



O Gerenciamento das Aquisições e Partes Interessadas na Gestão de Subcontratadas em Projetos de Construção Civil

BRANDÃO Francisco Thiago Cavalcante, PHILYPPIS JÚNIOR Nikiforos Joannis

NPPG, Escola Politécnica UFRJ, Campus Fundão - Rio de Janeiro - RJ

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: 25 Jan 2019

Revisão: 31 Jan 2019

Aprovação: 14 Mar 2019

Palavras-chave:

Gerenciamento das Aquisições

Construção Civil

Gerenciamento de projetos

Resumo:

O setor da construção civil, especialmente em projetos privados de grande porte, utiliza uma gama de subcontratos nos projetos para entregar o resultado esperado ao cliente final. Neste âmbito, a gestão destes contratos, durante todo o ciclo de vida do projeto, se mostra cada vez mais importante tanto no quesito de gerenciamento das aquisições, quanto em relação ao gerenciamento das partes interessadas do projeto. Assim sendo, o trabalho em questão busca pelo entendimento dos principais pontos de atenção dentro deste contexto através da realização de uma pesquisa em profundidade oriunda da aplicação de um questionário junto a profissionais com vivência no gerenciamento de subcontratadas em projetos de construção civil em alusão às boas práticas apresentadas pelo PMI (2017). O estudo visa identificar algumas das principais problemáticas recorrentes dentro dos canteiros de obras, buscando com base na literatura e entendimento dos casos as raízes de suas causas.

1. Introdução

Em virtude da instabilidade do mercado, o setor da construção civil adotou em sua grande maioria o modelo de subcontratação para a realização das atividades em projetos de grande porte. Os subcontratos buscam, de forma geral, aumentar a competitividade das construtoras que visam entregar um produto de maior qualidade perante as demais, com a utilização de equipes mais treinadas e qualificadas. Outra questão que alavancou esta modalidade de contratação de serviços está atrelada aos custos, em razão do alto dispêndio necessário para a manutenção de grandes equipes em meio às incertezas do mercado [1].

Em razão da subcontratação, os gerentes de projetos necessitam lidar com equipes externas de modo a atender os marcos e entregas do

projeto, além das diversas partes interessadas envolvidas no projeto, o que também abrange as subcontratadas. Porém, é de comum senso a existência de conflitos dentro do setor da construção civil, que são bastante corriqueiros na área. Esta afirmação pode ser reforçada por alguns autores que sustentam que esta é uma característica pertinente à esta indústria [2,3].

Por ventura deste cenário, procurou-se evidenciar as principais problemáticas envolvidas na fase de aquisição destes subcontratos, com enfoque nos processos de condução e controle das aquisições, visto que estes estão presentes no dia-a-dia dos canteiros de obras, abordando nesta conjuntura a área de gerenciamento das partes interessadas do projeto. A abordagem apresentada pretende contribuir para a compreensão do gerenciamento dos contratos

com foco no entendimento das dificuldades mais recorrentes no cumprimento do alinhamento entre o engajamento das subcontratadas com as expectativas do cliente, dono do produto do projeto.

2. Revisão de Literatura

2.1 Gerenciamento das aquisições

O gerenciamento das aquisições é uma das áreas de conhecimento dentro do gerenciamento de projetos, que tem como objetivo principal adquirir produtos, serviços ou resultados externos aos envolvidos diretamente no projeto por meio de processos.

As boas práticas apresentadas têm o intuito de guiar o gerenciamento de projetos de modo a extrair os resultados que satisfaçam aos interesses do projeto, objetivando seu sucesso. Os processos pertinentes ao gerenciamento das aquisições compõe-se pelo planejamento do gerenciamento das aquisições, pela sua condução e pelo controle das mesmas, interagindo com as diversas áreas de conhecimento dentro do gerenciamento de projetos [4].

Alguns conceitos-chave são inerentes à esta área que emprega a utilização de contratos como garantia do cumprimento das obrigações legais perante as partes, como forma de acordo entre as partes, um comprador e um vendedor, possuindo respaldo jurídico. Para que os acordos contratuais ocorram, previamente são tomadas decisões de fazer ou comprar, onde a partir deste ponto são elaboradas as licitações para escolha do vendedor adequado ao cumprimento das exigências do projeto.

Durante o processo de planejamento das aquisições, são tomadas as decisões que nortearão a seleção de fornecedores, as métricas a serem utilizadas, riscos, modo como serão coordenados, funções e responsabilidades, dentre outras. O plano de gerenciamento das aquisições visa descrever diversos pontos importantes do setor de aquisições, como a estratégia da aquisição, a tipologia dos documentos de licitação, a especificação do trabalho, os critérios para seleção de fontes, as estimativas de custos, as solicitações de mudanças, as atualizações de documentos do projeto, bem como as atualizações nos ativos de processos organizacionais [4].

O decorrer dos processos de condução das aquisições e controle das aquisições, está

inteiramente ligado a rotina dos canteiros de obras, portanto o entendimento de algumas etapas importantes, ferramentas e documentos já concebidos na etapa de planejamento das aquisições são citados a partir deste ponto.

