

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENGENHARIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA CIVIL

Bruno Dornelles Rangel

**GESTÃO DE PLEITOS EM OBRAS PÚBLICAS: RESOLUÇÃO
DE IMPASSES ENTRE CONTRATADA E CONTRATANTE**

| |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Avaliador: |
| Defesa: dia __/__/2016 às _____ horas |
| Local: UFRGS / Engenharia Nova Oswaldo Aranha, 99, sala 304 |
| Anotações com sugestões para qualificar o trabalho são bem- vindas. O aluno fará as correções e lhe passará a versão final do trabalho, se for de seu interesse. |

Porto Alegre
dezembro 2016

BRUNO DORNELLES RANGEL

**GESTÃO DE PLEITOS EM OBRAS PÚBLICAS: RESOLUÇÃO
DE IMPASSES ENTRE CONTRATADA E CONTRATANTE**

Trabalho de Diplomação apresentado ao Departamento de
Engenharia Civil da Escola de Engenharia da Universidade Federal
do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para obtenção do
título de Engenheiro Civil

Orientadora: Luciani Somensi Lorenzi

Porto Alegre
dezembro 2016

BRUNO DORNELLES RANGEL

**GESTÃO DE PLEITOS EM OBRAS PÚBLICAS: RESOLUÇÃO
DE IMPASSES ENTRE CONTRATADA E CONTRATANTE**

Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado como pré-requisito para a obtenção do título de ENGENHEIRO CIVIL e aprovado em sua forma final pela Professora Orientadora e pela Comissão de Graduação (COMGRAD) da Engenharia Civil na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Porto Alegre, 22 de dezembro de 2016

Profa. Luciani Somensi Lorenzi
Dra. pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Orientadora

Profa. Cristiane Sardin Padilla de Oliveira
Dra. pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Relatora

BANCA EXAMINADORA

Profa. Luciani Somensi Lorenzi (UFRGS)
Dra. pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Profa. Cristiane Sardin Padilla de Oliveira (UFRGS)
Dra. pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Enga. Tatiane Righi Scaramussa (UFSM)
MBA em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas

Dedico este trabalho a meus pais, Silvio e Jurema, e à
minha irmã Francine, que sempre me motivaram, me
apoiaram, me mostraram o caminho certo e estiveram ao
meu lado na busca dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por fazer parte da minha vida e por ter me dado saúde, força e determinação para chegar até aqui e alcançar este meu objetivo.

Agradeço à minha orientadora, professora Luciani Somensi Lorenzi, pela influência na escolha do tema, pela disponibilidade e atenção dispensadas neste trabalho.

Agradeço aos meus pais, Silvio e Jurema, pelo amor incondicional, esforço e incentivo durante toda minha educação. Por nunca desistirem de mim e nunca me deixarem faltar nada. São meus exemplos de perseverança e dedicação.

Agradeço à minha irmã Francine, minha eterna parceira, pelo carinho, apoio e companheirismo, mesmo quando ficamos distantes.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Engenharia que através de seus docentes e funcionários permitiram a realização de um dos meus objetivos de vida.

Agradeço aos meus familiares, tios e primos que tanto amo, por estarem sempre comigo e entenderem minhas ausências durante alguns momentos importantes para todos nós.

Agradeço aos colegas de serviço que sempre me ajudaram nos momentos em que precisei, especialmente ao engenheiro Bruno Saldanha, um grande incentivador.

Agradeço aos meus colegas de faculdade, pela parceria de estudos e amizade.

Agradeço aos amigos que estiveram ao meu lado e os que ainda estão, especialmente, Manoele Souza, Gabriella Pereira, Rafael Lopes, Vítor Garcia, Pâmela Bernardo, Cristian Bitencourt e Diego Pires. Obrigado pelos momentos de descontração e diversão proporcionados.

Sem todos vocês, nada disso seria possível.

Tenho a impressão de ter sido uma criança brincando à beira-mar, divertindo-me em descobrir uma pedrinha mais lisa ou uma concha mais bonita que as outras, enquanto o imenso oceano da verdade continua misterioso diante de meus olhos.

Isaac Newton

RESUMO

A contratação de obras atualmente conta muitas vezes com projetos incompletos ou mal definidos. O resultado disso são mudanças de escopos de projeto durante o andamento da obra, atrasos na realização de serviços e sobre preços nas contratações. O orçamento com projeto básico geralmente não é real, com itens estimados, podendo variar o valor final da obra. Quando algum desses problemas ocorre, a empresa contratada sente-se prejudicada por ter que realizar algo que não estava previsto. Ela então busca seus direitos e a essas reivindicações damos o nome de pleito. Os pleitos podem ocorrer por diversas razões. Este trabalho propõe o estudo das causas pelas quais os pleitos ocorrem em obras públicas e maneiras de como se fazer uma gestão de pleitos eficiente. Dificilmente uma obra não terá algum dos problemas citados e por isso é essencial que essas disputas sejam rapidamente solucionadas de maneiras que nenhuma das partes se sinta prejudicada. Para a realização do trabalho, fez-se o estudo de caso de uma obra pública de grande porte em que ocorreram diversos pleitos. Foram entrevistados representantes do órgão público contratante e da empresa contratada para execução da obra. Os entrevistados relataram os problemas e pleitos ocorridos durante a realização da obra, as consequências e as atitudes tomadas em relação a cada acontecimento. Por fim se apresenta uma análise dos ocorridos e sugestões de como uma gestão de pleitos bem feita poderia influenciar no andamento da obra.

Palavras-chave: pleitos; gestão de pleitos; obras públicas; estudo de caso; entrevista; gestão de contratos; aditivos.

ABSTRACT

The hiring of construction works currently has often incomplete or poorly defined projects. The result are changes in project scope during the progress of the construction work, delays in performing services and overprices in hirings. The budget with basic project is usually not real, with estimated items, may vary the final value of the construction work. When any of these problems occur, the hired company feels harmed by having to do something that wasn't expected. It then search their rights and these reclamations we call claims. The claims can occur for various reasons. This completion of course work proposes the study of the reasons why the claims occur in public construction works and ways on how to make an efficient claims management. Hardly a construction work won't have any of the problems mentioned and so it is essential that these disputes are quickly resolved in ways that neither interested parts feels harmed. To carry out the work, it was made the case study of a large public construction work in that occurred several claims. An interview with representatives of the public agency and the hired company for execution of the construction work was done. Respondents reported the problems and claims that occurred during the execution of the work, the consequences and the actions taken for each event. Finally, it presents an analysis of proceedings and suggestions of how a claims management well done could influence the progress of the construction work.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Etapas da pesquisa..... | 18 |
| Figura 2 – Processo do pleito..... | 32 |
| Figura 3 – Causas de pleitos comuns em contratos de construção..... | 33 |
| Figura 4 – Linha do tempo do atraso da entrega de projetos executivos..... | 51 |
| Figura 5 – Linha do tempo do atraso do início da obra..... | 51 |
| Figura 6 – Linha do tempo da paralisação da obra..... | 52 |
| Figura 7 – Linha do tempo do aditivo de prazo..... | 52 |
| Figura 8 – Linha do tempo de mudança de escopo e aditivos de prazo e custo..... | 53 |
| Figura 9 – Problemas relacionados à gestão de pleitos..... | 54 |
| Figura 10 – Linha do tempo da obra em estudo..... | 69 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa..... | 41 |
| Quadro 2 – Problemas enfrentados na obra, suas causas, consequências e resoluções.... | 67 |
| Quadro 3 – Análise e sugestões para os problemas enfrentados na obra..... | 74 |

LISTA DE SIGLAS

BDI – Budget Difference Income (Benefícios e Despesas Indiretas)

Confea– Conselho Federal de Engenharia e Agronomia

CONS – Conditions of Contract for Construction

CPM – Critical Path Method (caminho crítico)

DBB – Design-Bid-Build

DBO – Design, Build and Operate

EAP – Estrutura Analítica de Projeto

EPC – Engineer, Procure and Construct

FIDIC – Federação Internacional de Engenheiros Consultores

P&DB – Plant and Design Build

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 13 |
| 1.1 QUESTÃO DA PESQUISA..... | 15 |
| 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA..... | 16 |
| 1.2.1 Objetivo principal | 16 |
| 1.2.2 Objetivo secundário | 16 |
| 1.3 PRESSUPOSTO..... | 16 |
| 1.4 DELIMITAÇÕES..... | 16 |
| 1.5 DELINEAMENTO..... | 17 |
| 2 MODELOS DE CONTRATOS E COMPOSIÇÃO DE PREÇO | 19 |
| 2.1 MODELOS E PADRÕES DE CONDIÇÕES CONTRATUAIS..... | 19 |
| 2.1.1 Conditions of Contract for Construction | 20 |
| 2.1.2 Conditions of Contract for Plant and Design-Build | 22 |
| 2.1.3 Conditions of Contract for Engineer, Procure and Construct / Turnkey Projects | 23 |
| 2.1.4 Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects | 23 |
| 2.1.5 Short Form of Contract | 24 |
| 2.2 DEFINIÇÃO DO PREÇO DA OBRA E FORMA DE PAGAMENTO..... | 25 |
| 2.2.1 Preço pelo Custo – <i>Cost Plus</i> | 25 |
| 2.2.2 Custeio Meta – <i>Target Cost</i> | 25 |
| 2.2.3 Preço Fixo ou Global – <i>Lump Sum</i> | 26 |
| 2.2.4 Preço Máximo Assegurado – <i>Guaranteed Maximum Price</i> | 26 |
| 2.2.5 Preço Unitário – <i>Unit Price</i> ou <i>Measure Works</i> | 26 |
| 3 CONFLITOS E DISPUTAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL | 28 |
| 3.1 PLEITOS (<i>CLAIMS</i> / REIVINDICAÇÕES)..... | 29 |
| 3.2 TIPOS DE PLEITOS – ADITIVOS DE CUSTO E PRAZO..... | 32 |
| 3.3 PLEITOS EM OBRAS PÚBLICAS..... | 34 |
| 3.4 GESTÃO DE PLEITOS..... | 36 |
| 4 MÉTODO DE PESQUISA | 40 |
| 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS..... | 40 |
| 4.1.1 Escolha do método de pesquisa | 40 |
| 4.1.2 Técnica de pesquisa: entrevista | 41 |
| 4.1.2.1 Características da entrevista..... | 42 |
| 4.1.2.2 Preparação das entrevistas..... | 43 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.2 CONDUÇÃO DA ENTREVISTA..... | 45 |
| 4.2.1 Planejamento da entrevista..... | 45 |
| 4.2.2 Formulação das perguntas..... | 46 |
| 4.2.3 O processo da entrevista..... | 46 |
| 5 APRESENTAÇÃO DAS INFORMAÇÕES E RESULTADOS DAS ENTREVISTAS..... | 48 |
| 5.1 DADOS GERAIS SOBRE O EMPREENDIMENTO..... | 49 |
| 5.2 PERFIL PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS..... | 49 |
| 5.2.1 Perfil do engenheiro da contratante..... | 50 |
| 5.2.1 Perfil do mestre de obras da contratada..... | 50 |
| 5.3 PROBLEMAS RELACIONADOS À GESTÃO DE PLEITOS..... | 50 |
| 5.4 RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS E PLEITOS..... | 54 |
| 5.4.1 Tratamento e resolução de pleitos e problemas..... | 55 |
| 5.4.2 Documentação relacionada aos ocorridos..... | 56 |
| 5.5 CONSEQUÊNCIAS DOS PLEITOS E PROBLEMAS..... | 57 |
| 5.5.1 Impactos dos pleitos e problemas..... | 57 |
| 5.5.2 Outras consequências dos impasses..... | 58 |
| 5.5.3 Desgastes entre as partes..... | 58 |
| 5.5.4 Problemas pessoais de relacionamento..... | 59 |
| 5.5.5 Atitudes e procedimentos modificados..... | 59 |
| 5.5.6 Prejuízos às empresas..... | 60 |
| 5.6 COMO EVITAR E TRATAR OS PLEITOS..... | 61 |
| 5.6.1 Evitando pleitos através de uma gestão eficiente..... | 61 |
| 5.6.2 Resolução mais eficiente dos pleitos..... | 62 |
| 5.7 PARTICULARIDADES DE OBRAS PÚBLICAS..... | 62 |
| 5.7.1 Influência da obra pública..... | 62 |
| 5.7.2 Vantagens e desvantagens da obra pública..... | 63 |
| 5.8 PERGUNTAS EXTRAS..... | 64 |
| 5.8.1 O corte de árvores..... | 64 |
| 5.8.2 Mudança de escopo..... | 65 |
| 5.8.3 Finalização, custo e prazo de entrega..... | 65 |
| 5.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ACRÉSCIMO DE INFORMAÇÕES RELEVANTES..... | 66 |
| 5.10 AGRADECIMENTOS..... | 66 |
| 6 ANÁLISE DE RESULTADOS..... | 68 |

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 75 |
| REFERÊNCIAS..... | 77 |
| APÊNDICE A..... | 79 |
| APÊNDICE B..... | 83 |
| APÊNDICE C..... | 86 |
| APÊNDICE D..... | 97 |

1 INTRODUÇÃO

O ideal em uma obra é seguir exatamente o especificado no projeto, mas geralmente isso não é possível, por diversas razões. Por causa das grandes obras no Brasil e pela grande necessidade de a engenharia civil atingir patamares e superar desafios, a gestão de projeto é cada vez mais importante. Um projeto de engenharia é muito dinâmico, pois mudanças geralmente são necessárias. Essas mudanças podem alterar o valor final da obra bem como o prazo (O QUE É PLEITO..., 2014).

Depois de identificada a necessidade de uma mudança, a empresa contratada para realizar a obra avalia seu impacto e apresenta à empresa contratante ou autarquia as prováveis alterações causadas no contrato original (COUTINHO, 2013). Essas alterações podem ser de cunho financeiro ou temporal, havendo a necessidade de aditivos de custo ou de prazo de entrega. Quando essas mudanças ocorrem, inicia-se o processo de pleito ou *claim* (reivindicação, em inglês), onde é necessário explicar, provar e evidenciar os porquês dessas mudanças não previstas em contrato (O QUE É PLEITO..., 2014).

Mudanças significativas em contratos fazem surgir o direito de pleitear. Caso uma das partes se sinta prejudicada, ela busca a recomposição do equilíbrio ou o fim do contrato com o reembolso dos prejuízos. O pleito busca garantir o ajuste das obrigações contratadas, evitando alterações no caminho crítico do projeto e visando o diálogo entre as partes para que não ocorra a interrupção de projetos e empreendimentos, tão importantes atualmente (PLEITOS..., 2012).

Pleitos são as reivindicações e demandas dos empreiteiros que podem culminar em aditivos, de modo a incluir no seu objeto determinados serviços adicionais. Neste caso, diz-se que houve um aditivo de custo. A demanda pode ser também para que o cronograma da obra seja prorrogado para contemplar serviços adicionais ou atrasos, gerando aditivos de prazo nos contratos de construção (BAPTISTA, 2010). Pleito é o instrumento que a Engenharia usa para buscar o reequilíbrio de uma relação contratual (E3 LICITAÇÕES).

