste trabalho é apresentar os fatores mais influentes na Administração de Contrato em obras de infra-estrutura, tais como aeroportos, portos, usinas hidrelétricas, rodovias, obras-de-arte e de saneamento, caracterizadas no mundo da engenharia como pertencentes ao segmento da construção civil pesada. O conhecimento de tais fatores é relevante para o planejamento da Administração de Contrato, realizado no marco do processo de gestão de riscos de execução do empreendimento.

Serão apresentados alguns aspectos da Administração de Contrato e do gerenciamento de riscos, seguindo-se uma breve descrição da pesquisa de campo realizada, e a apresentação dos principais resultados obtidos, referentes ao assunto aqui tratado.

Este trabalho foi elaborado como parte integrante das atividades acadêmicas do programa de pós-graduação da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, na área de concentração referente ao Gerenciamento de Empresas e Empreendimentos na Construção Civil.

ADMINISTRAÇÃO DE CONTRATO

Administração de Contrato é o processo de gerenciamento do contrato e da relação entre o comprador e o fornecedor, de acordo com o PMI - Project Management Institute (2004). O seu objetivo é estabelecer a correta relação entre as partes que celebram um contrato de execução de um empreendimento de engenharia, para assegurar que fornecedor e comprador atuem em conformidade com os termos e condições contratuais, e também estabelecer a relação com as demais partes interessadas no projeto.

Amaral (2006) afirma que a con-

tratação de um projeto começa com o planejamento do contrato, daí se seguindo a licitação e a celebração do contrato, vindo por último a sua execução. Isto permite identificar, no ciclo da contratação de projetos, onde se contém o da Administração de Contrato, como mostra a figura 1.

Para ser eficiente, o processo de administração contratual no setor da construção pesada requer planejamento, que deve ser feito antes da assinatura do contrato e conseqüente tomada do risco, isto é, antes do início do ciclo da Administração de Contrato. Mais precisamente, esse planejamento deve acontecer em paralelo com a análise do risco de execução do projeto que se deseja contratar. Este último processo alimenta o da Administração de Contrato, proporcionando-lhe as di-

retrizes que orientarão a formulação do seu planejamento.

GERENCIAMENTO DE RISCOS

Segundo o PMI (2004), os processos mais diretos que o gerente aplica para administrar riscos de um empreendimento são os seguintes: (a) planejamento do gerenciamento de riscos; (b) identificação de riscos; (c) análises qualitativa e quantitativa dos riscos identificados; (d) planejamento de respostas a riscos; (e) monitoramento e controle dos processos de gestão de riscos.

Os quatro primeiros processos são utilizados durante a formulação da proposta e negociação do contrato, proporcionando o surgimento do plano de Administração de Contrato. O quinto e último processo desenvolve-se após

Figura 1 - Inserção do ciclo da Administração de Contrato no processo de contratação