2.1.1 Licitações

A licitação consiste no documento ao qual uma organização dispõe a oferta de realização de uma obra, de fornecimento de um bem ou equipamentos, da prestação de um serviço ou de processo, podendo ser promovida entre entidades públicas ou privadas. Este último tipo não possui as restrições sujeitas a preceitos legais específicos a serem cumpridos, logo as condições podem ser estabelecidas de forma livre, de modo que não transgridam as leis de comércio perante aos interesses das partes [5].

O processo de licitação, que irá ocasionar na posterior seleção dos fornecedores, conta com uma variedade de documentos, no qual para a documentação das aquisições, são inclusos documentos específicos de licitação e a especificação do trabalho da aquisição, que fornece aos vendedores metas claras quanto ao projeto, bem como os requisitos. Internamente são tratados os custos independentes para que haja a verificação sensata da proposta fornecidas bem como são utilizados os critérios para seleção de fontes pré-determinados no planejamento.

Como retorno das licitações, os fornecedores apresentam suas propostas em resposta às solicitações, que consiste no conjunto de informações básicas que serão usados por um grupo de avaliação responsável pela seleção de um ou mais licitantes (fornecedores) [4].

2.1.2 Seleção de fornecedores

A seleção dos fornecedores se dá pela escolha da proposta que melhor atende aos critérios pré-determinados pela contratante. Para tal é avaliada a capacidade técnica do empreiteiro, bem como o preço apresentado para a aquisição em questão, momento em que são balanceadas as questões de qualidade, custo, histórico, dentre outros parâmetros apropriados à organização gestora dos contratos e ao projeto ao qual se está sendo feita a análise.

2.1.3 Negociação

Realizada a seleção de fornecedores ou empreiteiros, é feita a negociação entre as partes, onde é de suma importância o relato de todos os detalhes abordados durante a realização da reunião de negociação para que façam parte

do contrato futuramente [6]. Estas reuniões têm como finalidade o esclarecimento da estrutura, direitos e obrigações entre as partes, bem como outros termos, de maneira a que seja possível acordar o entendimento entre os envolvidos antes da assinatura do contrato.

As negociações devem ser coordenadas pelo integrante da equipe que possua a autoridade para assinar contratos e que possua esta habilidade interpessoal bem desenvolvida em prol do sucesso do projeto. Finalizadas as negociações e acertados todas as questões abordadas entre as partes, o documento contratual é assinado ou algum outro acordo formal, sendo firmado o compromisso entre o comprador e o vendedor [4].

2.1.4 Contrato

Na literatura, o contrato é retratado como um acordo de vontades, fixado livremente pelas partes, criando obrigações e direitos mútuos juridicamente. No âmbito da construção civil, o contrato é a toda e qualquer ajustamento para a execução dos serviços inerentes ao projeto de forma certa e determinada, estando sob direção e responsabilidade do construtor, pessoa física ou jurídica que esteja legalmente hábil a construir, concernente aos trabalhos especificados no projeto, mediante as condições acordadas com o proprietário ou comitente [7].

O entendimento sobre os contratos neste setor convergem ao mesmo entendimento, uma vez que também é citado como o registro formal das vontades concernentes a duas ou mais partes do acordo, na ambição de nortear uma atividade qualquer, sendo esta a prestação de serviço específico, o fornecimento de um bem definido ou a execução de determinada construção, onde são fornecidos bens e serviços, compostos por materiais e equipamentos. O firmamento do contrato deve ocorrer de forma livre entre as partes, representando o coroamento do processo formal de negociação iniciado na licitação [8].

O contrato deve ser composto por diversos componentes, em forma de cláusula, devendo conter itens como o objetivo do contrato, partes envolvidas, documentos contratuais, definição das obrigações mútuas, prazo e força maior, multas, condições comerciais, fiscalização, responsabilidade e garantia dos serviços, rescisão do contrato, tolerância, vigência do contrato, foro contratual, dentre outros itens específicos o tipo de contratação que se façam necessários [9].

Geralmente as relações contratuais legais se enquadram entre dois tipos genéricos de contratos, de preço fixo, custo reembolsável ou em um terceiro tipo misto, conhecido como contrato por tempo e material. Estes contratos ainda possuem subcategorias que podem ser combinadas entre elas, dependendo do tipo de gestão de contrato a ser realizada.

O gerenciamento dos contratos engloba ainda algumas peculiaridades inerentes ao projeto que também se encontram presentes no dia-a-dia da condução e controle das aquisições do projeto pelos gestores. Estes itens são de grande importância e são descritos a seguir.

2.1.2.1 Administração do contrato

Esta etapa, relativa ao controle do contrato, objetiva possuir o domínio das informações gerais sobre o acordo, destinando-se a compartilhar informações, conciliar os prazos, alinhar interesses, reduzir interferências e assegurar a operacionalização de resultados. Para tal, são realizadas reuniões de coordenação periódicas para que haja supervisão contínua sobre o avançar do contrato. Nestas são discutidos diversos pontos de interesse inerentes ao contrato como, o andamento dos serviços, a avaliação das equipes, o planejamento de fornecimento de materiais e equipamentos, bem como a resolução de eventuais adversidades.

A administração do contrato reúne todas as informações que servirão para controle do mesmo, onde através de medições dos serviços concluídos ou em andamento, são liberados os pagamentos dos empreiteiros, desde que as entregas sejam realizadas conforme os critérios de aceitação já acertados em contrato, e que são monitorados no gerenciamento financeiro do contrato [10].