Garcia e Coutinho (2011) definem reivindicação como: “[...] um pedido legítimo de compensação adicional de custo ou prazo ao cliente.”. Já Silva (2015) diz que pleito é: “reivindicação de direitos expressos em contrato para o ressarcimento de perdas, tendo como base as obrigações entre as partes para assegurar o equilíbrio econômico-financeiro da obra.”.

Pode haver prejuízos que não se percebe num primeiro momento, mas que podem ser evitados se houver cuidado pelos gestores contratuais e tomadas as providências desde o início do contrato (TISAKA, 2011). Tisaka (2013) fala que: “os principais causadores de desequilíbrio econômico-financeiro são os projetos incompletos, deficientes ou incoerentes e as prorrogações de prazos em virtude das alterações nos projetos.”.

Não se pode exigir dos fornecedores a execução de alterações de projetos ou aumento de quantitativos sem contar com eventuais reclamações de reequilíbrio econômico-financeiro e, ainda, considerar-se injusto tal pleito sem uma análise criteriosa das razões que levaram a tal fato (SILVA, 2015).

O sucesso de um projeto não depende apenas de um bom projeto, mas também de uma eficiente fiscalização e gestão contratual. É pressuposto à boa gestão do contrato (que inclui a gestão de pleitos) que seja bem escrito, com objeto, termos e condições, cronograma físico-financeiro, tabelas de preços unitários e matriz de responsabilidades devidamente definidos e detalhados (BAPTISTA, 2010).

A gestão de pleitos tem o objetivo de manter o equilíbrio de custos, prazo e escopo da obra e não permitir que qualquer uma das partes saia prejudicada. Ao executar uma administração contratual eficiente, que leve em conta os bons procedimentos de gestão, muitos pleitos podem ser evitados e terem suas situações de origem identificadas e solucionadas sem desgaste excessivo entre as partes envolvidas. Além da contratante e da contratada podemos ter também a gerenciadora, o consórcio construtor, o cliente final e a comunidade ao redor do empreendimento (COUTINHO, 2013).

Para avaliação dos pleitos é ideal ter uma equipe de profissionais capacitados e com vivência na gestão de pleitos, formulários e práticas de relatórios e também é aconselhado que os profissionais conheçam os envolvidos e identifiquem a origem de informações para levantamento das mudanças (COUTINHO, 2013). A eficiência da gestão de pleito não deve

ser medida pela busca do “pleito zero”, mas pela tempestividade das suas tratativas e pela organização da equipe de projetos na sua gestão (SILVA, 2015).

Em relação à contratação de obras públicas Tisaka (2013) diz que:

A legislação brasileira permite que em obras públicas as licitações possam ser feitas através de projetos básicos, e é onde surgem os principais problemas. Embora a lei estabeleça uma série de exigências, o projeto básico não é suficiente para possibilitar uma boa orçamentação, pois há possibilidades de haver omissões importantes de serviços, especificações mal feitas e quantificações de serviços fora da realidade.

Segundo Coutinho (2013):

Atualmente com a possibilidade dos Governos Federais e Estaduais em estruturarem projetos de infraestrutura (aeroportos, duplicação de rodovias, ferrovias, portos, hidroelétricas, etc.) o número de empreendimentos a serem verificados a manutenção de prazo, custos e escopo tende a aumentar. Uma vez que o Estado por algumas vezes demonstra deficiências nos Projetos Básicos para esses empreendimentos de infraestrutura, as equipes de pleito das empresas contratadas serão com certeza mais requisitadas. Para bons projetos é necessária uma boa gestão.

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso é o estudo de caso de uma obra pública para apresentar os tipos de pleitos que podem ocorrer em uma obra. Foram identificados os pleitos ocorridos na obra, suas causas, quais foram as consequências, como foram tratados e se foram solucionados. A obtenção dos dados foi feita através de entrevistas com pessoas envolvidas com a obra. Foi feita também uma análise dos resultados das entrevistas, com sugestões de como uma gestão mais eficiente dos pleitos poderia beneficiar, evitar algumas consequências e fazer com que tanto a empresa contratada para construir, quanto a que contratou a obra sentissem-se satisfeitas.

As diretrizes adotadas para o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso são descritas nos itens a seguir.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A questão de pesquisa do trabalho é: Quais as principais causas de pleitos em obras públicas? Como evitar, mitigar ou gerenciar de forma satisfatória a ocorrência desse fenômeno?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos da pesquisa estão divididos em dois: principal e secundário. Ambos são apresentados e descritos nos próximos itens.

1.2.1 Objetivo principal

O objetivo principal do trabalho é apresentar como pode acontecer uma gestão de pleitos eficiente e como aplicá-la a obras públicas na área da construção civil.

1.2.2 Objetivo secundário

O objetivo secundário do trabalho é:

- a) mostrar e exemplificar alguns tipos de pleitos que podem surgir durante a realização de uma obra pública na área da construção civil;

1.3 PRESSUPOSTO

Este trabalho tem como pressuposto que dificilmente é possível realizar uma obra sem que não haja mudanças no projeto. Essas mudanças provavelmente vão existir e com isso há chance de ocorrer o pleito.

1.4 DELIMITAÇÕES

Como delimitação deste trabalho, pode-se citar o fato de ter sido estudado apenas uma obra e os resultados terem sido apresentados em função dessa obra. Além disso, é uma obra pública, onde os procedimentos são um pouco diferentes de uma obra particular. Outra delimitação do trabalho é o fato de apenas duas pessoas envolvidas com a obra terem sido entrevistadas.

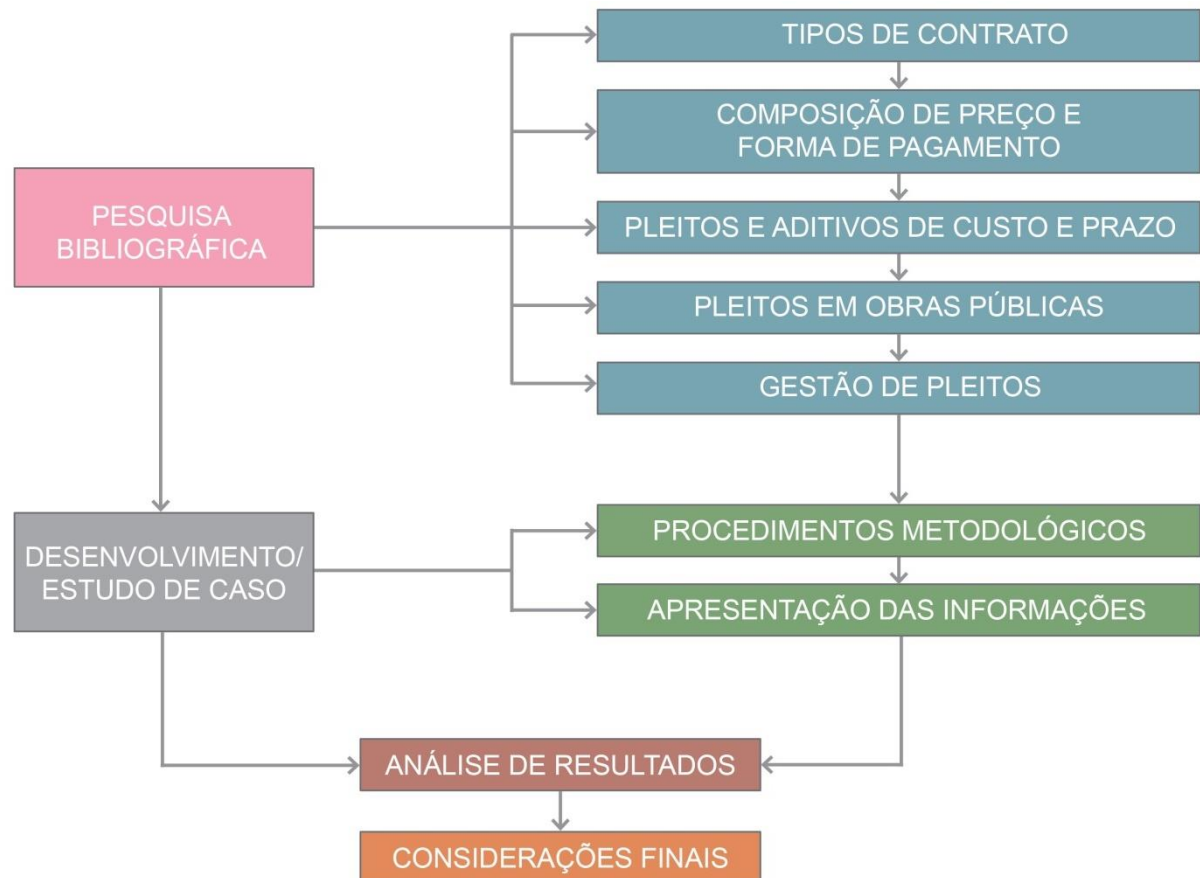
1.5 DELINEAMENTO

Este trabalho foi realizado conforme as etapas descritas a seguir:

- a) pesquisa bibliográfica: esta etapa ocorreu na fase inicial do trabalho. A principal fonte de informações foram publicações e artigos referentes a gestão de obras e projetos, aditivos contratuais de custos e prazos e análise da ocorrência de pleitos em obras;
- b) definições de tipos de contrato: foram apresentados alguns tipos de contrato usados na construção civil e as particularidades de cada um deles. Foram escolhidos os tipos de contratos mais citados na literatura;
- c) definições de composição de preço e formas de pagamento: foram apresentados como o preço de uma obra pública pode ser composto e quais são as formas de pagamento;
- d) apresentação de pleitos: foi dada a definição do que é pleito, apresentados os tipos de pleitos e aditivos de custo e de prazo;
- e) gestão de pleitos: foi definida a gestão de pleitos e mostradas ações para que o gerenciamento seja eficiente;
- f) apresentação de estudo de caso em que os pleitos ocorreram: tomada como base a pesquisa bibliográfica, apresentou-se um estudo de caso de uma obra pública em que não houve uma adequada gestão de pleitos. As informações detalhadas foram obtidas através de entrevistas;
- g) análise dos resultados: foi feita uma análise das informações obtidas nas entrevistas e sugestões de melhorias e diretrizes que deveriam ter sido seguidas para tentar evitar o surgimento dos pleitos e solucionar os pleitos já surgidos;
- h) considerações finais.

Na figura 1 é apresentado um fluxograma com a relação das etapas deste trabalho descritas acima:

Figura 1 – Etapas da pesquisa



(fonte: elaborado pelo autor)

A primeira etapa do trabalho foi a pesquisa bibliográfica e foi elaborada nos capítulos 2 e 3. Nela, se apresenta o embasamento teórico para as análises feitas do estudo de caso escolhido. Após, passa-se ao estudo de caso, onde são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para obtenção das informações e os resultados das entrevistas. Em seguida, faz-se uma análise das informações apresentadas, destacando atitudes que poderiam ter sido diferentes e sugestões de como se fazer uma gestão mais eficiente. Por fim são apresentadas as considerações finais.

2 MODELOS DE CONTRATOS E COMPOSIÇÃO DE PREÇO

Não existe um modelo melhor ou pior de contrato. Tudo depende do tipo de obra do qual é adequado cada um para determinado tipo de obra. O ideal é otimizar o preço, sem comprometer o prazo e a qualidade. A determinação do tipo de contrato pode influenciar também nos riscos de um empreendimento. O contrato também deve permitir o lucro ao construtor. A determinação do preço e a forma de pagamento também são importantes em um contrato. Os principais tipos de contrato e de composição de preço serão descritos nas seções que seguem.

2.1 MODELOS E PADRÕES DE CONDIÇÕES CONTRATUAIS

A Federação Internacional de Engenheiros Consultores (FIDIC) é uma organização não governamental reconhecida pela Organização das Nações Unidas, por importantes bancos mundiais, pela Comissão Europeia e outras instituições internacionais, fundada em 1913 na França para dar apoio a interesses comuns de suas associações-membro e para divulgar informações no interesse de seus membros (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 16).

A adoção de contratos padronizados na área da construção civil está disseminada internacionalmente, mas ainda é pouco utilizada no Brasil. Aos poucos está sendo introduzida aos contratos submetidos à legislação brasileira ou para serem cumpridos no Brasil. Os contratos modelo FIDIC são os mais importantes e existem alguns cursos e seminários para treinamento de sua utilização sendo realizados aqui no Brasil (CORBETT¹, 2008 apud BUCKER, 2010, p. 43).

A complexidade e os altíssimos valores envolvidos em contratos da construção civil recomendam um maior grau de detalhamento dos contratos, proporcionando uma maior clareza quanto às obrigações reciprocamente assumidas pelas partes e, com isso, viabilizando

¹CORBETT, E. FIDIC's 1999 Rainbow – The Red, Yellow, Silver and Green Books – An Overview. In: The FIDIC Contracts - A Practical Guide to Using and Understanding the International Conditions of Contract., São Paulo 2008 ANAIS: FIDIC and Cornerstone Seminars. 9-10 Oct. 2008.

soluções mais rápidas de eventuais litígios. A proposição de documentos-padrão extensos e já experimentados, com regulamentos detalhados e específicos das obrigações envolvidas, distribuição de riscos e procedimentos de solução de conflitos tem por finalidade, justamente, evitar lacunas, proporcionando maior segurança e previsibilidade na concretização de grandes unidades de investimento. (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 18).

Segundo Bucker (2010, p. 45) “O conhecimento, treinamento e aprendizado dos contratos FIDIC para os operadores da construção civil é importante na medida em que esses padrões são a primeira escolha da maioria dos organismos internacionais de financiamento de empreendimentos.”.

Assim, a FIDIC elaborou em 1999 padrões contratuais que são utilizados atualmente no mundo todo. São quatro os padrões básicos de condições contratuais para empreendimentos de grande porte que se diferenciam segundo as especificidades dos projetos, e um para pequenos trabalhos. Todos eles serão apresentados nos capítulos a seguir e seus subitens.

2.1.1 Conditions of Contract for Construction

Em português, o termo oficial é Condições Contratuais para Trabalhos de Construção. Abreviação: CONS, chamado *Red Book*.

São condições relativas às obras nas quais o projeto é de responsabilidade do empreendedor. É a forma mais tradicional de contratação de projeto de construção (*Design-Bid-Build, DBB*) com utilização de especificações e desenhos do empreendedor e com medições realizadas por unidade ou por item. É recomendada para serviços que possam envolver a combinação de trabalhos civis, mecânicos, elétricos ou de construção. (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 19).