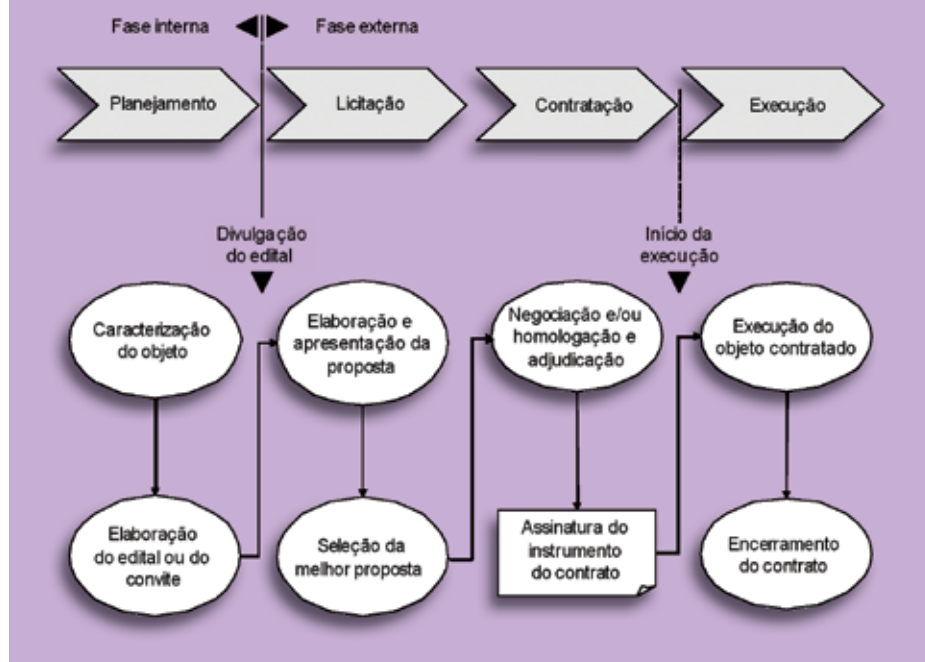


Figura 2 - Alcance da Administração de Contrato

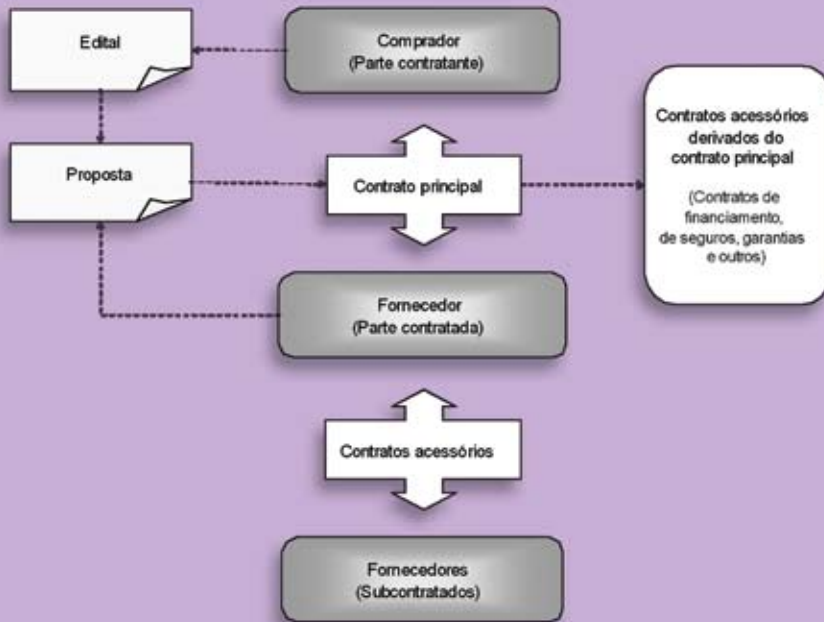
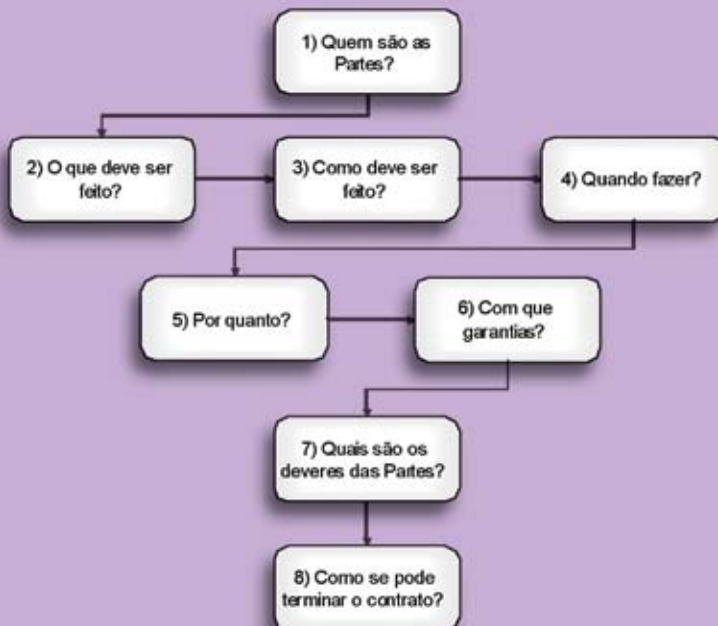


Figura 3 - Como o contrato é formado ou analisado



a assinatura do contrato, assinalando o seu progresso.

Para proceder às etapas de planejamento, identificação e avaliação de riscos, e formular o correspondente plano de resposta, o gerente promove um amplo debate, envolvendo os integrantes da sua equipe de gerenciamento e especialistas convidados. O debate é essencial pois refina o processo, consolida informações e compõe o planejamento das ações dos interessados diretos no projeto, formando um sistema íntegro que permite a atribuição de responsabilidades.