2.1.2.2 Gerenciamento financeiro

O componente do gerenciamento financeiro do contrato se faz presente dentro do processo de controle das aquisições e está vinculado diretamente ao monitoramento dos pagamentos ao subcontratado, em geral atrelado ao trabalho da equipe de administração do contrato. Este controle é realizado por equipe designada, ao qual é concedida a responsabilidade de garantir que os termos de pagamento ajustados perante ao contrato assinado sejam exercidos. Outra definição orientada é contrato deve ser quanto ao vínculo da remuneração ao progresso do

trabalho realizado pelo empreiteiro, mediante às disposições apresentadas em acordo.

Neste contexto, a questão de garantia da existência de relação rigorosa entre os valores pagos e o trabalho realizado torna-se uma das principais preocupações. Este ponto de atenção envolve uma diversidade de assuntos, desde o assertivo gerenciamento das partes interessadas, onde as expectativas e requisitos devem ser levantados e reproduzidos nos termos do contrato para liquidar qualquer subjetividade vinculada aos termos de aceitação de uma entrega ou cumprimento de marcos. Os dados de desempenho do trabalho também podem estar associados ao pagamento dos fornecedores, como desempenho técnico, a depender da modalidade da atividade contratada.

Entende-se ainda que os contratos devem requerer pagamentos associados às entregas ou saídas do projeto, ao invés das entradas do projeto, como horas trabalhadas, para que exista melhor controle deste processo.

2.1.2.3 Administração de reivindicações

No decorrer do projeto, podem ocorrer modificações solicitadas e os acordos podem ser retificados a em algum momento, desde que antes do encerramento do contrato, caso haja consentimento mútuo sobre a alteração, conforme os termos de controle de mudanças deste acordo. Ademais, caso o comprador e o vendedor não consigam chegar a um acordo quanto aos proventos ou não estão de acordo com tais mudanças, estas modificações são denominadas reivindicações. Todas as reivindicações devem ser documentadas, processadas, monitoradas e gerenciadas no transcorrer do projeto, conforme os termos do contrato. Quanto não solucionadas, podem se tornar disputas ou, em última instância, apelações. Contudo, o método preferencial para resolução das reivindicações e disputas se dá através de negociação [4].

2.1.2.4 Encerramento do contrato

O encerramento do contrato pode ser terminado assim que o produto ou serviço solicitado receba seu aceite final pelo comprador, desde que não haja faturamentos em aberto nem reivindicações ainda não solucionadas entre as partes [4]. O encerramento oficializa o término do contrato, podendo haver a liberação de um pagamento final, nos casos em que são aplicadas

a retenção contratual no decorrer da realização dos pagamentos como salvaguarda da contratante perante a contratada, para eventualidades e garantia de atendimento ao contrato. Estando de acordo de todos os requisitos presentes nos termos e condições do contrato, a liberação do pagamento final é realizado e o contrato é encerrado formalmente entre as partes.

2.2 Gerenciamento das partes interessadas

A partes interessada ou stakeholder do projeto pode ser definido como um indivíduo, um grupo ou uma organização que pode afetar, ser afetado, ou sentir-se afetado por efeito de uma resolução tomada, uma atividade executada, ou devido ao resultado de um projeto, programa ou portfólio [4].

As partes interessadas podem ainda serem analisadas dentro dos projetos em função do ambiente organizacional, onde o fator dinâmico inerente à indústria da construção civil é visível na relação deste com o ambiente externo, fazendo com que os tomadores de decisões necessitem lidar com novos desafios constantemente [11]. Outrossim, a concorrência, originada pelas constantes transformações tecnológicas e reestruturações produtivas também contribuem para necessidade de atenção a este ambiente [12]. Paralelamente, existe a constante necessidade de desenvolvimento das organizações e de suas habilidades internamente, em virtude das variações das condições da mão-de-obra, acesso a mercados protegidos e recursos financeiros ou a matéria-prima, de modo a adequarem-se ao ambiente externo [13].

Exemplificando as partes interessadas que mais influenciam no setor da construção civil em virtude ao ambiente organizacional, podemos citar que externamente elas podem ser constituídas pelos, mas não estando limitados a, fornecedores de concreto, tijolos, aço, elevadores, tinta ou serviços de pintura, cerâmica, mão-de-obra, outros fornecedores em geral, engenheiros civis e arquitetos terceirizados, clientes, bancos, funcionários terceirizados, sindicatos, associações, Governo Municipal, Estadual e Federal, concorrentes, imobiliárias e corretores, organizações não governamentais, proprietários de terrenos para edificação, arrendatários de imóveis,

organizações do setor hoteleiro e organizações estrangeiras. Quanto as partes interessadas internas, podem ser constituídas pelos, mas não estando limitados a, engenheiros, arquitetos, colaboradores da organização e os sócios [14].

O gerenciamento das partes interessadas do projeto pode englobar processos como identificação das partes, além do planejamento, gerenciamento e monitoramento do engajamento das partes interessadas. Estes processos apoiam o trabalho da equipe do projeto para que possam ser realizadas as análises quanto as expectativas das partes, seja avaliado o grau em que influenciam ou são afetados pelo projeto, e desenvolvam estratégias de envolvimento eficaz junto aos envolvidos em apoio a decisões, planejamento e a execução do trabalho do projeto.