Design-Bid-Build é a modalidade na qual o proprietário assume o gerenciamento integral e contrata separadamente os serviços de engenharia (projeto), a aquisição de equipamentos e materiais e a construção propriamente dita (GORDON², 1991 apud BUCKER, 2010, p. 51). A maior vantagem é que o proprietário pode antever os custos e benefícios do empreendimento

² GORDON, C. M. **Compatibility of Construction Contracting Methods With Projects and Owners**. 1991. 173 p. Thesis (Masters of Science) – Dept. of Civil Engineering, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge MA, Sep. 1991.

com maior precisão por manter uma relação contratual direta com cada um dos projetistas, com a construtora e com os fornecedores de equipamentos e por consequência controla o processo do projeto por inteiro e pode assegurar que o empreendimento atingirá seus objetivos. Assim, os contratados atuam separadamente e o proprietário assume a maior parte dos riscos do empreendimento. A principal desvantagem é que a separação das fases de projeto e construção resulta em prazos maiores para a conclusão do empreendimento. A legislação das licitações públicas brasileiras, Lei 8.666/93 adota essa modalidade contratual, objetivando, mediante a seleção entre vários fornecedores, a obtenção da melhor condição financeira (menor preço). O problema é que os governantes não observam as diversas fases para a execução do empreendimento, em especial o desenvolvimento de projetos que possibilitem minimamente o conhecimento dos trabalhos, sua caracterização e um orçamento realista (BUCKER, 2010, p. 51-52).

De acordo com o FIDIC, na estrutura CONS, o contrato deverá conter as condições estipuladas pelas partes e é composto por alguns documentos, dentre eles (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 27-28):

- a) acordo contratual;
- b) carta de adjudicação;
- c) carta-proposta;
- d) condições gerais previstas no *Red Book*;
- e) condições particulares;
- f) especificações;
- g) desenhos;
- h) anexos.

O acordo contratual não é obrigatório e, se houver, representa a sujeição à legislação local e uma obrigação irretratável entre as partes quanto a todos os documentos a serem incorporados ao contrato. A carta-proposta é o documento que formaliza a proposta do empreiteiro. A carta de adjudicação constitui a aceitação formal da carta-proposta pelo proprietário. As condições particulares devem ser delineadas pelo empreendedor e deve conter elementos como as áreas disponíveis ao empreiteiro para armazenamento, modificações e emendas às condições gerais (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 28).

2.1.2 Conditions of Contract for Plant and Design-Build

Em tradução livre: Condições Contratuais para Plantas e Projeto-e-Construção. A abreviação desse tipo de contrato é P&DB, também chamado de *Yellow Book*. São condições utilizadas em projetos *Design-Build*, nos quais a realização do projeto e a execução do contrato são atribuídas ao empreiteiro. Ao contrário do CONS, as condições P&DB não utilizam as especificações e desenhos do proprietário, mas sim trabalham com as exigências do empreendedor que definem o propósito, a extensão, o padrão e outros critérios projetivos e técnicos de acordo com as ideias do proprietário. O empreiteiro formulará sua proposta com base em tais exigências, as quais se tornarão parte integrante do futuro contrato. Apesar de o preço final ser concebido como preço fechado (global) e não ser feita medição por trabalho efetuado, poderá haver um ajuste no preço quando houver modificações do projeto pelo empreendedor e/ou prolongamento do prazo por fato não imputável ao empreiteiro (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 19-20).

A contratada desenvolve o projeto executivo e os complementares e executa a construção diretamente ou por subcontratação. A vantagem do contratante reside na concentração da responsabilidade pela totalidade da execução do empreendimento, não havendo reivindicações. O fato de que o projeto e a construção estão dentro de um mesmo contrato diminui os atritos entre as partes durante a execução, o que pode resultar em algumas consequências, dentre elas, economia de tempo, redução do cronograma total em razão da justaposição de atividades, e conseqüentemente, maiores ganhos financeiros (GRILO; MELHADO³, 2003; PALANEESWARAN; KUMARASWAMY⁴, 2000 apud BUCKER, 2010, p. 57).

De acordo com o FIDIC, a estrutura do contrato P&DB é a mesma do CONS, descrita no item anterior, alterando as condições gerais do *Red Book* para o *Yellow Book* e retirando o item de desenhos (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 30).

³ GRILO, L.; MELHADO, S. B. Novas Formas de Contratação e Organização dos Empreendimentos no Segmento de Construção de Edifícios para Terceiros. In: IX ENTAC ENCONTRO NACIONAL DE TECNOLOGIA DO MEIO AMBIENTE CONSTRUÍDO. Foz do Iguaçu, 2002 **ANAIS**. Maio 2002. p.10

⁴ PALANEESWARAN, E. KUMARASWAMY, M. M. Contracts Selection for Design/Build Projects. **Journal of Construction Engineering and Management ASCE**, v. 126, n. 5, Sep/Oct. 2000, p. 331-339. 2000.

2.1.3 Conditions of Contract for Engineering, Procurement and Construction / Turnkey Projects

Em tradução livre: Condições Contratuais para Engenharia, Aquisições e Construção. A abreviação desse tipo de contrato é EPC e é também chamado de *Silver Book*. São condições típicas para projeto *Design-Build* com a transferência total dos riscos do contrato (projeto e execução) ao empreiteiro. São recomendadas no caso de entrega de unidades globais de investimento, nos quais preço e prazo são fatores primordiais para o sucesso do empreendimento. O preço é global, porém pode haver ajustes nos casos de modificação de projeto e prolongamento de prazo (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 20).

Nessa modalidade a contratada assume a responsabilidade de “comissionar” a obra concluída do empreendimento e entregar ela funcionando, totalmente equipada, pronta para operar e garantir seu desempenho (GÓMEZ⁵ et al, 2006 apud BUCKER, 2010, p. 58). Segundo Marinangelo e Klee (2014, p. 32) “o modelo EPC aloca muito mais risco para o empreiteiro (*contractor*), quando comparado com as outras modalidades.”. Assim como no P&DB, o preço é global.

Segundo o FIDIC, na estrutura EPC, assim como no CONS e P&DB, o corpo do contrato contém o preço e a expressão de conteúdo da relação de compromisso entre ambas as partes e é composto pelos seguintes documentos (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 32):

- a) acordo contratual;
- b) condições particulares;
- c) condições gerais previstas no *Silver Book*;
- d) exigências do proprietário;
- e) proposta do empreiteiro;

2.1.4 Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects

Em português significa Condições Contratuais para Projeto, Construção e Operação. A abreviação desse tipo de contrato é DBO e é também chamado de *Gold Book*. São modalidades contratuais que preveem não apenas a fase de delineamento, mas também o

⁵ GÓMEZ, L. A. *et al.* **Contratos EPC – Turnkey** 1ª ed. Florianópolis Editora Visual Book, 2006. 112 p.

financiamento e a operação de longo prazo do projeto. Essa modalidade de contrato regulamenta projetos em que o empreiteiro é o responsável pela documentação do projeto, execução da construção e pela operação da obra por longo prazo. O empreiteiro é também o responsável por desenhar e planejar a encomenda, efetivar os trabalhos de construção e operar e manter a encomenda. Pressupõe um tempo de operação pelo empreiteiro de pelo menos 20 anos (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 33-34).

De acordo com o padrão FIDIC, na estrutura DBO (*Design, Build and Operate Projects*) o preço e a expressão de conteúdo da relação de compromisso do contrato são previstos no corpo do mesmo e constituídos pelos seguintes documentos (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 34):

- a) condições contratuais;
- b) carta de adjudicação;
- c) carta-proposta;
- d) condições particulares – parte A – informações contratuais;
- e) condições particulares – parte B – provisões especiais;
- f) condições gerais previstas no *Gold Book*;
- g) exigências do proprietário;
- h) anexos;
- i) proposta do empreiteiro.

2.1.5 Short Form of Contract

Chamado de *Green Book*. Modelo de contrato para empreendimentos menores e de pequeno valor, mas também pode ser apropriado para encomendas de maior valor, caracterizadas pela existência de trabalhos simples ou repetidos de pouca duração. O empreiteiro realiza a obra de acordo com o projeto fornecido pelo proprietário, mas essa forma pode ser adequada para encomenda que inclui ou que trata de obras de construção, de engenharia elétricas e/ou de engenharia civil, projetadas pelo empreiteiro. A estrutura é semelhante ao modelo CONS, mas mais reduzidas, formando um documento bem menos extenso (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 33).

2.2 DEFINIÇÃO DO PREÇO DA OBRA E FORMA DE PAGAMENTO

Segundo Peña-Mora; Sosa; McCone⁶ (2002, BUCKER, 2010, p. 61):

Qualquer que seja a estrutura do contrato, os trabalhos podem ser pagos de várias formas diferentes. Este é um ponto importante na discussão do contrato: a forma de pagamento a ser realizado pelo proprietário à contratada ao longo do processo de construção, entrega, operação e manutenção do empreendimento. A modalidade do pagamento contemplada no contrato de construção pode ser uma fonte de conflitos entre as partes, mas também um instrumento de alocação de riscos.

Marinangelo e Klee (2014, p. 89) dizem que: “do ponto de vista da construção do preço, (principalmente do conteúdo e do modo de estabelecimento do preço total) diferencia-se preço global (*Lump Sum*), de preço unitário (*Unit Price*) e de preço pelo custo (*Cost-Plus*)”. A seguir, serão apresentados os principais tipos de definição do preço da obra e forma de pagamento.

2.2.1 Preço pelo Custo – *Cost Plus*

Nesta modalidade o empreiteiro é reembolsado pelos gastos da execução, acrescido das despesas gerais e lucro. Contabilizam-se os custos reais e se acrescenta um percentual fixo ou variável (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 90). Geralmente o pagamento ocorre por meio de medições. Nesta modalidade podem aparecer conflitos entre contratante e contratada no que diz respeito aos custos alegados pela contratada em face do contratante (BUCKER, 2010, p. 62).

2.2.2 Custeio Meta – *Target Cost*

Nesta modalidade o proprietário pode estipular metas ou limites dos custos do empreendimento. A contratada deve ater-se a essas metas estabelecidas no contrato, com a remuneração da margem de lucro diretamente vinculada ao *target cost*. Caso o custo efetivo

⁶ PEÑA-MORA, F.; SOSA, C. E.; MCCONE, D. S. **Introduction of Construction Dispute Resolution**. (MIT-Prentice Hall Series on Civil, Environmental and Systems Engineering) Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, 2002. 264 p.

exceda a meta, as partes dividem a responsabilidade pelos gastos extras, de acordo com uma proporção pré-estabelecida no contrato. Também prevê uma gratificação para a empresa contratada caso os custos fiquem abaixo da meta. Os conflitos podem estar relacionados aos custos incorridos e também na necessidade de revisão da meta quando houver variação qualitativa ou quantitativa solicitada pelo contratante. (BUCKER, 2010, p. 62-63).

2.2.3 Preço Fixo ou Global – *Lump Sum*

Essa é a modalidade mais utilizada na construção civil e engloba um preço válido para executar o projeto integralmente. O empreiteiro é pago mensalmente de forma proporcional, conforme conclui cada etapa do projeto. O empreiteiro é responsável pela execução mesmo que os custos excedam os estimados. Podem ocorrer ajustes financeiros, mesmo nessa modalidade, por conta das mudanças de projeto, serviços extras, alteração de quantitativos e prorrogação do prazo. A principal vantagem é dar ao empreiteiro máxima previsibilidade sobre os custos da execução do projeto (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 89). O preço global inclui os custos diretos e o BDI (Benefícios e Despesas Indiretas) (BUCKER, 2010, p. 63).

2.2.4 Preço Máximo Assegurado – *Guaranteed Maximum Price*

Marinangelo e Klee (2014, p. 90) dizem que “é comum os investidores particulares criarem formas de construção de preço destinadas a transferir quaisquer riscos de aumento do preço ao empreiteiro.”. O proprietário estabelece um preço que é o máximo que ele pagará e tem o direito de substituir a contratada se o orçamento estourar o limite. Isso pode ser uma grande fonte de conflitos (BUCKER, 2010, p. 64).

2.2.5 Preço Unitário – *Unit Price ou Measure Works*

Nos contratos por preço unitário a contratada recebe por medição do trabalho realizado, conforme o preço de cada item ou serviço. O preço total é definido pela totalidade dos

serviços. No preço de cada item estão incluídos mão de obra, equipamentos, subcontratados, materiais, despesas gerais, taxas e outros custos. É adequada para casos em que as quantidades de serviços não podem ser precisamente apuradas, mas a natureza dos trabalhos está bem definida. A principal vantagem é a redução dos custos da obra, pois diminuem as parcelas de risco e demais custos a serem aplicados ao preço global, que são assumidas pelo empreiteiro (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 90). Os conflitos podem surgir por conta dos critérios de medição, que precisam estar bem claros entre ambas as partes (BUCKER, 2010, p. 65).

3 CONFLITOS E DISPUTAS NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Os conflitos na construção civil são frequentemente muito complexos do ponto de vista técnico, demandando intensiva e profunda investigação dos acontecimentos e gerenciamento eficiente do processo de reivindicações e reajustes. Por isso é importante que desde as negociações iniciais do contrato esteja presente a preocupação em se detalhar as características do empreendimento, as obrigações das partes, os meios e métodos de avaliação das reivindicações, etc., tudo a fim de propiciar eficiente administração do contrato e solução das disputas (GAITSKELL⁷, 2006; MURDOCH; HUGHES⁸, 2008 apud BUCKER, 2010, p. 41).

As disputas na construção civil exigem solução rápida, mesmo temporária, a fim de que os serviços não sejam interrompidos, permitindo que os trabalhos na obra prossigam. É interesse de todas as partes envolvidas que o empreendimento seja concluído no prazo estipulado, ou, pelo menos, no menor prazo possível e recorrer a mecanismos que demorem em decidir as disputas, por exemplo, de soluções técnicas corretivas dos projetos originais, necessárias para conclusão dos serviços, certamente não é prático (JENKINS; STEBBINGS⁹, 2006 apud BUCKER, 2010, p. 41-42).

O atraso em uma obra é prejudicial tanto para o proprietário quanto para o construtor, pois o proprietário tem sua obra atrasada e a construtora extrapola o valor de seu orçamento com a prorrogação do prazo. Este fato traz a necessidade de se rever o método na construção civil e buscar alternativas de defesa e um melhor gerenciamento da obra e do contrato (OLIVEIRA et al., 2015).

No início da obra, as mudanças de projeto geralmente são aceitas por conta do bom relacionamento entre as partes e informações que poderiam ser usadas em futuros pleitos são

⁷ GAITSKELL, R. **Engineer's dispute resolution handbook** 1st ed. London UK: Thomas Telford Ltd, 2006.

⁸ MURDOCH, J; HUGHES, W. **Construction contracts: law and management** 4th ed. Oxon UK: Taylor & Francis Group, 2008.

⁹ JENKINS, J.; STEBBINGS, S. **International Construction Arbitration Law**. (Arbitration in Context Series) 1st edition AH, Alphen aan den Rijn – The Netherlands: Kluwer Law International P.O. Box, 2006.

ignoradas. A ausência de comprovação de fatos, provas, dados e comunicações pode inviabilizar o sucesso de um *claim* futuro (E3 LICITAÇÕES, 2016).