CONTRATO, O EIXO DE DESENVOLVIMENTO DOS PROCESSOS DE GERENCIAMENTO DE RISCOS E ADMINISTRAÇÃO CONTRATUAL

Os processos de gerenciamento de riscos e de administração contratual acham-se inteiramente vinculados ao contrato assinado entre o comprador e o fornecedor, constituindo esse instrumento a referência para a prática dos processos citados, como sugere a figura 2. Feita a contratação, para estabelecer um programa de Administração de Contrato interessam ao gerente em especial as informações provenientes da análise e interpretação das seguintes fontes: (a) instrumento do contrato celebrado entre as partes; (b) etapas do caminho crítico de execução do empreendimento; (c) esclarecimentos prestados pelo comprador durante a licitação, e que integram o edital de licitação; (d) qualificações e condicionamentos constantes da proposta do fornecedor; (e) as obrigações recíprocas assumidas pelo fornecedor em contratos com os seus subcontratados.

Para a boa prática da Administração de Contrato, é indispensável que todos os integrantes da equipe de

gerenciamento de projeto tenham o conhecimento mais detalhado possível do contrato e dos documentos que o integram em forma de anexos.

Mas, a despeito das partes e do intuito da proposta, na maioria dos casos ocorrerão muitos problemas ao longo da execução do contrato, gerando disputas. Segundo Meredith & Mantel Jr. (2003), eventos tais como problemas técnicos inesperados, questões de qualidade ou de confiabilidade, solicitações de mudanças nas

especificações técnicas, mudanças determinadas por novos requisitos de desempenho ou pela disponibilidade de novas tecnologias, entre outros, podem provocar o desequilíbrio econômico-financeiro do contrato, comprometendo a sua execução.

Os eventos citados – que não podiam ser imaginados por ocasião do planejamento da contratação do projeto – ensejam disputas. Conforme Amaral (2006), surgindo o fato imprevisível, o gerente tem o dever de atuar, visando

garantir a continuidade da execução do empreendimento.

As disposições contratuais então serão interpretadas e servirão de base ao processamento do litígio. Frisby (1990) considera que o ato de interpretar abrange primeiro a decisão sobre o significado das palavras; depois, a avaliação dos possíveis conflitos resultantes do entendimento adotado; e, por fim, um plano para enfrentar e superar esses conflitos.

A existência do contrato precede sua aplicação; assim, planeja-se o processo de Administração de Contrato antes da assinatura do instrumento que o formaliza. Esse planejamento é delineado com base na estratégia de resposta aos riscos de execução do projeto, identificados e avaliados pelo gerente e sua equipe de gerenciamento. Inclui métodos alternativos de solução de conflitos, oriundos da ocorrência de fatos imprevisíveis, ou previsíveis mas de conseqüências incalculáveis, como os mencionados anteriormente.

Tabela 1
Requisitos mais influentes na prática da Administração de Contrato, ponto de vista da parte contratante

Posição	Requisito	Freqüência (%)	Freqüência acumulada (%)
1º	Domínio do escopo do contrato	8,63	8,63
2º	Compreensão da base técnica	8,01	16,64
3º	Equipe qualificada	7,94	24,58
4º	Compreensão da base legal	7,79	32,38
5º	Competência na negociação	7,44	39,81
6º	Apoio jurídico	7,35	47,16
7º	Documentação e arquivo	7,23	54,39
8º	Coordenação de interfaces	7,22	61,61
9º	Integração de atividades multifuncionais	6,95	68,56
10º	Liderança	6,95	75,51
11º	Conhecimento sobre o Cliente	6,86	82,37
12º	Orçamento como conseqüência do planejamento	6,83	89,20
13º	Registro de fatos	6,52	95,72
14º	Postura ganha-ganha	4,28	100,00

BASES PARA ELABORAR OU ANALISAR CONTRATOS

Conforme Gomes (2002), o contrato é estabelecido pelas partes para regulação dos próprios interesses, a partir de um conjunto de funções logicamente estruturadas, com fundamentação legal, constituindo uma fonte de obrigações para ambas as partes. Memoriais, desenhos, especificações e normas técnicas constituem o ponto de partida do gerente para estruturar um contrato de empreendimento de construção pesada, e também para analisar um contrato preparado por terceiros. É importante ressaltar que a qualidade dos documentos técnicos citados tem influência direta na estruturação ou na análise efetuada.