A identificação das partes interessadas do projeto é um processo que deve ser realizado frequentemente ao longo do projeto, conforme se faça necessário, analisando e documentando as informações relevantes sobre os interesses dos mesmos, seu envolvimento, interdependências, influência e impacto potencial no sucesso do projeto. Este processo tem como principal benefício que a equipe do projeto identifique o direcionamento mais adequado para engajamento das partes interessadas ou de um grupo de partes interessadas. No ato ou ainda antes da aprovação do termo de abertura do projeto, a identificação das partes deve ser realizado, devendo ser repetido pelo menos a cada início de fase ou por conta da ocorrência de uma mudança significativa no projeto ou na organização envolvida.

Documentos como *business case* e o plano de gerenciamento de benefícios são de grande importância na etapa de identificação, uma vez que identificam os objetivos do projeto com uma lista inicial de envolvidos afetados pelo projeto e os indivíduos e grupos que podem ser beneficiados com a entrega dos resultados provenientes do projeto, respectivamente.

A coleta de dados perante aos grupos ou indivíduos podem envolver técnicas como a utilização de questionários e pesquisas ou *brainstormings*. Este primeiro visa coleta de informações em massa enquanto o segundo visa a coleta de dados e criatividade baseado no incentivo a comentários em grupos envolvendo

membros da equipe ou especialistas no assunto tratado.

Com base nos dados coletados podem ser realizadas as análises das partes interessadas, que resulta em uma lista de envolvidos no projeto e informações pertinentes, como sua posição hierárquica na organização, as funções no projeto, expectativas, o nível de apoio ao projeto, assim como o interesse nas informações a respeito do projeto.

Analisados os dados, pode ser realizada a representação destes, podendo haver classificação das partes interessadas de modo a apoiar a equipe no desenvolvimento de relacionamentos com as partes, onde estas categorizações podem ser realizadas por meio de mapeamento e representação. Diversas técnicas podem ser utilizadas, a depender da abordagem, nível de interação, tamanho do projeto, dentre outras questões, na qual se faz alusão às técnicas de matriz de impacto e influência, cubo de partes interessadas, modelo de relevância, direções de influência e priorização.

Com base na obtenção dos dados e informações quanto às partes interessadas do projeto, há que se faça o planejamento do engajamento dos mesmos visando desenvolver as abordagens que viram envolver estas partes do projeto, suportados por suas necessidades, expectativas, interesses, bem como o potencial impacto no projeto, desenvolvendo um plano acionável de interação eficaz juntos com as mesmas.

Como principal saída deste processo de planejamento, obtém-se o plano de engajamento das partes interessadas, que faz parte do plano de gerenciamento do projeto, e visa apontar as estratégias e ações essenciais na promoção do envolvimento, de forma produtiva, das partes interessadas em tomadas de decisões ou execução. Este plano pode ser formal ou informação, com alto detalhamento ou estruturado de modo amplo, a depender das necessidades do projeto e das expectativas a serem alcançadas.

Durante o desenvolver do projeto é necessário que haja também o gerenciamento do engajamento das partes interessadas, onde é preciso se comunicar e trabalhar junto a estes envolvidos para atendimento das necessidades e expectativas, como também enfrentar questões e viabilizar a participação dos indivíduos ou grupos

adequados. Este gerenciamento tem como principal intuito aumentar o nível de apoio das partes interessadas e minimizar possíveis resistências ao longo do projeto.

No âmbito deste gerenciamento específico, algumas atividades junto as partes interessadas são essenciais como o constante engajamento apropriado, que visa manter ou confirmar o compromisso contínuo para o êxito do projeto; o gerenciamento das expectativas, que deve ocorrer por meio de negociação e comunicação; abordagem de riscos ou preocupações em potencial, além da antecipação de questões futuras; e esclarecer e solucionar impasses identificados. Essa gestão auxilia na garantia de entendimento claro das metas do projeto, dos objetivos, dos benefícios e dos riscos pelas partes interessadas, além de enaltecer como sua contribuição lapidarará o êxito do projeto.

Para o desenvolvimento e trabalho citados são necessárias habilidades de comunicação que serão muito utilizadas, havendo ligação direto com o plano de gerenciamento das comunicações. A equipe do projeto utiliza do *feedback* para sustentar o entendimento das reações dos envolvidos perante às atividades concernentes ao gerenciamento do projeto, onde este é coletado de distintas formas. O *feedback* pode ser coletado de distintas formas, não estando limitado a conversas formais ou informais, identificação e discussão de questões, reuniões, relatórios de progresso, bem como pesquisas.

Dentre outras ferramentas e técnicas requeridas, estão as habilidades interpessoais como por exemplo, mas não somente, o gerenciamento de conflitos que garante o desfecho de discordâncias de maneira apropriada; a conscientização cultural, o qual deve ser utilizado pelo gerente de projetos e toda a equipe de modo que sua comunicação seja empreendida com eficácia, considerando as divergências culturais existentes nas mais diversas localidades e os requisitos dos mesmo; a negociação, que busca pela obtenção de apoio às atividades concernentes ao projeto ou resultados, bem como solucionam as desavenças que possam existir na própria equipe ou com alguma outra parte interessada.