3.1 PLEITOS (*CLAIMS* / REIVINDICAÇÕES)

Quanto mais complexo o projeto, maiores as chances de mudança e conseqüentemente maior a chance do escopo, custo, qualidade e tempo serem afetados. Essas mudanças podem ser culpa da empresa contratada, da contratante, do mercado da construção ou do entorno do projeto. Ocorrendo uma alteração contratual, busca-se o reequilíbrio do contrato. Assim, pleito será a solicitação para reequilibrar economicamente o contrato e permitir que os objetivos do projeto sejam alcançados, buscando aditivos contratuais (COUTINHO, 2014a).

Pelo padrão FIDIC, pleito, reivindicação ou *claim* é uma requisição específica de uma das partes com base nos termos do contrato, para cuja realização o contrato define um determinado procedimento que deve ser seguido para o cumprimento bem-sucedido da reivindicação. Por parte do empreiteiro, geralmente a reivindicação é no sentido de prolongar o prazo da obra ou aumentar o preço. Já da parte do empreendedor é relativa ao prolongamento do prazo de garantia ou pagamento complementar (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 98).

Oliveira et al. (2015) define pleito de modo simplificado como: “[...] inclusão de aditivos de custo ou prazo [...] relacionados a serviços adicionais no objeto do contrato, extensão do cronograma visando [...] correção de atrasos a fim de evitar possíveis multas.”. Os contratos devem deixar claros as premissas, escopo, prazo de execução, custos envolvidos, restrições e obrigações das partes.

Todo pleito é derivado da atribuição contratual de riscos entre as partes. A reivindicação não pode ser considerada um ataque contra o qual se deva defender, mas sim uma requisição contratual que será tratada pelas partes do projeto de construção mesmo que não concordem com ela. Isso também assegura que os fatos importantes (que resultam no aumento de preço e prazo) sejam resolvidos no decorrer da obra e não depois de seu término e por isso mostra-se bom para todos os envolvidos (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 99).

Algumas vezes, o pleito é percebido no início dos trabalhos, mas as partes não possuem maturidade para ajustar alterações aparentemente insignificantes, mas com grande impacto no futuro (OLIVEIRA, 2015). O empreiteiro começa a cogitar pleitos muito tarde. Isso dificulta a resolução, pois testemunhas e provas podem não estar mais no canteiro. Muitos empreiteiros desistem dos pleitos por receio de não conseguir mais trabalhos com o mesmo cliente. Após o fechamento do contrato, há a fase inicial onde o empreiteiro não quer estragar o relacionamento com reivindicações. É uma fase rápida e o cliente começa a se preocupar com o prazo, pensando em uma maneira de não ser prejudicado, mas imagina que o tempo e os custos para escolher um novo empreiteiro não sejam vantajosos e existe também o receio da situação se repetir com o novo contratado (WHITTICKS¹⁰, 2005 p. 183, apud MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 100).

Segundo Dalke Junior (2013):

A estruturação de uma equipe voltada especialmente para a elaboração de pleitos é prática comum entre as empresas da construção, especialmente as que prestam serviço ao poder público. A necessidade de elaboração destes pleitos pela contratada normalmente nasce da constatação de que esta foi prejudicada, pois o cronograma executivo desviou-se muito do planejado originalmente (ou do último replanejamento). Ou então o custo orçado estoura antes do final do projeto, obrigando a contratada a desviar a verba de contingência (quando há) para cobrir o custo operacional do projeto – ou pior, diminuir o percentual de lucro estimado até mesmo a níveis de “empate” entre faturamento e despesas.

Essa equipe de administração contratual é responsável por acompanhar o projeto desde o início em busca de falhas. A administração contratual é um departamento à parte, sendo acionada em eventos específicos. A função primária deve ser garantir o cumprimento do contrato, ou seja, uma ferramenta do gerente de projeto para garantir que todas as cláusulas do contrato sejam cumpridas. A administração contratual deve ser guia na elaboração da EAP (Estrutura Analítica de Projeto), mantendo sob controle os pontos críticos. Dessa maneira, eventuais desvios serão facilmente controlados, diminuindo a possibilidade de haver conflitos. Pleitos só serão bem resolvidos se os fatos e evidências tiverem sido muito bem documentados (DALKE JUNIOR, 2013).

Executando um gerenciamento contratual eficiente, muitos pleitos podem ser evitados, com suas origens identificadas e solucionadas sem desgastes entre as partes. Não é adequado que

¹⁰ WHITTICKS, E. **Construction Contracts – How to Manage Contracts and Control Disputes in a Volatile Industry**. London: Gulf Publishing Company, 2005.

se identifique uma lacuna de informações somente no momento do início do pleito. (DALKE JUNIOR, 2013).

Segundo Wideman¹¹ (1990, apud GARCIA; COUTINHO, 2011) as reivindicações são causadas por quatro situações:

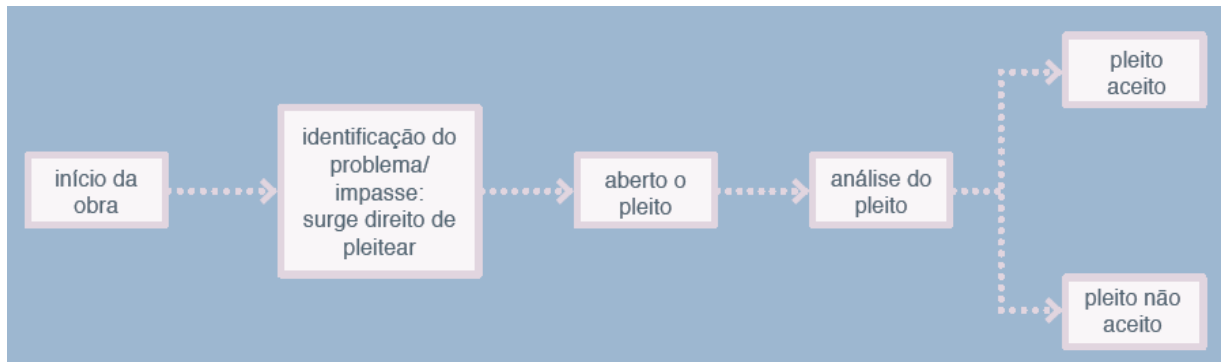
- a) situações modificadas: são alterações nas situações previamente acordadas em contrato;
- b) trabalhos extras: serviços acima do preço ou prazo combinados ou execução de serviços que não estavam previstos previamente;
- c) atrasos: referem-se somente a atrasos que estão sob o controle do empreiteiro (contratado). Podem ser causados pelo proprietário ou seus representantes;
- d) prazo no contrato: divergências entre a requisição de tempo extra para o contrato, em função de mudanças de condições ou de contratos e atrasos causados pelos proprietários.

O pleito não é a solução do problema. Ele depende da aceitação do cliente. Esta aceitação normalmente é conflitante aos interesses das partes. Caso não se chegue a um acordo, pode haver a intervenção de terceiros como árbitros ou até mesmo a justiça. Por isso o uso da reivindicação deve ser feito com grande embasamento, com um controle muito maior do que o praticado pela maioria das empresas no mercado da construção. A aceitação do pleito depende de cláusulas contratuais bem claras com relação aos desvios de custo e prazo, o que não se vê, hoje, na maior parte dos contratos (DALKE JUNIOR, 2013).

A figura 2 apresenta a sequência de como funciona o processo do pleito.

¹¹ WIDEMAN, R. M. **Construction Claims: Identification, Communication & Record Keeping**. TUNS/Revayseminar in 1990. Disponível em: <<http://maxwideman.com/papers/construction/construction.pdf>>.

Figura 2 – Processo do pleito



(fonte: elaborado pelo autor)

3.2 TIPOS DE PLEITOS – ADITIVOS DE CUSTO E PRAZO

Já foi apresentado por este trabalho que em obras e contratos de construção civil é difícil se evitar mudanças. Elas são inerentes ao ambiente da construção. Mattos (2015) elenca seis causas comuns de pleitos, listados abaixo e apresentados na figura 3:

- a) modificação do projeto;
- b) condições de terreno diferentes;
- c) suspensão de trabalho;
- d) atraso;
- e) aceleração;
- f) força maior.

Figura 3 – Causas de pleitos comuns em contratos de construção



(fonte: MATTOS, 2015)

Quando o pleito surge por conta da alteração do projeto por solicitação do contratante, o construtor contratado lista as alterações e mostra o impacto no custo e prazo da obra. O pleito visa recuperar o equilíbrio do contrato. Em relação às condições do terreno diferentes do projeto, o construtor tem o direito de pleitear ressarcimento pelo custo adicional. A discussão que pode surgir é se o construtor poderia prever a condição do terreno. Em situações em que o contratante determina que o construtor suspenda os serviços por um período de tempo, as equipes e equipamentos do construtor ficam ociosos, custando dinheiro. E para o reinício das atividades existem os gastos de remobilização. A discussão que surge nesse caso é se o construtor realmente precisava paralisar as equipes ou poderia remanejá-las para outras frentes. Pleitos por atraso surgem quando uma das partes (geralmente o construtor) gasta mais tempo na execução de uma tarefa. Os atrasos podem ser causados pelo contratante, pelo construtor, por ambos, ou até mesmo por terceiros e por isso é importante ter tudo bem documentado e a quantificação de custos adicionais. Já em pleitos por aceleração ocorrem quando o construtor utiliza horas extras, equipes adicionais ou outras técnicas ou métodos construtivos para antecipar o final do serviço (geralmente mais caros). Se essa aceleração foi iniciativa do construtor, ele deve arcar com os custos adicionais, mas se foi solicitada pelo contratante, o construtor deve ser ressarcido. Por fim, pleitos por força maior ocorrem por

conta de eventos imprevisíveis, causados por fatores externos, como greves ou eventos climáticos (MATTOS, 2015).

Os pleitos para prolongamento de prazo (não significa automaticamente pagamento complementar) são previstos quando há alteração do projeto ou do tamanho da obra. Além disso, casos em que as condições climáticas estejam desfavoráveis, insuficiência imprevisível da capacidade produtiva e atrasos causados pelo proprietário ou Administração Pública também são causas desse tipo de reivindicações. É importante salientar que se deve ter um gerenciamento de pleitos bastante minucioso, com registros de todas as informações necessárias (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 102).

3.3 PLEITOS EM OBRAS PÚBLICAS

Um dos problemas em obras públicas é o projeto básico que vai para a licitação, pois quase sempre não está completo e o orçamento estimativo é irreal, causando desequilíbrio financeiro em um projeto e havendo a necessidade de aditivos contratuais na fase de execução da obra. É muito difícil o projeto básico prever todos os serviços, pois é no projeto executivo que se detalha o projeto. Além disso, o cálculo dos custos unitários do orçamento estimativo pode apresentar uma margem de erro em torno de 15%, de acordo com a alínea “f” do artigo 3º da resolução nº 361/91 do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia (Confea) (TISAKA, 2011).

É importante que ao participar de uma licitação se examine toda a documentação e se confira o escopo. Deve-se examinar o projeto básico, procurando imperfeições e incompatibilidades com a planilha orçamentária apresentada, conferindo também os quantitativos, preços de insumos, coeficientes de produtividade e calcular o custo da mão de obra com os encargos sociais e complementares (TISAKA, 2011).

De acordo com o artigo 65 da Lei n. 8.666 (BRASIL, 1993), que regulamenta e institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências:

Art. 65. Os contratos regidos por esta Lei poderão ser alterados, com as devidas justificativas, nos seguintes casos:

I - unilateralmente pela Administração:

- a) quando houver modificação do projeto ou das especificações, para melhor adequação técnica aos seus objetivos;
- b) quando necessária a modificação do valor contratual em decorrência de acréscimo ou diminuição quantitativa de seu objeto, nos limites permitidos por esta Lei;

II - por acordo das partes:

- a) quando conveniente a substituição da garantia de execução;
- b) quando necessária a modificação do regime de execução da obra ou serviço, bem como do modo de fornecimento, em face de verificação técnica da inaplicabilidade dos termos contratuais originários;
- c) quando necessária a modificação da forma de pagamento, por imposição de circunstâncias supervenientes, mantido o valor inicial atualizado, vedada a antecipação do pagamento, com relação ao cronograma financeiro fixado, sem a correspondente contraprestação de fornecimento de bens ou execução de obra ou serviço;
- d) para restabelecer a relação que as partes pactuaram inicialmente entre os encargos do contratado e a retribuição da administração para a justa remuneração da obra, serviço ou fornecimento, objetivando a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro inicial do contrato, na hipótese de sobrevirem fatos imprevisíveis, ou previsíveis porém de consequências incalculáveis, retardadores ou impeditivos da execução do ajustado, ou, ainda, em caso de força maior, caso fortuito ou fato do príncipe, configurando álea econômica extraordinária e extracontratual.

O artigo 65 da Lei n. 8666/93, define ainda que os aditivos contratuais ficam limitados a 25% em obras novas e 50% em obras de reformas. Define também que em casos de supressões acordadas entre as partes, quando a contratada já tiver adquirido materiais ou mão de obra, estes deverão ser pagos pela Administração, bem como as reposições referentes a encargos sociais oriundos de alterações unilaterais por parte dela (BRASIL, 1993).

Assim como em obras particulares, não é raro que os gestores das contratadas para execução de obras públicas se preocupem somente com a qualidade da produção e o cumprimento do cronograma e esqueçam das providências técnicas e administrativas. Assim, esquece-se de documentar fatos e avisar à fiscalização sobre problemas técnicos surgidos, não tendo como comprovar eventuais reivindicações que tenham direito. A fiscalização também deve estar preparada para responder às demandas da contratada, exigindo documentos e provas, e, principalmente, analisando suas reivindicações, tomando providências em tempos corretos e atendendo ou não os pleitos da contratada (TISAKA, 2011).

Um fator importante que causa desequilíbrio em contratos públicos é o fato de que segundo a lei de licitações e contratos (Lei n. 8.666/93) a empresa vencedora da licitação se dá pelo

menor preço, resultando em uma concorrência predatória, penalizando além das boas empresas, quem contrata (TISAKA, 2013).

3.4 GESTÃO DE PLEITOS

Gestão de pleitos é algo essencial aos contratos, mas relativamente novo no Brasil, onde os pleitos muitas vezes são apresentados de forma exagerada e negados por quem recebe os pedidos de reivindicação. É obrigação de todo bom gestor conhecer o contrato a fundo (COUTINHO, 2014a). Baptista (2012) diz que para tratar da gestão de pleitos é necessário: “[...] a existência de um contrato bem escrito, com objeto, termos e condições, cronograma físico-financeiro, tabelas de preços unitários e matriz de responsabilidade devidamente definidos e detalhados.”. É importante estabelecer critérios para a gestão de mudanças e seus impactos no projeto antes da assinatura do contrato, ficando mais fácil e menos desgastante resolver questões de pleitos (COUTINHO, 2014a).

Na elaboração de um contrato deve-se tomar muito cuidado na definição das cláusulas, garantindo que nada seja esquecido ou omitido, pois isto é o início de toda negociação que possa aparecer. O contratado deve documentar tudo, pois podem surgir inconvenientes que impactem no prazo ou custo da obra. O ideal é existirem três cláusulas contratuais que permitam o gerenciamento do contrato: cláusula de mudança de escopo, cláusula de penalidades e cláusula de resolução de disputas. A cláusula de escopo deve estabelecer um procedimento para mudança de escopo e prazo, com base nos preços unitários e BDI. A cláusula de penalidades aplicáveis serve para o caso de a cláusula de escopo não ser cumprida. Deve ser específica para cada caso, ter aplicação gradual e ser exigível durante toda a execução do contrato. E a cláusula de resolução torna efetivas as disposições do contrato, evitando abusos de uma parte sobre a outra (BAPTISTA, 2012).