ENGENHARIA GERENCIAMENTO

Rojas e Maldonado (2003) afirmam que a redação de um contrato exige de quem o faz: (a) seqüência de uma ordem lógica; (b) clareza e precisão; (c) preservação do equilíbrio entre as partes; (d) sagacidade e previsão; (e) coerência.

Os requisitos apontados anteriormente podem ser atendidos mediante a formulação de perguntas, como as indicadas na figura 3, cujas respostas permitem ao gerente organizar o conteúdo do contrato em conjuntos de cláusulas, segundo uma ordem lógica dos assuntos. As perguntas ali indicadas não exaurem o processo, devendo ser formuladas (e esgotadas) em cada caso concreto. Estabelece-se, assim, um sumário estruturado do contrato, facilitando a avaliação dos seus atributos e da coerência do conjunto de cláusulas que o integram.

ASPECTOS DA PESQUISA REALIZADA E DOS RESULTADOS OBTIDOS, PERTINENTES A ESTE TRABALHO

Dinsmore e Silveira Neto (2005) dizem que os problemas podem ser evitados ou resolvidos mediante a aplicação consistente dos preceitos de gerenciamento de projetos, ressaltando que alguns dos problemas têm características fortemente técnicas, e que outros são marcados pelo comportamento humano, enquanto a maioria é afetada por fatores tanto técnicos como comportamentais.

Isto exige do gerente de projetos e dos integrantes da sua equipe de gerenciamento, competência para executar bem as suas funções, a fim de alcançar ou exceder as expectativas dos interessados no empreendimento.

Tendo em vista o objetivo primário da pesquisa, de propor um conjunto mínimo de procedimentos que oriente o planejamento de Administração de

Contrato, foram realizados dois levantamentos de campo, com a finalidade de investigar os fatores influentes e as habilidades requeridas ao melhor desempenho dos processos de gerenciamento de projetos e de contratos.

A investigação foi realizada junto a duas importantes organizações brasileiras, uma delas é empresa do setor público, e a outra, empresa da iniciativa privada, ambas com forte presença no setor da construção pesa-

da de infra-estrutura aeroportuária, a primeira atuando na qualidade de contratante de empreendimentos e a segunda, na de executora.

No total, foram entrevistados 70 gerentes da empresa pública e 61 da iniciativa privada. O termo "gerente" é aqui aplicado para designar os responsáveis pela implantação ou execução de um projeto completo, ou das partes que o compõem. Do referencial teórico utilizado como suporte dos

Tabela 2
Requisitos mais influentes na prática da Administração de Contrato,
ponto de vista da parte contratada

Posição	Requisito	Freqüência (%)	Freqüência acumulada (%)
1º	Domínio do escopo do contrato	8,32	8,32
2º	Conhecimento sobre o Cliente	8,04	16,36
3º	Competência na negociação	7,73	24,08
4º	Liderança	7,55	31,64
5º	Equipe qualificada	7,54	39,17
6º	Compreensão da base legal	7,37	46,54
7º	Compreensão da base técnica	7,20	53,74
8º	Registro de fatos	7,01	60,75
9º	Orçamento como consequência do planejamento	6,82	67,57
10º	Coordenação de interfaces	6,77	74,34
11º	Apoio jurídico	6,76	81,10
12º	Postura ganha-ganha	6,31	87,41
13º	Documentação e arquivo	6,30	93,71
14º	Integração de atividades multifuncionais	6,29	100,00

quesitos das entrevistas, destacam-se os estudos de Wysocki e Lewis (2000); Dinsmore e Silveira Neto (2005). Os dados provenientes dos levantamentos de campo realizados mostram-se em conformidade com o referencial teórico da pesquisa, e, quando comparados diretamente entre si, mostram divergências pouco significativas, que possivelmente podem ser explicadas pelas formas de gestão corporativa, específicas de cada caso.

As tabelas 1 a 4 mostram os resultados alcançados relativos aos requisitos mais influentes à prática da Administração de Contrato, bem como os fatores que afetam o atendimento de reivindicação contratual apresentada pelo fornecedor ao comprador. Tanto a contratante como a contratada consideram que o domínio do escopo do contrato é o primeiro desses requisitos, e que as fundamentações técnica e legal das reivindicações constituem os fatores de maior impacto no seu atendimento.