Outra ferramenta imprescindível é a utilização de reuniões, uma vez que são requeridas na discussão e abordagem de

quaisquer tipos de questões ou preocupações diante aos temas do projeto, bem como no engajamento das partes interessadas. Podem incluir reuniões de tomada de decisões, de resolução de questões, de lições aprendidas e retrospectivas, de *Kick-off* ou início de projeto, planejamento, atualização de status, e outros.

Ainda dentro do gerenciamento das partes interessadas é trabalhado o processo de monitoramento das mesmas, visando supervisionar as relações dos envolvidos do projeto e as adaptações de estratégias que promovem o engajamento por meio da modificação de planos e pela utilização de estratégias de engajamento destas partes. Como benefício deste processo é a manutenção ou incremento na eficiência e eficácia das atividades voltadas ao engajamento das partes interessadas ao decorrer do desenvolvimento do projeto e das mudanças em seu ambiente.

Neste processo também são utilizadas de diversas ferramentas e técnicas, no qual as habilidades interpessoais e de equipe se destacam neste quesito, onde podem estar inclusos neste processo, mas não apenas a utilização de habilidades como, escuta ativa, utilizada para redução de mal entendidos ou falhas de comunicação; consciência cultural; liderança, uma vez que o engajamento de sucesso das partes interessadas deste quesito para comunicar a visão e motivar as partes no apoio aos trabalhos e aos resultados do projeto; rede de relacionamento, que garante acessibilidade as informações quanto os níveis de engajamento das partes e consciência política, utilizada para o entendimento das estratégias da organização, saber quanto ao poder e influência das partes e para potencializar a capacidade para comunicação junto a estas partes interessadas.

3. Metodologia da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa descritiva, voltada para identificação das principais complicações na gestão dos subcontratos em obras de grande porte, com observação na relação entre o gerenciamento de aquisições e partes interessadas do projeto.

A utilização de revisão de literatura também se faz presente no trabalho, onde foram pesquisados os temas centrais abordados, tanto em fontes acadêmicas nacionais e internacionais,

através de periódicos, livros, jornais e dissertações.

Estrategicamente optou-se pela utilização de pesquisa em profundidade, onde um questionário com dez perguntas foi apresentado a quatro entrevistados para posterior elucidação das respostas. As perguntas abrangem as temáticas de aquisições de subcontratados, assim como a relação de engajamento das partes interessadas do projeto, segundo a ótica das boas práticas apresentadas pelo PMI (2017). O contato com os entrevistados ocorreu via telefone, enquanto o envio do questionário e retorno se deu via e-mail.

O universo desta pesquisa se restringe a visão do comprador dos serviços, produtos ou resultados externos à equipe do projeto requeridos pelo empreendimento, através da visão de profissionais que atuam no setor da construção civil, em projetos de grande porte, e que possuem experiência no gerenciamento de subcontratos nas regiões Sul e Sudeste do país. O recorte em questão pretende expor a complexidade da temática, bem como assimilar as situações mais usuais e para posterior compreensão de suas causas.

O trabalho não observa a ótica do subcontratado em razão do centro do estudo estar ligado diretamente ao gerenciamento de grandes projetos e sua complexidade no gerenciamento da alta quantidade de contratos adquiridos, mesclado ao entendimento da gestão dos envolvidos nas atividades.

Contudo a amostragem não garante que se tenham os dados quantitativos de todas as principais recorrências dentro da área, o que não invalidou os resultados da pesquisa a nível qualitativo, bem como o objetivo da pesquisa que apresenta como foco principal a elucidação dos casos mais rotineiros quanto ao gerenciamento de aquisições associado ao gerenciamento das partes interessadas.

4. Estudo de Caso

A seguir, apresenta-se o estudo de caso baseado na pesquisa em profundidade, consistindo na aplicação de questionário contendo as 10 perguntas voltadas para gestão de aquisições e parte interessadas à luz das boas práticas citadas pelo PMI [4].

4.1 Perfil dos entrevistados

Os perfis envolvidos para estudo e entendimento das questões possuem experiência com gerenciamento de contratos em empreendimentos privados no setor da construção civil, todos são engenheiros civis.

O engenheiro A, possui 13 anos de experiência no setor civil, tendo atuado em empreendimentos da região do Rio de Janeiro, bem como na coordenação orçamentária de diversos projetos nas regiões Norte, Nordeste e Sudeste do país, detendo de conhecimento executivo de obras, tanto quanto de coordenação de orçamento de projetos, gestão de projetos, controle financeiro e gerenciamento de contratos e subcontratos. Dentre os principais projetos em que atuou, estão o Hotel Grand Hyatt Rio de Janeiro, o Le Mond Office e o Florae Nova Iguaçu.

O engenheiro B possui 6 anos de experiência voltada a área gestão e gerenciamento de contratos e subcontratos em empreendimentos realizados no Sudeste do país. Os quais, se destacam no Rio o Eco Sapucaí e o AQWA Corporate, bem como o Teatro Cultura Artística na região de São Paulo.

O engenheiro C detém de 20 anos de experiência no segmento, atuando tanto em obras comerciais, residenciais e industriais de grande porte, o qual teve convivência em todas as áreas do setor. Dentre os principais projetos em que esteve envolvido, destacam-se em São Paulo o Edifício Birmann 21 e o Edifício Birmann 29, Shopping Tiete Plaza, ampliação do Shopping *Market Place*, fábrica da Caterpillar em Piracicaba. No Rio de Janeiro o Hotel *Grand Hyatt* Rio, dentre outros projetos hoteleiros e comerciais em Santa Catarina e no Paraná.