De acordo com Coutinho (2014b) mudanças são inevitáveis, mas para prevenir pleitos existem dois caminhos. O primeiro trata do bom planejamento do projeto antes da contratação, ou seja, um contrato bem escrito. O segundo diz para tratar da mudança quando ela surge, analisando a alteração do objeto e identificando a origem e responsáveis.

Deve-se utilizar o pleito para buscar soluções de como mitigar os riscos dos contratos, garantindo o ajuste ideal da execução das obrigações contratadas, evitando interrupções e mudanças no caminho crítico. Um grande inibidor de pleitos é o gerenciamento de riscos, que muitas vezes é ignorado no desenvolvimento do projeto (OLIVEIRA, 2015).

No que tange a solução de conflitos no modelo de contratos padrão FIDIC, Marinangelo e Klee (2014, p. 107) dizem que:

O procedimento adotado para decidir um eventual conflito pode ser decisivo para o resultado da reivindicação. O conflito, devido à negativa da pretensão do empreiteiro por parte do Gestor de Projeto e depois da decisão do Conselho de Resolução de Conflitos pode chegar até a câmara arbitral.

[...] A fixação de regras de procedimentos para solução de conflitos não deve impedir que as partes se componham amigavelmente, o que trará, sem dúvidas, uma solução mais rápida com maior economia de custos.

[...] O Gestor de Projeto é a primeira instância na solução de conflitos e o Conselho de Resolução de Conflitos [composto por um ou três membros] é a segunda instância.

Por esses motivos, é essencial sempre ter tudo bem documentado. Qualquer uma das partes, ao abrir um pleito, deve enviar ao Gestor de Projetos um documento detalhado com todas as informações e os desejos de mudança de prazo e/ou pagamento. O Gestor aprova ou rejeita, podendo solicitar mais informações para se pronunciar sobre o mérito do pleito. Caso o pleito seja solicitado por parte do empreiteiro, é decidido sobre a prorrogação do prazo (ou não) e/ou pagamento adicional (ou não) que ele tem direito a receber. Caso aberto pelo contratante, o Gestor decide o montante a ser pago (caso exista) ao contratante pelo empreiteiro e/ou a prorrogação necessária (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 119-120).

Marinangelo e Klee (2014, p. 120) lembram da: “[...] importância de seguir um cronograma detalhado da obra, o qual deve ser sempre atualizado, a utilização do CPM [caminho crítico do projeto] e o fato de que nem toda demanda para prolongamento de prazo leva a uma demanda para pagamento complementar.”.

Segundo Coutinho (2014a), quem deseja apresentar o pleito deve reunir informações pertinentes com as seguintes boas práticas:

- a) contratante e contratada devem conhecer a fundo o contrato;

- b) o escopo do contrato deve ser compreensível e estar claro para as partes;
- c) registros periódicos dos eventos e marcos contratuais;
- d) critérios para análise e gestão da mudança;
- e) levantamento de dados oficiais entre as partes;
- f) anotação de condições climáticas, questões de mercado e mudanças provocadas pelo Governo;

O gerenciamento dos pleitos deve ocorrer com a intenção de não permitir que nenhuma das partes saia prejudicada. A definição dos caminhos críticos do projeto é essencial para o gerenciamento (OLIVEIRA, et al., 2015).

Oliveira et al. (2015) baseou-se na Prática Recomendada nº 45R-08 – *Scheduling Claims Protection Methods* da AACE International (*Association for the Advancement of Cost Engineering*) para listar os cuidados que se deve ter na gestão da programação do caminho crítico que afetam o cronograma dos projetos, e que todos envolvidos devem estar cientes e bem informados:

- a) planejamento e comunicação da intenção do plano do projeto;
- b) monitorar o progresso do trabalho;
- c) alertar equipe de projetos dos desvios do plano original;
- d) avaliar o impacto do tempo no progresso;
- e) ajudar no foco de alternativas para completar em tempo hábil;
- f) a previsão do tempo requerido para completar o tempo do projeto e para alertar a possibilidade de necessidade ou desenvolver plano de cobertura de marcação (programação);
- g) prover histórico de um acontecimento recorde de algo acontecido no projeto;
- h) formalizar todos os acordos entre contratada e contratante de todos os desvios, mudanças, adequações de escopo dos contratos em relação a proposta inicial;
- i) conhecimento das cláusulas das minutas contratuais e o impacto de cada uma, caso ocorra desvios na execução do projeto.

O cálculo de custos adicionais é feito nos casos de variações ou ao iniciar um pleito. O Gestor de Projetos pode suspender os trabalhos por parte do empreiteiro. Caso não tenha responsabilidade, o empreiteiro tem direito a prolongamento de prazo e o ressarcimento de custos referidos a essa suspensão de trabalho. As despesas podem ser imediatas, permanentes

e futuras. Em relação aos custos imediatos, o contratante deve definir uma solução técnica rapidamente, evitando danos e desvalorização de obras iniciadas. Também há multas contratuais, indenização a funcionários dispensados e subcontratados. Os custos permanentes são relativos à proteção e armazenamento de materiais (inclusive os tecnológicos e aqueles que precisam de armazenamento especial), manutenção e guarda da obra. Com a interrupção dos trabalhos, há também a necessidade de prolongamento das garantias e seguro, gerando gastos não previstos. É responsabilidade do empreiteiro reparar danos nos trabalhos, instalações ou materiais. Os custos futuros são os gastos de nova mobilização e estrutura para recomeço das atividades, incluindo relações com subcontratados e fornecedores (MARINANGELO; KLEE, 2014, p. 121-122).

4 MÉTODO DE PESQUISA

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso escolhido de acordo com suas características. Será analisado o caso de uma obra pública de grande porte, localizada no município de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, apresentando os conflitos que aconteceram. Além disso, em capítulo específico, será feita uma análise sobre os pleitos, os pedidos de aditivos de prazo e custo e outros tipos de problemas e disputas que surgiram, como foram gerenciados e como foi o desfecho desses pleitos. Essas informações foram obtidas através de entrevistas com os responsáveis pela obra, de ambas as partes, contratante e contratada e serão apresentados a seguir.

Este capítulo começará com a apresentação dos procedimentos metodológicos de pesquisa utilizados para a obtenção das informações através da entrevista. Em seguida, virá a seção que mostra o planejamento das entrevistas. Por fim, após a apresentação do empreendimento, com base nas entrevistas, serão apresentados os resultados.

4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia de pesquisa do presente trabalho foi o estudo de caso. Como fonte de evidência foi utilizada a técnica de pesquisa chamada entrevista e como instrumento de pesquisa foi usado um roteiro estruturado para essas entrevistas. A seguir serão explanados a escolha das ferramentas de pesquisa.

4.1.1 Escolha do método de pesquisa

A escolha do método de pesquisa foi baseada no objetivo do trabalho e balizada pelo quadro 1 apresentado a seguir:

Quadro 1 – Situações relevantes para diferentes métodos de pesquisa

| Método | Forma de questão de pesquisa | Exige controle dos eventos comportamentais? | Enfoca eventos contemporâneos? |
|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------------------|
| Experimento | como, por quê? | Sim | Sim |
| Levantamento (<i>survey</i>) | quem, o quê, onde, quantos, quanto? | Não | Sim |
| Análise de arquivos | quem, o quê, onde, quantos, quanto? | Não | Sim / Não |
| Pesquisa histórica | como, por quê? | Não | Não |
| Estudo de caso | como, por quê? | Não | Sim |

(fonte: adaptado de YIN, 2015, p. 24)

De acordo com Yin (2015, p. 32): “estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes.”. Pode ser estudada uma organização, uma empresa, uma obra, uma fábrica, um empreendimento, entre outros.

Ventura (2007, p.384) define o estudo de caso como: “a escolha de um objeto de estudo definido pelo interesse em casos individuais. Visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações.”. Para Gil (1999, p. 72): “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante outros tipos de delineamento considerados.”.

4.1.2 Técnica de pesquisa: entrevista

Entrevista é uma comunicação verbal entre duas ou mais pessoas, estruturada previamente, com a intenção de obter informações de pesquisa. A entrevista deve ser planejada determinando o objetivo a ser alcançado (DENCKER, 2000). Segundo Houaiss e Villar

(2009, p.775), entrevista é um substantivo feminino e significa: “1 colóquio entre pessoas em local combinado, para obtenção de esclarecimentos, avaliações, opiniões etc. [...]”.

Gil (1999, p.117) afirma que:

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Britto Júnior e Feres Júnior (2011, p. 239) e Gil (1999, p. 117) dizem que a entrevista é uma das técnicas de coleta de informações mais utilizadas por pesquisadores atualmente.

4.1.2.1 Características da entrevista

Gil (1999, p. 118) elenca algumas vantagens do uso da entrevista:

- a) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- b) [...] é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- c) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- d) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Como desvantagens e limitações da entrevista, Gil (1999, p.118-119) cita:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas que lhe são feitas;
- b) a inadequada compreensão do significado das perguntas;
- c) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- d) inabilidade, ou mesmo incapacidade, do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- e) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;

- f) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado.

Essas limitações podem intervir na qualidade da entrevista, mas devem ser contornadas pelo entrevistador que deverá se dedicar ao processo como um todo (GIL, 1999, p.119).

Alguns autores classificam as entrevistas como estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. Outros utilizam outros termos, mas sempre com os mesmos significados. De acordo com Gil (1999, p. 119-121), as não estruturadas são utilizadas para obtenção de uma visão geral do problema e é como uma conversa informal com o objetivo de coleta de dados. As semiestruturadas possuem um roteiro de pautas de interesse que devem ser abordadas pelo entrevistador. Já as entrevistas estruturadas consistem em uma relação fixas de perguntas, com ordem invariável para todos os entrevistados. Como vantagem dessa última modalidade está o fato de que são rápidas e o entrevistador não precisa ser experiente.

Rosa e Arnoldi (2006, p. 87) citam como vantagem das entrevistas estruturadas o fato de que:

Proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimentos, junto aos segmentos momentâneos de perguntas e respostas, possibilitando a inclusão de roteiros não previstos, sendo esse um marco de interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea.

Há ainda a necessidade de que a entrevista tenha o consentimento dos entrevistados e o direito ao anonimato, caso necessário e exigido. Rosa e Arnoldi (2006, p. 69) destacam a importância do consentimento:

Muitos pesquisadores insistem, hoje, na necessidade de se obter o “consentimento esclarecido” do participante, para deixar claro que este deve não apenas concordar em participar do experimento, mas também tomar essa atitude plenamente consciente dos fatos, dos questionamentos que lhe serão feitos, dos motivos da entrevista, dos riscos e dos favorecimentos que os resultados podem ocasionar e da sua liberdade de deixar de ser participante, caso sinta necessidade, por qualquer que seja o motivo.

4.1.2.2 Preparação das entrevistas

Como preparação para a entrevista, Rosa e Arnoldi (2006, p. 81) sugerem que:

Todo pesquisador/entrevistador, antes da iniciação no árduo trabalho de coleta de dados por intermédio da entrevista, deve questionar-se sobre os seus conhecimentos científicos, seu pleno saber sobre o tema em estudo, suas habilidades emocionais e físicas como entrevistador, sua capacidade de arguição e intervenção, e sua prontidão no preparo de questões imprevisíveis e no momento adequado.

Britto Júnior e Feres Júnior (2011, p. 244) afirmam que caso não haja uma preparação para conduzir a entrevista, o entrevistador provavelmente estará fadado ao fracasso. Também destacam que o roteiro da entrevista é fundamental. Além disso, o entrevistado deve saber o que o entrevistador pretende. Outro ponto fundamental para o sucesso da entrevista é criar um clima leve, cordial e simpático, inclusive no encerramento, pois portas devem ficar abertas para o caso de uma segunda entrevista ser necessária.

Richardson¹² (1999, *apud* BRITTO JÚNIOR; FERES JÚNIOR, 2011, p. 245-246) apresenta algumas sugestões de instruções ao entrevistador para o processo de entrevista com os direitos que o entrevistado deve conhecer:

- a) explicar o objetivo e a natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado como foi escolhido;
- b) assegurar o anonimato do entrevistado e o sigilo das respostas;
- c) indicar que ele pode considerar algumas perguntas sem sentido e outras difíceis de responder. Mas que, considerando que algumas perguntas são adequadas a certas pessoas e não o são a outras, solicita-se a colaboração nas respostas. Suas opiniões e experiências são interessantes;
- d) o entrevistado deve sentir-se livre para interromper, pedir esclarecimentos e criticar o tipo de perguntas;
- f) o entrevistado deve falar algo da sua própria formação, experiência e áreas de interesse;
- g) o entrevistador deve solicitar autorização para gravar a entrevista, explicando o motivo da gravação;

No que se refere ao registro das respostas, Gil (1999, p. 125-126) destaca que:

O único modo de reproduzir com precisão as respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de gravador. A anotação posterior à entrevista apresenta dois inconvenientes: os limites da memória humana que não possibilitam a retenção da totalidade da informação e a distorção decorrente dos elementos subjetivos que se projetam na reprodução da entrevista.

¹² RICHARDSON, Roberto Jaray. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 327 p. ISBN: 8522421110.

Após o término da entrevista, passa-se ao momento de transcrição e análise. Demanda tempo e dedicação do entrevistador, que tem papel crucial e deve retirar das falas dos entrevistados o que ele realmente necessita (BRITTO JÚNIOR; FERES JÚNIOR, 2011, p. 248).

4.2 CONDUÇÃO DA ENTREVISTA

Esta seção apresenta como foi planejada a entrevista e o modelo de entrevista escolhida. A seguir, mostra a estrutura das perguntas formuladas. Finalizando, cita os contratempos e dificuldades enfrentados na condução das entrevistas. Esses processos são detalhados nos tópicos a seguir.

4.2.1 Planejamento da entrevista

O planejamento das entrevistas começou com a definição do tipo de entrevista. Para a realização das entrevistas, foi escolhido o modelo estruturado, pois possibilita uma melhor homogeneidade nas perguntas, garantindo que os entrevistados as entendessem da mesma forma. Com o objetivo de assegurar que os dados coletados não fossem tendenciosos para um dos lados do contrato, foram entrevistados representantes de ambas as partes envolvidas.

No primeiro contato com o engenheiro da contratada, sem a motivação de se entrevistar, mas apenas conseguir informações sobre a obra, foram apresentadas de forma resumida os acontecimentos e fatos envolvidos no empreendimento. Após uma análise, chegou-se à conclusão de que o estudo daquela obra seria interessante para a realização deste trabalho. O passo seguinte foi a tentativa de entrevistar os envolvidos.