CONCLUSÃO

Em contratos do setor da construção pesada, a Administração de Contrato é um dos processos cuja prática é indispensável à preservação do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, bem como ao seu restabelecimento, na

Tabela 3
Fatores que afetam o atendimento de reivindicação contratual, ponto de vista da parte contratante

Posição	Fator	Frequência (%)	Frequência acumulada (%)
1º	Fundamentação legal da reivindicação	9,59	9,59
2º	Fundamentação técnica da reivindicação	9,59	19,18
3º	Documentação de suporte	9,04	28,22
4º	Domínio do projeto pela equipe do gerente da obra	8,92	37,14
5º	Domínio do projeto pelo gerente da obra	8,85	45,99
6º	Existência de registro dos fatos ocorridos	8,59	54,57
7º	Clareza no texto	8,33	62,90
8º	Pontualidade no cumprimento do cronograma físico	8,10	70,99
9º	Procedimento de decisão	8,03	79,02
10º	Qualidade da execução do projeto	8,01	87,03
11º	Momento do projeto	7,13	94,16
12º	Ambiente no canteiro de obra	5,57	99,73
13º	Outros fatores	0,27	100,00



ENGENHARIA GERENCIAMENTO

hipótese da ocorrência de fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, que retardem ou impeçam a sua execução.

O objetivo da Administração de Contrato – estabelecer a relação correta entre as partes que decidiram contratar um empreendimento – terá maior efetividade se a assinatura do contrato (o momento de aceitação do risco pela parte contratada) for precedida da cuidadosa identificação, avaliação e planejamento de resposta aos riscos de execução do

empreendimento. Dessa forma a gestão contratual poderá ser eficiente, contribuindo para a solução das disputas que provavelmente ocorrerão ao longo da execução do contrato.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem a Antônio Carlos Cintra do Amaral, pela preciosa contribuição dada, e a Antônio Bacelar de Rezende Filho, Carlos Hermann Filho, Eleuza Terezinha Manzoni dos Santos Lores, Mariana França, Mário

Jorge Moreira e Olindina Perez Dominguez, por terem tornado possível a realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- PMI** - Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos - PMBOK Guide - 3.ª ed. Newtown Square (USA): Project Management Institute, 2004.
- Amaral, A. C. C.** - Licitação e Contrato Administrativo: Estudos, Pareceres e Comentários. Belo Horizonte: Fórum, 2006.
- Meredith, J. R.; Mantel Jr., S. J.** - Administração de Projetos: uma abordagem gerencial. 4.ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- Frisby, T. N.** - How to survive (and prosper) in construction. Kingston (USA): Means, 1990.
- Gomes, O.** - Contratos. Atualização de Humberto Theodoro Júnior. 25.ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.
- Rojas B., C. L.; Maldonado, H. O.** - Cómo Redactar un Contrato. Bogotá: Editorial Temis, 2003.
- Dinsmore, P. C.; Silveira Neto, F. H.** - Gerenciamento de Projetos e o Fator Humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- Wisocki, R. K.; Lewis, J. P.** - The World Class Project Manager. New York: Perseus Publishing, 2000. 🍌

Tabela 4
Fatores que afetam o atendimento de reivindicação contratual, ponto de vista da parte contratada

Posição	Fator	Frequência (%)	Frequência acumulada (%)
1º	Fundamentação técnica da reivindicação	9,16	9,16
2º	Fundamentação legal da reivindicação	9,05	18,21
3º	Existência de registro dos fatos ocorridos	9,02	27,23
4º	Documentação de suporte	8,70	35,93
5º	Domínio do projeto pelo gerente da obra	8,67	44,60
6º	Domínio do projeto pela equipe do gerente da obra	8,59	53,18
7º	Clareza no texto	8,02	61,20
8º	Momento do projeto	7,96	69,16
9º	Qualidade da execução do projeto	7,65	76,81
10º	Procedimento de decisão	7,61	84,42
11º	Pontualidade no cumprimento do cronograma físico	7,35	91,77
12º	Ambiente no canteiro de obra	7,30	99,07
13º	Outros fatores	0,93	100,00

* **Roberto Ricardino**, mestrando, pesquisador do Núcleo de Real Estate do Departamento de Construção Civil e Urbana da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
E-mail: rratc@attglobal.net

** **Sérgio Alfredo Rosa da Silva**, doutor pesquisador do Núcleo de Real Estate do Departamento de Construção Civil e Urbana da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
E-mail: sergio.alfredo@attglobal.net

*** **Cláudio Tavares de Alencar**, professor doutor do Departamento de Construção Civil e Urbana da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
E-mail: claudio.alencar@poli.usp.br