O engenheiro D possui 6 anos de experiência na gestão de contratos e subcontratos e administração dos mesmos. O qual participou de projetos na região do Rio de Janeiro, com evidenciam-se o *Port Corporate Tower*, Hotel *Grand Hyatt* Rio, dentre outras obras do ramo comercial, hoteleiro e residencial.

4.2 Questionário

A apresentação do questionário com elucidação das respostas comentadas sucedem logo a seguir.

Questão 01: Dentro do canteiro de obras, quais os problemas mais recorrentes no gerenciamento dos contratos de subcontratadas?

A falta de entendimento do escopo contratado bem como o desconhecimento acerca

da situação do contrato é citada com grande recorrência. Por vezes, a subcontratada e a própria equipe do projeto desconhece o cenário contratual das subcontratadas que estão sob sua responsabilidade dentro do canteiro de obras, não atentando quanto a saldos, aditivos e até mesmo quanto às responsabilidades presentes em cláusulas contratuais, cabendo a um setor específico, de custos, contratos ou que possua outra denominação, a depender do modelo da construtora, fazer esta gestão e informar aos envolvidos quanto ao quadro apresentado pela subcontratada. Por parte das subcontratadas, este cenário é agravado pela falta de um preposto qualificado para o gerenciamento do contrato perante ao projeto, não sendo utilizadas ferramentas de controle, o que acarreta em desorganização e má gestão das atividades e do controle financeiro.

Outro ponto de atenção diz respeito quanto as documentações a serem apresentadas pelas subcontratadas, tal como documentação dos colaboradores da subcontratadas. Ainda que estes documentos sejam citados quanto a sua necessidade e obrigatoriedade no decorrer da contratação.

A falta de regularização de pagamentos por conta das subcontratadas também ocorre frequentemente, onde por vezes há atraso na apresentação de guias quanto ao pagamento de impostos, além de problemas com a folha de pagamento, ocasionadas em muitos casos por conta da má gestão do fluxo de caixa por parte da subcontratada.

Questão 02: Quanto as negociações (tanto comerciais, quanto das condições gerais do contrato – como condições de pagamentos, retenções, multas, bônus, descontos e outros) junto as subcontratadas, as mesmas ocorrem de forma efetiva e clara para entendimento posterior de todos os envolvidos no processo? Quais as principais discordâncias ou problemas recorrentes?

Muito embora as construtoras possuam processos que informem quanto as condições e demais informações importantes que sejam pertinentes a contratação, seja via carta convite ou mediante a reuniões de alinhamento, há ainda grande desconhecimento das condições gerais dos contratos pelos subempreiteiros. Em geral, os colaboradores envolvidos inicialmente no processo de contratação não são os mesmos que

acompanharão o desenrolar do projeto, não havendo um repasse interno quanto as informações já alinhadas para aquele projeto, mesmo que todas as informações estejam documentadas. Existem casos ainda, em que contratações sejam realizadas em prazo reduzido, fazendo com que detalhes de retenções, multas, critérios de medição e as condições de pagamento não sejam discutidos, o que acaba gerando conflitos.

Divergências quanto as datas de liberação de faturamento também são comuns, em inúmeros casos, principalmente quando o cliente final é estrangeiro, os prazos são maiores por conta dos processos para análise de medições, processamento de pagamentos, dentre outros.

Questão 03: Quanto a administração dos contratos das subcontratadas e o gerenciamento financeiro das mesmas, quais os maiores obstáculos?

O gerenciamento financeiro é atrelado a liberação de medições dos empreiteiros, o que é sujeito a aceitação dos serviços prestados pelos mesmos. Por vezes, principalmente próximo a entrega final do produto, as questões de qualidade dos serviços são vistas de forma mais rigorosa, o que acarreta na não liberação do pagamento, ou pelo menos parcial, referente ao serviço prestado, até que se tenha a qualidade esperada para o mesmo. Tais fatores ocorrem por conta da subjetividade da aceitação dos serviços que mudam dependendo da fase em que o projeto se encontra e por falhas de comunicação entre o cliente final, o intermediário e a subcontratada.

O gerenciamento financeiro realizado pelas contratadas também acarreta no levantamento de questões no projeto, muitas vezes por conta do não entendimento do próprio fluxo de caixa, que devem incorporar os impostos, retenções e demais despesas que podem gerar problemas maiores dentro do projeto, como atrasos nos prazos estipulados. Para que seja evitado qualquer transtorno, este gerenciamento do contrato quanto aos saldos, aditivos em andamento e a gestão dos créditos e débitos é realizado pela equipe do projeto.

Questão 04: Quais os maiores desafios encontrados nas inspeções/auditorias do trabalho realizado pelas subcontratadas para aceitação do cliente ou gerenciadora?