Foi realizado novo contato com o engenheiro responsável pela fiscalização da obra por parte da contratante e um primeiro contato com o engenheiro da obra por parte da contratada. Ambos se disponibilizaram a conceder a entrevista. Por parte do órgão público contratante da obra foi exigido que os nomes relativos à obra fossem preservados, assim como o nome dos entrevistados de ambas as partes. Por essa razão, durante todo este trabalho, os entrevistados

serão chamados como representante da contratada (construtora) e representante da contratante (órgão público).

4.2.2 Formulação das perguntas

Após as autorizações e com a definição do modelo de entrevista, passou-se a formulação das questões que seriam feitas aos entrevistados. Foi decidido utilizar tópicos para a entrevista. Sendo assim, optou-se pela seguinte estrutura:

- a) explicação sobre os objetivos da pesquisa;
- b) informações do empreendimento em estudo;
- c) perfil do entrevistado;
- d) problemas relacionados à gestão de pleitos;
- e) resolução dos problemas;
- f) consequências dos pleitos;
- g) modos de evitar os pleitos;
- h) particularidades de obras públicas;
- i) perguntas extras;
- j) considerações finais e acréscimo de observações relevantes;
- k) agradecimento pela participação.

Nos apêndices A e B são apresentados os modelos das entrevistas com a estrutura e as questões dirigidas a cada entrevistado.

4.2.3 O processo da entrevista

As entrevistas foram marcadas em dias consecutivos, primeiro com o engenheiro da contratante e após com o engenheiro da contratada. A primeira entrevista ocorreu no dia e horário combinados. Entretanto a entrevista com o engenheiro da contratada encontrou alguns percalços. O engenheiro não respondeu o e-mail confirmando a entrevista. No dia e horário combinado, ao chegar à obra, descobriu-se que o engenheiro havia sido demitido na semana anterior. Como a contratada ainda não havia designado novo engenheiro, buscou-se novo

entrevistado também envolvido com a obra. O mestre de obras da contratada se dispôs a conceder a entrevista no dia seguinte.

Iniciaram-se as entrevistas com uma conversa informal na tentativa de deixar os entrevistados mais à vontade. Após, explicou-se o motivo das entrevistas e para que elas seriam utilizadas e então se passou as entrevistas propriamente ditas. As perguntas foram feitas de forma planejada e em ordem sequencial, mas surgiram também perguntas durante as entrevistas e que foram indagadas ao final. As entrevistas completas são apresentadas nos apêndices C e D.

5 APRESENTAÇÕES DAS INFORMAÇÕES E RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Nesta seção serão apresentadas as informações do caso escolhido. Quase todos os dados foram obtidos através da entrevista estruturada, mas alguns também foram conseguidos em conversas informais antes e após a entrevista propriamente dita.

As entrevistas foram feitas separadas e de maneira individual, primeiro com o engenheiro da contratante e depois com o mestre de obras da contratada. Por questões de sigilo, os nomes dos entrevistados e das empresas não foram divulgados e por isso foram usadas as expressões: “contratante”, “contratada”, “engenheiro da contratante” e “mestre de obras da contratada”.

O tema da entrevista foi informado aos entrevistados anteriormente e, talvez, por essa razão, ambos trouxeram consigo documentos referentes à obra para consultar algumas informações. No processo da entrevista, inicialmente apresentou-se o tema e os objetivos do trabalho a ambos os respondentes. Ressaltou-se a importância de entrevistar ambos os lados envolvidos, com a finalidade de se obter informações mais completas e concisas sobre o assunto estudado. A apresentação dos resultados das entrevistas será feita por tópicos, de acordo com o tema de cada grupo de perguntas e seguirão a sequência definida na elaboração das questões feitas anteriormente.

Primeiramente serão apresentados os dados gerais sobre o empreendimento e o contrato. Em seguida uma breve apresentação do perfil profissional dos entrevistados. Os próximos tópicos tratarão dos resultados das entrevistas, apresentando as informações obtidas relacionadas à gestão de pleitos, os problemas ocorridos e como foram tratados. No processo da entrevista, foram também perguntadas algumas opiniões dos entrevistados sobre os acontecimentos.

5.1 DADOS GERAIS SOBRE O EMPREENDIMENTO

Como já mencionado, a obra escolhida está situada em Porto Alegre. De acordo com o engenheiro da contratante, o empreendimento é um prédio de sete andares que funcionará como uma espécie de “cérebro” de todo um sistema de Tecnologia da Informação. Nele, toda a parte de informática e computação do órgão público será produzida, transmitida, acessada, monitorada e comandada, tendo para isso que estar sempre atualizado e com equipamentos que possam garantir a funcionalidade necessária para essas atividades.

Por ser uma obra pública, foi feito uma licitação, que ocorreu em abril de 2012. O tipo de licitação foi técnica e preço, em regime de empreitada por preço global e o preço fixo. O objeto de licitação foi a execução de obra civil (materiais e mão-de-obra) de prédio para integração de Tecnologia da Informação com detalhamento dos projetos executivos e complementares nas disciplinas de fundações, estruturas, arquitetura, instalações elétricas, instalações hidrossanitárias, instalações de climatização, instalações de cabeamento de telecomunicações, instalações de automação predial, instalações de circuito fechado de televisão, instalações de segurança contra incêndio e instalações de controle de acesso físico.

A área total a ser construída é de quase 7.000,00 m² e o prazo de execução em contrato de 24 meses. O valor contratado foi de mais de R\$ 40.000.000,00. Em contrato, uma cláusula previa que o mesmo poderia ser prorrogado em caráter excepcional, mediante aditamento, pelo prazo necessário à conclusão da obra.

O contrato ainda previa que a execução da obra deveria seguir o cronograma físico financeiro fornecido após a finalização dos projetos executivos e ambas as partes deveriam monitorar o seu cumprimento. Por fim, em caso de descumprimento ou cumprimento irregular das obrigações assumidas em contrato, a contratada sofreria sanções, mediante prévia notificação e exercício de ampla defesa. Entre as sanções previstas estavam advertências e multas indenizatórias.

5.2 PERFIL PROFISSIONAL DOS ENTREVISTADOS

Foram entrevistados o engenheiro da contratante e o mestre de obras da empresa contratada. A seguir será apresentado um breve perfil profissional de cada um dos respondentes.

5.2.1 Perfil do engenheiro da contratante

O primeiro entrevistado foi o engenheiro da contratante. Tem 37 anos e é engenheiro há doze anos. Trabalhou cerca de três anos em uma construtora de grande porte. Após esse período, como engenheiro em outra empresa de grande porte durante três anos. Atualmente trabalha há cinco anos na empresa pública contratante da obra do estudo de caso.

5.2.2 Perfil do mestre de obras da contratada

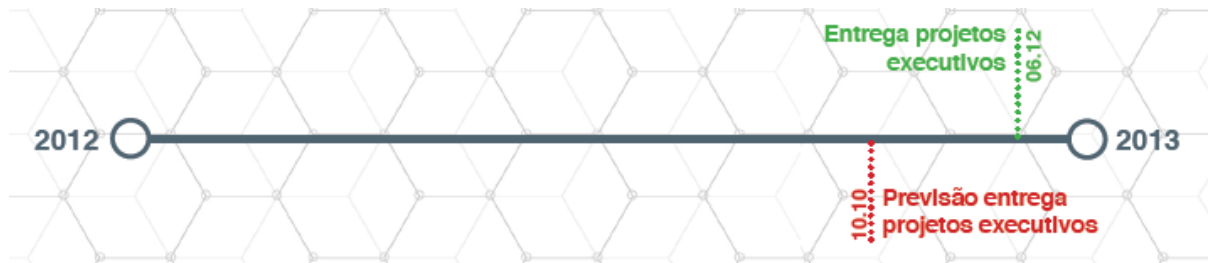
O segundo entrevistado foi o mestre de obras da contratada. Tem 54 anos e trabalha em obras desde os 17 anos. Iniciou como ajudante, passou a servente, pedreiro, encarregado, até chegar a mestre de obras. Trabalhou em diversas construtoras antes de ser contratado pela atual. Há vinte e três anos trabalha nesta empresa. É mestre de obras há oito anos e está na obra desde o início.

5.3 PROBLEMAS RELACIONADOS À GESTÃO DE PLEITOS

Após a apresentação inicial, explicação sobre os objetivos da pesquisa, perguntas sobre o empreendimento e o perfil dos respondentes, passou-se à investigação dos problemas ocorridos na obra. Neste tópico, perguntou-se aos entrevistados quais foram os problemas surgidos e quais suas causas. O entrevistador optou por limitar o número de problemas citados em cinco.

O engenheiro da contratante elencou alguns problemas na ordem que ocorreram. Primeiramente citou o atraso da entrega dos projetos executivos pela contratada. A previsão era que fossem entregues em outubro de 2012 e logo após a aprovação da contratante, os serviços da obra iniciariam. Mas os projetos foram entregues somente em dezembro de 2012 (figura 4). O entrevistado acredita que a causa do atraso dos projetos seja sua complexidade e que o problema foi o prazo dado a contratada, que na visão dele, foi curto.

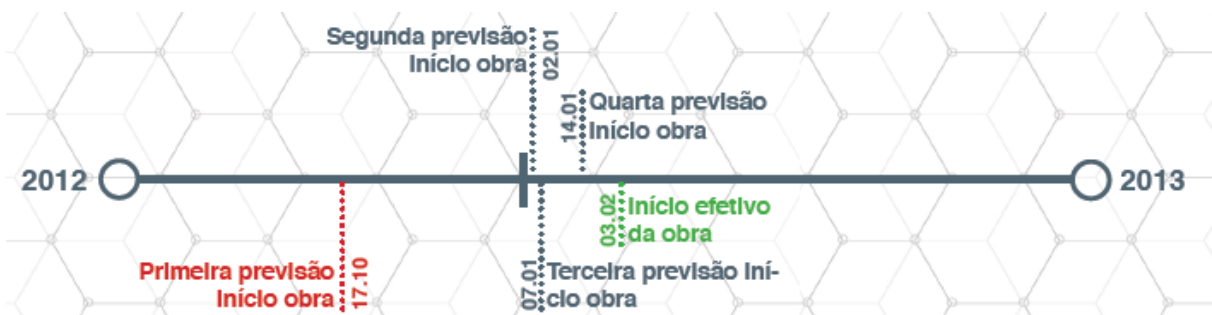
Figura 4 – Linha do tempo do atraso da entrega de projetos executivos



(fonte: elaborado pelo autor)

O segundo caso relatado foi o atraso do início da obra. Além de ser consequência do atraso dos projetos, a época do ano prejudicou. Os projetos foram aprovados no início da segunda quinzena de dezembro e em razão das festas de final de ano, prorrogou-se o início das atividades para 02 de janeiro de 2013, um atraso de 80 dias em relação ao planejado. Essa data não foi respeitada e a contratada pediu adiamento para 07 de janeiro em razão ainda das festas de final de ano. Na data marcada houve novo pedido de adiamento, dessa vez para 14 de janeiro. O motivo relatado foi que o engenheiro responsável por coordenar os serviços abandonou o emprego e precisavam designar outro responsável. Em 14 de janeiro foi enviado o novo engenheiro pela empresa, que tem sede em São Paulo, porém devido a motivos de ambientação do engenheiro e infraestrutura, os serviços iniciaram efetivamente apenas em 03 de fevereiro de 2013 (figura 5), com o início da montagem do canteiro de obras.

Figura 5 – Linha do tempo do atraso do início da obra

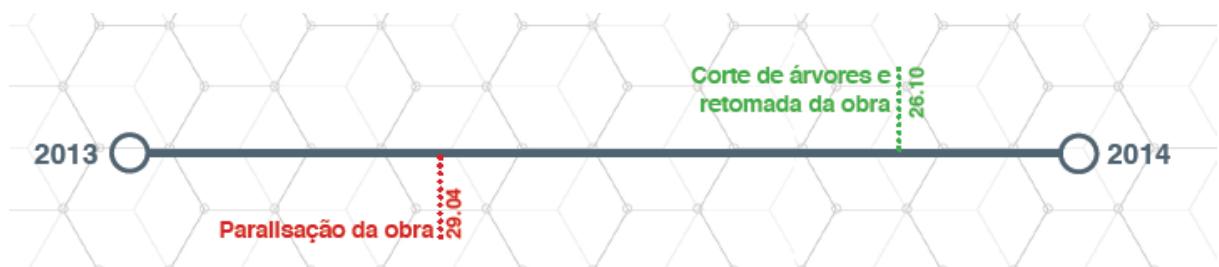


(fonte: elaborado pelo autor)

O terceiro problema identificado pelo o entrevistado foi o mais grave enfrentado até então, segundo ele. Em abril de 2013 a obra foi paralisada, pois para continuação seria necessário o

corte de árvores no terreno. Essa questão deveria ter sido resolvida e a atividade realizada pela contratante, mas a liberação junto à Prefeitura Municipal não havia ocorrido ainda. A obra ficou parada por 150 dias aguardando a liberação, que chegou em agosto, mas a efetiva retomada da obra ocorreu somente em outubro (figura 6).

Figura 6 – Linha do tempo da paralisação da obra



(fonte: elaborado pelo autor)

Após esses ocorridos a obra seguiu por um tempo sem novos problemas. Em agosto de 2014 (figura 7), época em que o contrato de dois anos estava vencendo, a contratada pleiteou aditivo de prazo em razão da não possibilidade de finalização da obra dentro dos 24 meses contratados. Isso estava claro, pois a obra não estava nem 20% concluída. As justificativas da contratada foram o atraso no corte das árvores e problemas com a mão de obra subcontratada gerando atraso na etapa de fundações. O aditivo de prazo pedido foi de 300 dias e foi aceito pela contratante. O novo prazo de término da obra seria agora junho de 2015.

Figura 7 – Linha do tempo do aditivo de prazo

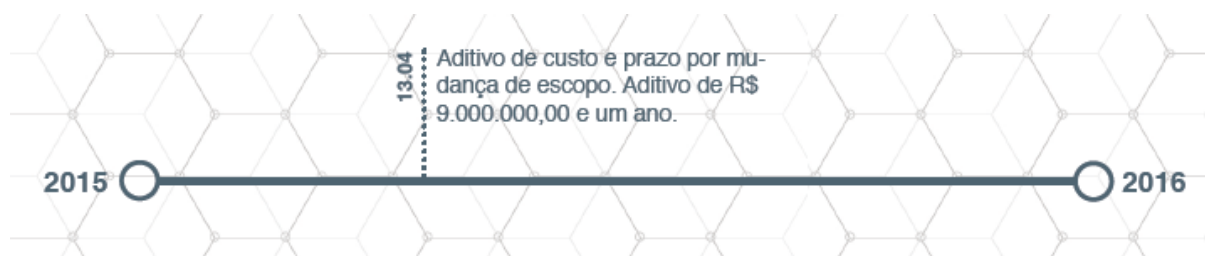


(fonte: elaborado pelo autor)

O último caso de relevância é um pleito apresentado pela contratada em abril de 2015 (figura 8), por conta da mudança de escopo do projeto solicitado pela contratante. Um andar que seria de estacionamento foi modificado para ser de serviço, como os demais. Houve também

adequações à nova legislação de PPCI. Além disso, as máquinas e equipamentos que seriam instalados e que foram definidos no projeto de 2012 estavam obsoletos e ultrapassados em razão da rápida atualização pela qual esses equipamentos passam. Houve também a definição da aquisição de um supercomputador. Com essas exigências, a contratada apresentou um pleito de aditivo de prazo e custo, totalizando um acréscimo de mais de R\$ 9.000.000,00 ao contrato. Quanto ao prazo, foi acrescido um ano na data de entrega, ficando prevista para junho de 2016.

Figura 8 – Linha do tempo de mudança de escopo e aditivos de prazo e custo



(fonte: elaborado pelo autor)

O engenheiro ainda citou que a cada final de ano os valores são reajustados e que em junho de 2016 foi solicitado e autorizado novo aditivo de um ano no prazo em razão de a obra não ter condições de ser entregue no tempo previsto. Atualmente, a previsão de entrega da obra é julho de 2017.

Já o mestre de obras da contratada foi mais sucinto ao responder a pergunta. Falou que o grande impasse foi referente ao corte das árvores, que atrasou muito a obra. O motivo foi a contratante não ter cortado as árvores, como era previsto. Pelo que soube, não havia licença ambiental. Outros casos citados pelo mestre de obras foram algumas desavenças entre o engenheiro do órgão público e os engenheiros que passaram pela contratada, especialmente discordâncias de pagamentos e medições.

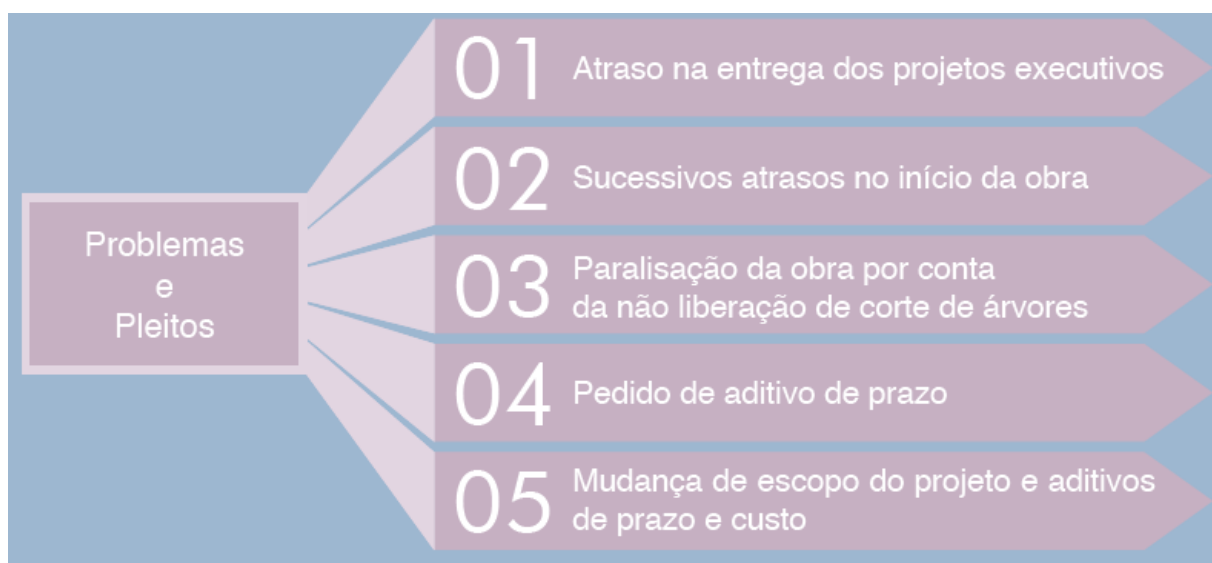
Também foi relatado pelo mestre que dentro da empresa contratada houve problemas, principalmente as seguidas trocas dos engenheiros designados para a obra. Na semana anterior à entrevista, foi demitido o quarto engenheiro e estavam aguardando a chegada de um novo engenheiro da cidade de São Paulo. O mestre de obras informou que o primeiro se

desentendeu com a contratante e foi substituído. O segundo também foi demitido e o terceiro foi trocado de obra.

Para finalizar, ele relata que acompanha a obra desde o início com a função de mestre de obras, mas pelo fato de não ser engenheiro, não está muito envolvido com a parte administrativa, focando mais na execução da obra. Nas situações em que a obra ficou sem engenheiro responsável, ele assumiu a administração da obra e se envolveu mais, mas nunca teve grandes problemas.

A figura 9 apresenta os principais problemas relacionados à gestão de pleitos citados pelos entrevistados.

Figura 9 – Problemas relacionados à gestão de pleitos



(fonte: elaborado pelo autor)

5.4 RESOLUÇÃO DOS PROBLEMAS E PLEITOS

Após os entrevistados citarem os problemas surgidos, foram feitas duas perguntas referentes à busca de solução dos problemas e pleitos. As respostas estão nas seções a seguir.

5.4.1 Tratamento e resolução dos pleitos e problemas

A primeira pergunta nesse tópico foi sobre como cada problema surgido foi ou estava sendo tratado e como foram ou estão sendo resolvidos.

Em relação ao problema do atraso da entrega dos projetos o engenheiro relatou que não foi tratado diretamente com o setor em que ele trabalha, que é o setor de fiscalização de obras, mas sim com o setor de projetos e com o setor de TI do órgão público, onde trabalham os arquitetos e os técnicos e engenheiros de informática. A informação que chegou até o respondente foi que o atraso ocorreu por discordâncias das partes em questões tecnológicas, especialmente a instalação de determinadas máquinas de computação. Além disso, o memorial descritivo do escopo do projeto estava incompleto. Num primeiro momento não foi tomada nenhuma atitude além de conversas e não houve sanções.

Sobre o atraso do início da obra, após os serviços não iniciarem no terceiro adiamento, foi realizada uma reunião apenas com os envolvidos da contratante e decidiu-se notificar a contratada. A notificação foi emitida no final de janeiro de 2013. As justificativas foram os seguidos adiamentos do início da obra, além do envio de um engenheiro visivelmente despreparado para coordenar os serviços e sem a infraestrutura necessária. No final de fevereiro a contratada respondeu a notificação com o pedido de afastamento de qualquer penalidade. A defesa dizia que os primeiros atrasos foram causados pela não aprovação por parte da contratante dos projetos executivos, o abandono de emprego do responsável pelo início das atividades e que após o envio do novo engenheiro, a contratada considerou os serviços como iniciado, entendendo que a aquisição de containers de alojamento e redefinição do canteiro de obras são considerados como atividades. Após longa análise, em abril o pedido de afastamento de penalidades foi aceito e não houve sanções.

Em relação ao corte de árvores não havia muito a ser feito, a não ser aguardar a liberação. Quando a autorização chegou, em agosto de 2013, uma reunião foi feita entre ambas as partes para avaliação dos impactos do atraso. O atraso na liberação gerou um novo problema, pois a contratante não tinha mais condições de cortar as árvores, pois o contrato que possuía estava vencido. Então foi apresentado o pedido de que o corte fosse realizado pela contratada, mas essa por sua vez não estava satisfeita. Então, a empresa pleiteou o direito de que o serviço de corte fosse considerado em serviço extra e que fosse pago separadamente. Como o órgão público não tinha condições de cortar por si próprio e um novo contrato demoraria mais

tempo, a exigência foi aceita. A contratada ainda garantiu de se eximir de qualquer responsabilidade futura por conta dos cortes, ficando a compensação ambiental por conta da contratante.

O quarto problema, o pleito por aditivo de prazo, foi facilmente resolvido. Com o vencimento do contrato, e a não finalização da obra, a única saída seria a prorrogação do prazo. As justificativas foram aceitas e o aditivo de 300 dias assinado.

O último caso foi o pleito de aditivo de prazo e custo em razão da alteração de escopo por parte da contratante. O engenheiro alegou na entrevista que a mudança do escopo foi necessária para atender a um aumento no número de funcionários que trabalharão no prédio. Junto a isso, o órgão público decidiu que construirá um novo prédio garagem, fato que tornou esse andar desnecessário no empreendimento em construção. Foi também necessário atender às mudanças na legislação de PPCI que está sempre sendo atualizada em busca de um melhor desempenho. A aquisição de novos equipamentos também foi necessária, pois a tecnologia dessas máquinas evolui constante e rapidamente. O valor do pleito foi bem alto, mais de nove milhões de reais, mas foi aceito. Na visão do engenheiro, o aditivo de prazo se fazia necessário, pois mais uma vez a obra não seria entregue no prazo, mesmo sem as mudanças de escopo.

Novamente o mestre de obras foi pontual em suas respostas. Em relação ao corte das árvores, ele alegou não saber ao certo como foi tratada a situação, mas a conclusão que se chegou foi que seriam cortadas pela contratada e o serviço pago separadamente e foi o que de fato aconteceu. Em relação aos problemas com os engenheiros, sempre que eram trocados, pelos variados motivos, demorava-se cerca de duas semanas para que um novo engenheiro assumisse o lugar do antigo. A previsão atual de que o novo engenheiro da obra chegasse era de uma semana, no dia da entrevista.

5.4.2 Documentação relacionada aos ocorridos

A seguir, passou-se para a segunda pergunta do tópico de resolução dos pleitos e foi perguntado aos dois entrevistados o que foi documentado em relação a cada um dos problemas surgidos.

O engenheiro respondeu dizendo que por ser o responsável de fiscalizar a obra sempre buscou resguardar-se ao máximo. Reuniões são feitas duas vezes por semana: uma sobre o andamento da obra e outra sobre questões burocráticas, como problemas surgidos, medições de trabalhos executados e pagamentos. As reuniões são gravadas com o consentimento de todos e após são transcritas e enviadas a todos os presentes e convidados. Nos primeiros meses eram feitas apenas atas, mas após divergências, concordaram que a gravação seria melhor para deixar tudo registrado. As reuniões internas, apenas com a equipe da contratante também são registradas. Com isso, pode-se dizer que 80% do que é discutido fica registrado e documentado.

Pelo lado da contratada, o mestre de obras disse que pouca coisa foi documentada e muito dessa falta de registro foi consequência das trocas constante de engenheiros. Cada um tinha uma maneira de trabalhar e lidar com os funcionários, mas sempre de acordo com o ordenado pela empresa. Mesmo assim, os diários de obra estão em dia e pelo que foi passado ao mestre de obras, o andamento da obra também. O que é registrado são as reuniões com a contratante. Ele também sabe que houve algumas modificações no projeto e aditivos de prazo e de preço, mas acredita que esteja tudo bem documentado, até em função do tamanho da obra. Ao final, ele salienta que é responsável mais pela execução da obra.

5.5 CONSEQUÊNCIAS DOS PLEITOS E PROBLEMAS

Esse tópico foi o mais extenso, com seis perguntas, mas também foi onde se obteve as respostas mais interessantes, onde pode-se ver quais as consequências que cada problema e reivindicação trouxe.

5.5.1 Impactos dos pleitos e problemas

A primeira pergunta foi qual dos casos citados teve um maior impacto e qual o tipo de impacto no prazo, no custo e no escopo.

Para o engenheiro da contratante, o problema que trouxe maior impacto foi o corte das árvores. Esse fato atrasou todo o serviço, nada podendo ser feito, pois era uma legislação que

estava sendo cumprida. Pelo fato de a obra estar muito no início, não havia muito adiantamento de serviço para ser feito. O atraso trouxe consequências no prazo, mas também no custo em razão do pagamento. Com a obra sendo postergada, os honorários das equipes paradas e dos equipamentos sem uso seguiram sendo pagos. Ele relata que após a resolução desse impasse, a contratada usou desse acontecimento para justificar os outros atrasos. Em segundo lugar, na opinião do entrevistado, a mudança de escopo impactou diretamente o aumento do preço final da obra e o prazo. Essa mudança também foi uma demanda da contratante e serviu como justificativa dos contínuos atrasos da contratada.

O mestre de obras também concorda que o maior impacto foi a questão do corte das árvores. Ele não sabe exatamente quanto tempo a obra ficou parada, mas o fato atrasou demais a obra e a logística da contratada foi muito prejudicada, pois não se sabia quando as árvores seriam cortadas e os serviços liberados, nem se haveriam trabalhadores para serem designados para a obra quando fosse retomada ou se seriam contratados novos empregados. Ele ainda afirma que após esse problema, os seguintes foram pequenos e os atrasos foram todos justificados.

5.5.2 Outras consequências dos impasses

A segunda pergunta deste tópico foi se além de impactar prazo, custo e escopo da obra, alguma outra consequência surgiu dos impasses.

O representante da contratante acredita que sim. Ele diz que a contratada abusou dos acontecimentos para justificar seus atrasos e que algumas dessas justificativas causaram desgaste, pois ele ficava incomodado de todas essas justificativas serem aceitas por seus superiores sem maiores questionamentos, inclusive as mais esdrúxulas.

Para o mestre de obras as grandes consequências foram as trocas de engenheiros, especialmente a primeira, pois foi uma exigência da contratante para que a obra continuasse.

5.5.3 Desgastes entre as partes

A pergunta a seguir referente às consequências dos pleitos foi se houve algum desgaste entre as partes e qual o tipo de desgaste.

Na opinião do engenheiro, toda relação que envolve pessoas é complicada e em uma relação de trabalho onde as partes querem o melhor para o seu lado não seria diferente. Ele relata as muitas trocas de engenheiro da obra por parte da contratada sem um critério claro. A cada troca, a situação se complicava, pois o novo engenheiro levava algum tempo para se adaptar à rotina da obra.

Já para o mestre de obras não houve desgastes, a não ser o desgaste natural de toda obra de grande porte.

5.5.4 Problemas pessoais de relacionamento

Como quarta questão se perguntou se houve algum problema de cunho pessoal entre as pessoas envolvidas.

O respondente relatou que o primeiro engenheiro da contratada cobrava serviços não realizados na obra. No momento do pagamento, o engenheiro da contratante pagava apenas o que estava realmente executado. Em uma reunião houve uma discussão mais séria, inclusive com exaltações, e foi pedida a troca do responsável para a contratada. Os engenheiros que vieram em seguida também tinham o hábito de tentar cobrar serviços que não haviam sido executados, gerando atrasos em medições e pagamentos por conta desses desacordos. O entrevistado salienta que nunca relevou e sempre se manteve seguro para liberar o pagamento somente daquilo que realmente havia sido executado.

O mestre de obras da contratada relata que o engenheiro da contratante sempre teve dificuldades de relacionamento com os colegas de profissão da contratada, especialmente o primeiro, que foi substituído após uma discussão áspera entre ambos. Os substitutos também tiveram problemas, especialmente na questão das medições dos serviços executados, pois nenhum dos lados cedía e ambos queriam mostrar que estavam certos, dificultando demais a relação.

5.5.5 Atitudes e procedimentos modificados

A penúltima pergunta referente às consequências foi se após os primeiros problemas, as atitudes e procedimentos foram modificados de alguma forma. Em caso positivo, de que forma e por quem.