Muito embora o intuito da utilização de subcontratados visar a melhoria na qualidade do serviço, é unânime a falta de qualidade quanto aos produtos apresentados pelas subcontratadas, onde por vezes se faz necessário o retrabalho para posterior aceitação do cliente, ocasionando em custos adicionais. Contudo, recusas no aceite dos serviços geram desgaste junto ao cliente que não libera o pagamento dos serviços medidos por conta da qualidade, podendo ocasionar problemas junto à folha de pagamento dos subempreiteiros.

Questão 05: O que se mostra como dificuldade no gerenciamento financeiro de subcontratados junto ao cliente?

A adequação das subcontratadas as datas estabelecidas pelo cliente e os prazos de liberação de faturamento dos serviços medidos, por vezes se apresenta como uma dificuldade para conciliação, devendo haver intermediação por parte da construtora para adequação do processo.

As questões de responsabilidade fiscal também são recorrente, vista a constante falta de atendimento as documentações e quitações de obrigações fiscais pelas subcontratadas, exigem que este ponto seja tratado de forma atenciosa e cautelosa para obtenção de importantes documentações pertinentes ao empreendimento como CNDS e o habite-se do projeto.

Questão 06: Quanto a administração de reivindicações oriundas das subcontratadas, quais os principais pontos questionados?

Geralmente as contratações são realizadas com base em projetos básicos que sofrem alterações durante o ciclo da obra, o que pode ocasionar no pleito de revisão de valores do contrato, o que irá depender do contrato, uma vez que o risco é compartilhado entre as partes, ou seja, em casos de alto risco o custo deste é repassado dentro dos valores do contrato. Além do mais algumas das solicitações de adicionais ao contrato são feitas tardiamente, e sem que haja o controle por parte da subempreiteira, não havendo mapeamento, registro e comprovação quanto aos adicionais.

Os custos não previstos também são constantes, onde são alegadas horas extras prestadas, trabalhos nos fins de semana, dentre outros fatores que se fizeram necessários para cumprimento das entregas nos prazos

estipulados, contudo, tais custos deveriam ser previstos em orçamento, que normalmente é enxugado ao máximo.

Quanto as reivindicações é citada ainda a constante queixa quanto a burocracia da construtora, que ocorre por conta dos procedimentos internos e junto ao cliente. São levantadas questões quanto à solicitação de muitos documentos para contratação, acesso à obra, dentre outros que podem acarretar em atraso na iniciação dos serviços por exemplo.

Questão 07: Quanto ao encerramento dos contratos, quais as principais dificuldades mais recorrentes envolvidas neste processo?

Dentre as principais dificuldades mencionadas para o encerramento do contrato estão, as negociações em andamento, que podem ser provenientes de reivindicações pleiteadas pelas subcontratadas, a demora na assinatura dos termos de encerramento pelas subcontratadas, principalmente quando não existem valores retidos junto ao cliente.

Em alguns casos não há a assinatura do termo de aceite definitivo do projeto por parte do cliente, que busca por pendências antes não alinhadas como salvaguarda para não assinatura do documento.

Questão 08: O que se mostra mais e menos eficaz no engajamento das subcontratadas para alinhamento às expectativas das entregas do projeto?

A perspectiva de novas parcerias em projetos futuros e das condições de pagamento e liberação de recursos dos projetos em que estão contratados ainda são os principais focos de interesse dos subcontratados. Ou seja, para o correto direcionamento, deve ser comunicado junto a estes constantemente quanto ao atendimento das expectativas do cliente em prazo, custo e qualidade para que não haja interferências no decorrer do processamento de liberação de faturamento para os mesmos. O alinhamento das expectativas deve ser levantado frequentemente e atrelado ao pagamento dos mesmos, **conforme consta e contrato geralmente.**

Questão 09: No tocante a identificação contínua das partes interessadas no projeto, quais os principais contratemplos enfrentados?

Em geral a identificação das partes interessadas ocorre naturalmente conforme necessidade por não haver procedimento para tal

ou por não cumprimento deste. Contudo, não haver ou não ser cumprido um procedimento implica no não monitoramento desta questão, que eventualmente pode acarretar em problemas nos trabalhos realizados. Estes problemas decorrentes da não identificação constantes das partes interessadas podem ser causados por exemplo por saída ou chegada de novos membros da equipe do projeto, equipe da subcontratada ou do cliente, afetando processos.

Questão 10: Quais as principais habilidades interpessoais e de equipe requeridas para o bom engajamento de todas as partes interessadas no direcionamento correto dos objetivos do projeto?

A principal habilidade requerida para o bom direcionamento dos objetivos do projeto é a liderança, uma vez que esta habilidade tem o poder de conferir aos envolvidos o sentimento de serem donos do projeto, conferindo mais comprometimento e responsabilidades perante ao projeto, atuando de forma proativa e multifuncional.

Demais habilidades também são citadas como sendo de suma importância pelos entrevistados, como a de gestão de conflitos, utilizada diariamente pelos gerentes do projeto e pelos gerentes das áreas funcionais. A resiliência e o engajamento da equipe do projeto para que possuam foco direcionado dentro do projeto, dentre outras. As habilidades são necessárias diversas vezes durante o desenvolvimento do projeto e devem ser trabalhadas para que sejam mais eficientes com o passar do tempo.

Contudo, dependendo do interesse da parte interessada a abordagem deve ser diferente, devendo haver um relacionamento informativo, de pacificação e empático. Estes casos podem ser representados pelos vizinhos às construções, uma vez que é indiscutível os transtornos gerados durante o processo construtivo, mas que por fim podem trazer benefícios mútuos para toda a comunidade. Neste sentido, também há utilização da gestão de conflitos, pois podem haver desentendimento que devem ser previamente respaldados, como exemplo da aplicação da vistoria de vizinhança antes do início dos trabalhos específicos e físicos do projeto, de modo que seja realizada avaliação prévia das condições ao redor do projeto para que não haja cobranças e condenação injusta quanto às condições que possam não estar em bom estado de uso previamente.

5. Considerações finais

Como visto no estudo realizado são diversas as adversidades encontradas no tocante ao gerenciamento de subcontratadas em projetos da indústria da construção civil, que englobam principalmente questões envolvendo as mais diversas pessoas que influenciam ou são influenciadas pelo projeto, as chamadas partes interessadas.

É observado, com base nas respostas fornecidas pelos profissionais da área, a complexidade de conflitos que devem ser administrados entre subcontratados, clientes, vizinhos ou demais interessados no projeto. Onde é visível a necessidade constante da utilização das habilidades interpessoais e de equipe perante aos mais diversos envolvidos no projeto em prol do mesmo, mediante aos acordos fechados e condições estabelecidas juridicamente em contrato.

Outro ponto levantado foi quanto a existência de diversos procedimentos que visam resguardar a construtores das mais diversas eventualidades, com base em informações coletadas, reuniões, dentre outros. Esses processos e procedimentos garantem a boa gestão de mudanças, conflitos, reivindicações e respaldam a construtora para ponderação das tomadas de decisões. O qual é trabalhado o gerenciamento das aquisições, bem como dos subcontratados, em paralelo a gestão das diversas partes interessadas envolvidas neste processo, o que dificulta o engajamento das partes envolvidas muito embora as boas práticas estejam sendo realizadas quase que em sua totalidade.

Quanto ao engajamento das partes interessadas, é notório o grande trabalho realizado para identificação destes grupos ou indivíduos, contudo, esta parece ser uma atividade pertinente e intrínseca ao setor, dado que ocorrem naturalmente ou por necessidade sem que hajam processos exigidos para tal ou que possam ser desconhecidos pelos colaboradores do projeto. Contudo, tais ações podem acarretar na geração de ruídos de comunicação ou até mesmo na falta de informações ou dados que possam ser necessários.

No contexto geral, as construtoras tem o papel de mediar todos os diversos conflitos gerados principalmente por terceiros e buscar

solucioná-los da melhor forma entre as partes envolvidas, desde que respaldados pelas cláusulas contratuais, negociando entre as partes no rumo dos interesses do projeto.

Como sugestão para trabalhos futuros pode-se analisar e entender como é realizada a gestão dos subprojetos das subcontratadas dentro dos grandes projetos o qual foram selecionadas, obtendo uma nova ótica sobre o tema.

Outra sugestão pode ser dada continuidade na análise dos principais problemas gerados pela subcontratação dentro da construção civil e sua relação com o gerenciamento das partes interessadas, utilizando de pesquisa aplicada para o mapeamento por grupo área, com posterior abordagem de soluções e mitigações para os casos mais emblemáticos.

6. Referências

- [1] CHOMA, A. Como gerenciar contratos com empreiteiros. 2. ed. São Paulo: Pini, 2007.
- [2] PEÑA-MORA, F.; SOSA, C. E.; MCCONE, D. S. Introduction to Construction Dispute Resolution. (MIT-Prentice Hall Series on Civil, Environmental, and Systems Engineering) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002. 264 p.
- [3] CHEUNG, S. O. et al. Factors affecting clients project dispute resolution satisfaction in Hong Kong. *Construction Management and Economics*, v.18, p.281-294. 2000.
- [4] PMI – Project Management Institute Inc. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos – Guia PMBOK 6ª Edição. PMI, 2017.
- [5] COSTA Francisco Bruno, HADDAD Assed Naked. Gestão de contratos na construção civil. *Revista Vértices*, 2002.
- [6] OLIVEIRA, M. B.; Gestão de Processos e Contratos de Serviços na Construção Civil. – V Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2009.
- [7] MEIRELLES, Hely Lopes. Direito administrativo brasileiro. 25ª ed. São Paulo: Malheiros, 2000.
- [8] LIMMER, C. V. Planejamento, orçamentação e controle de projetos e obras. Rio de Janeiro: LTC. 1997.
- [9] ATLAS. Manuais de Legislação: Licitações e Contratos da Administração Pública. São Paulo: Atlas, 1999.
- [10] PINHEIRO, A. C. D. F. B., & CRIVELARO, E. M. gestão de contratos na construção civil. Editora Saraiva, 2018.
- [11] OLIVEIRA, M. M. D. A., & FORTE, S. Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do estado do Ceará. XXVII ENCONTRO ANUAL ENANPAD, 1-16. 2003.
- [12] ANTUNES, B. M. A estrutura organizacional frente as estratégias de aquisição: um estudo de casos em minas gerais. 2002. 98 f (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração). CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte).
- [13] HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração estratégica. São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2003.
- [14] HOFFMANN, Valmir Emil; PROCOPIAK FILHO, José Ademar; ROSSETTO, Carlos Ricardo. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú–SC. CEP, v. 88337, p. 300, 2008.