O engenheiro do órgão público relatou que após um início complicado, tentou-se melhorar a comunicação entre as partes com reuniões duas vezes por semana e gravação das mesmas, com o intuito de deixar tudo registrado. Conforme previsto em contrato, notificações foram aplicadas, mas nenhuma sanção mais grave, como multas, pois as justificativas sempre foram aceitas. Os problemas pessoais com o primeiro engenheiro foram resolvidos após a troca do mesmo. No que se refere aos procedimentos internos da contratante, foi decidido que o engenheiro entrevistado ficaria responsável mais pela parte técnica e executiva e as chefias com a missão de supervisionar a parte administrativa e tentar resolver os problemas, mas essa ideia não durou muito tempo por conta do pouco tempo que as chefias tinham disponível para que pudessem se dedicar aos problemas e estarem presentes na obra para resolver essas questões. Dessa forma, o respondente tratou da maioria dos impasses, nunca sem desrespeitar a hierarquia da empresa.

A resposta do funcionário da contratada foi relativa aos processos de sua empresa. Disse que o setor administrativo começou a interferir mais, participando de todas as reuniões, que inclusive, começaram a ser gravadas. Após as primeiras desavenças e a troca do engenheiro, reuniões internas da contratada trataram do relacionamento com a contratante, inclusive com a presença de profissionais de psicologia que tentavam auxiliar a questão de relacionamento interpessoal. O mestre de obras ainda opina que gostou da atitude, pois, segundo ele, demonstra a preocupação da empresa com o que ocorre na obra.

5.5.6 Prejuízos às empresas

Para finalizar o tópico, a indagação foi se a empresa para a qual o entrevistado trabalha se sentiu prejudicada em algum momento.

Para o engenheiro da contratante, diretamente a empresa não foi prejudicada, pois por ser um órgão público muitas vezes acata as exigências para evitar um pleito que pode se estender por mais tempo. Entretanto, o entrevistado já se sentiu prejudicado como representante do órgão público, especialmente perante as fracas justificativas que a contratada apresentava para

justificar sua inoperância. Sempre tentou argumentar, mas dificilmente foi ouvido. A resposta dos superiores era de que a obra precisava seguir e que coisas pequenas, na avaliação deles, não impactariam tanto e as justificativas apresentadas eram aceitáveis.

Na opinião do mestre de obras, a empresa contratada sentiu-se prejudicada na questão do corte das árvores, pois o valor do pagamento foi decidido pela contratante, ou então contratariam outra empresa para realizar o corte. Relatou também que algumas justificativas de atraso não foram bem aceitas, gerando longos debates e inclusive notificações.

5.6 COMO EVITAR E TRATAR OS PLEITOS

Neste tópico foram feitas perguntas em que se pediu a opinião dos entrevistados. Pelas questões serem opinativas, os respondentes poderiam não ter o embasamento teórico necessário para respondê-las, o que de fato ocorreu. Mesmo assim as respostas foram válidas e são apresentadas a seguir.

5.6.1 Evitando pleitos através de uma gestão eficiente

A primeira pergunta foi se os entrevistados achavam que havia como serem evitados os pleitos por meio de uma gestão mais eficiente e de que forma.

O engenheiro da contratante disse que em sua opinião algumas justificativas foram aceitas com facilidade e a contratada ficou mal-acostumada, pois tudo o que pleiteavam era aceito. Ele acredita que na gestão de um contrato, o que está estabelecido no papel deve ser cumprido. Ele salienta que sabe que isso é utopia e que sempre surgirão problemas e o pleito é uma consequência disso. Ele diz que não acha que toda a responsabilidade seja da contratada, pois a maioria dos casos pontuais foram culpa da contratante, mas de certa forma foram forçadas situações desnecessárias. Uma coisa que ajudaria bastante no início da obra era a contratação de uma empresa gerenciadora do contrato para gerir e tentar evitar os pleitos. Ele diz que esse tipo de técnica não é muito comum no Brasil, mas que já trabalhou em uma obra que havia a presença da gerenciadora e os resultados foram melhores do que a média das demais obras em que trabalhou. Mas infelizmente, no momento em que a obra está não há

viabilidade de se utilizar essa estratégia. Para finalizar ele diz que sugeriu a presença da gerenciadora e que tal sugestão ficou registrada para futuras obras do órgão público.

Para o representante da contratada, a gestão mais eficiente não mudaria muita coisa. Ele salienta que não entende muito, mas que não considera a obra com muitos problemas, já tendo visto situações piores. Para ele, a gestão foi feita de maneira eficiente e o resultado é normal.

5.6.2 Resolução mais eficiente dos pleitos

A segunda questão foi se, na opinião dos respondentes, após o surgimento dos pleitos seria possível uma resolução mais eficiente e de que forma.

O engenheiro disse que não era especialista no assunto, mas acreditava que documentar é fundamental. Sempre tentou documentar tudo, mas nem sempre foi possível. Ele diz que a documentação funciona como um tipo de defesa para qualquer acontecimento que possa causar prejuízo.

O mestre de obras opinou que após o surgimento do pleito poderiam ter havido soluções mais eficientes. Também salientou que não entendia muito do assunto, mas conversando com os engenheiros da obra chegou a conclusão que a contratação de uma empresa para intermediar os pleitos ajudaria bastante e evitaria o desgaste entre as partes. Por ser uma obra grande e com valores envolvidos elevados, com certeza um mediador ajudaria. Por fim, disse que muitas vezes se quer economizar, mas acaba se pagando mais caro com esses tipos de impasses surgindo.

5.7 PARTICULARIDADES DE OBRAS PÚBLICAS

O fato de ser uma obra pública modifica algumas questões e o modo como são tratadas. Por isso, foram feitas perguntas opinativas sobre a diferença entre essas obras e as obras particulares.

5.7.1 Influência da obra pública

A primeira pergunta foi se o entrevistado achava que o fato de ser uma obra pública e ter suas particularidades, especialmente na parte burocrática, influenciou o surgimento dos problemas e de que forma.

Para o engenheiro, alguns problemas foram influenciados. Ele salienta que nesse tipo de obra o contratante sabe o que e como deve ser feito, mas não pode fazer por ele mesmo. Em uma obra privada geralmente o contratante não a executa. Já em obras de grande porte, a própria construtora ou uma incorporadora é o interessado, para que possa vender a clientes terceiros, visando o lucro. Ele acredita também que a questão dos pagamentos foi diretamente influenciada pelo fato de ser uma obra pública, pois o cliente não visa o lucro financeiro propriamente dito e por isso a fiscalização foca mais nos preços da planilha orçamentária. Outra questão que foi influenciada foi o corte das árvores, mas não tão diretamente, pois em uma obra particular, tal questão também deveria ser resolvida da mesma forma. Como diferença pode-se dizer que após a liberação, como o corte não estava previsto em planilha, teve que ser pago através de outro contrato. Como última questão, o engenheiro cita que os atrasos também foram influenciados, pois em uma obra pública nem tudo poder ser resolvido diretamente pelo engenheiro e o atraso tem maior impacto.

O mestre de obras respondeu que a questão burocrática atrapalha bastante, pois tudo o que acontece passa por diversas pessoas e algumas até não têm conhecimento técnico. Ele citou o exemplo de uma tentativa de troca de piso que não era o ideal, mas que foi vetada por um superior da contratante que não possuía conhecimento técnico, levando em conta apenas a estética.

5.7.2 Vantagens e desvantagens da obra pública

A última pergunta fixa da entrevista foi se os entrevistados saberiam explicar a diferença das resoluções de impasses entre uma obra pública e uma privada e quais vantagens poderiam citar de cada uma nesse assunto.

Na opinião do engenheiro, em uma obra privada essas resoluções são mais simples. O impasse surge, é apresentado aos responsáveis e eles decidem o que deve ser feito. Na obra pública, após os impasses surgirem e as avaliações serem feitas, algumas vezes passam pelos setores administrativos, o que inclui setor jurídico e financeiro, e, dependendo da

complexidade dos impasses, podem chegar até órgãos mais superiores, como secretarias, ministérios e outras esferas governamentais. Ele também cita que qualquer coisa mal explicada ou que esteja fora da curva pode gerar problemas aos envolvidos, inclusive de cunho financeiro e jurídico. Em obras privadas, todo acréscimo que surgir vai refletir nas finanças do contratante diretamente. Na esfera pública também, mas não diretamente, pois quem arca com os pagamentos não são os responsáveis pela obra, mas sim é utilizado o dinheiro público.

O mestre de obra não tinha certeza da diferença. A seu ver, a obra privada é mais simples, especialmente na questão de agilidade de resoluções. Ele não vê nenhuma vantagem nesse quesito para as obras públicas.

5.8 PERGUNTAS EXTRAS

As perguntas deste tópico surgiram durante a entrevista e serviram para tentar esclarecer pontos que o entrevistador ficou interessado em saber mais.

5.8.1 O corte de árvores

A primeira questão foi feita apenas ao engenheiro da contratante e foi sobre o corte das árvores que atrasou a obra. A pergunta foi se após o corte das árvores pela contratada, houve alguma consequência ou problema. Na mesma questão perguntou-se sobre questão da compensação ambiental.

A resposta do engenheiro foi que o corte foi feito pela contratada e pago por meio de uma dispensa de licitação com justificativa. Não houve nenhuma consequência, pois o corte só foi autorizado após a total garantia de autorização da Prefeitura Municipal. Mesmo assim a contratada exigiu estar isenta de qualquer responsabilidade futura. Quanto a questão ambiental o respondente não soube informar, pois ficou a cargo da seção de engenharia ambiental da contratante.

5.8.2 Mudança de escopo

Ainda para o engenheiro apenas, foi perguntado sobre a mudança de escopo e a construção de um prédio garagem.

Ele informou que já havia um planejamento e um estudo preliminar sendo realizado da construção do edifício. Não há mais espaço físico para todos os funcionários estacionarem e a garagem ajudaria nesse ponto. Por fim, informou que a construção desse prédio já está em fase de contratação.

5.8.3 Finalização, custo e prazo de entrega

A terceira pergunta foi referente ao preço e prazo da obra e foi feita aos dois entrevistados. De acordo com o entendido pelo entrevistador, a obra estava prevista para dois anos, devendo acabar em 2014 e custar R\$ 40.000.000,00. Após inúmeros adiamentos, aditivos e reajustes, o novo prazo é de cinco anos, com término em 2017 e o valor acima dos R\$ 55.000.000,00, cerca de 40% a mais que o valor previsto e um prazo duas vezes e meia maior que o inicial. E ainda ao final do ano em vigência deverá haver novo reajuste de custo. A pergunta foi se o entrevistado acredita que o novo prazo será cumprido e que o uso do prédio compensará o investimento.

O engenheiro respondeu que acredita que o prazo dessa vez será cumprido, pois a obra está entrando na parte final, com cerca de 65% concluída e os pagamentos em dia. Na questão financeira, os reajustes anuais são previstos em contrato e a inflação alta ajuda com que o preço suba, sendo algo que não há como evitar. O aditivo de mais de R\$ 9.000.000,00 foi em razão da mudança de escopo e principalmente aquisição de novos equipamentos, algo que não era previsto, mas tornou-se necessário. Ele finaliza opinando que o prédio ajudará o órgão público a dar um salto em qualidade em diversos sentidos e por isso acredita que o investimento é aceitável.

O mestre de obra disse que a contratada está fazendo a sua parte e deu a certeza de que o prazo será cumprido. Na questão financeira ele não quis opinar, dizendo que é uma questão que cabe à contratante.

5.9 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ACRÉSCIMO DE INFORMAÇÕES RELEVANTES

Este último tópico foi destinado para as considerações finais de cada entrevistado e dado a oportunidade de informar algo que não foi perguntado.

O engenheiro começou falando que houve mais casos menores, além dos cinco citados. Como exemplo citou rapidamente o caso de uma paralisação total dos serviços em março de 2013 em razão de uma ação trabalhista do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil de Porto Alegre, representando um funcionário demitido, devido a não quitação de débitos trabalhistas rescisórios. Por ser uma questão jurídica, não havia o que se fazer e os trabalhos ficaram totalmente paralisados durante quatro dias. A questão foi resolvida pela contratada e a liberação dos serviços foi autorizada. Ele salientou também os valores dos reajustes anuais previstos em contrato. Em dezembro de 2014 os preços da obra foram reajustados no percentual de 6,3547% e em dezembro de 2015 os preços foram reajustados no percentual de 9,88%.

Por fim, ressaltou que a obra em estudo é uma obra bem complicada, especialmente pelo uso que o prédio terá. Cada dia de atraso é um prejuízo a mais em uma obra comum, mas nesse caso, em sua opinião, são dois prejuízos: um do atraso normal e dinheiro desperdiçado em pagamento de honorários e o outro na questão tecnológica, que vai ficando deficitária rapidamente. Ele também ressaltou que é complicado lidar com a contratada, mas estão buscando um melhor relacionamento sem prejuízo a nenhuma das partes. Entretanto, o desgaste físico e emocional é algo que atinge o profissional, especialmente quando surge uma disputa. O engenheiro finaliza dizendo que estão na reta final, que o pior já passou e que acredita que conseguirão chegar ao final sem novos problemas.

O mestre de obras não quis fazer nenhum acréscimo ao já respondido.

5.10 AGRADECIMENTOS

Ao final das entrevistas, o entrevistador agradeceu a cada um dos colaboradores salientando que a sabatina foi de grande ajuda e que serviria de forma extremamente positiva para a

realização do trabalho de conclusão de curso. Uma conversa informal seguiu-se com o intuito de deixar as portas abertas para entrevistas com a finalidade de esclarecimentos.

O quadro 2 apresenta de forma resumida os principais problemas enfrentados na obra, suas causas, consequências e resoluções.

Quadro 2 – Problemas enfrentados na obra, suas causas, consequências e resoluções

| Problema | Causas | Consequências | Resolução |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Atraso na entrega dos projetos executivos | Prazo curto e alta complexidade de projetos, discordâncias entre as partes, memorial descritivo incompleto | Atraso do início da obra | Projetos entregues com atraso, mas sem sanções |
| Sucessivos atrasos no início da obra | Consequência dos atrasos dos projetos entre outros problemas | Atraso da obra | Notificação à contratada. Após defesa, não houve penalidades |
| Paralisação da obra por conta da não liberação de corte de árvores | Não liberação do corte de árvores por parte da Prefeitura | Atraso da obra em seis meses | Corte feito pela contratada mediante pagamento adicional |
| Pedido de aditivo de prazo | Prazo para entrega vencendo, mas apenas 20% concluída | Prazo de entrega aumentou e os honorários de mão de obra e administração foram revistos | Aditivo de 300 dias no contrato |
| Mudança de escopo do projeto e aditivos de prazo e custo | Mudança de escopo, adequação no preço e prazo devido à mudança | Aditivo de um ano e mais de R\$ 9.000.000,00 | Pleitos aceitos e aditivos autorizados |

(fonte: elaborado pelo autor)

6 ANÁLISE DE RESULTADOS

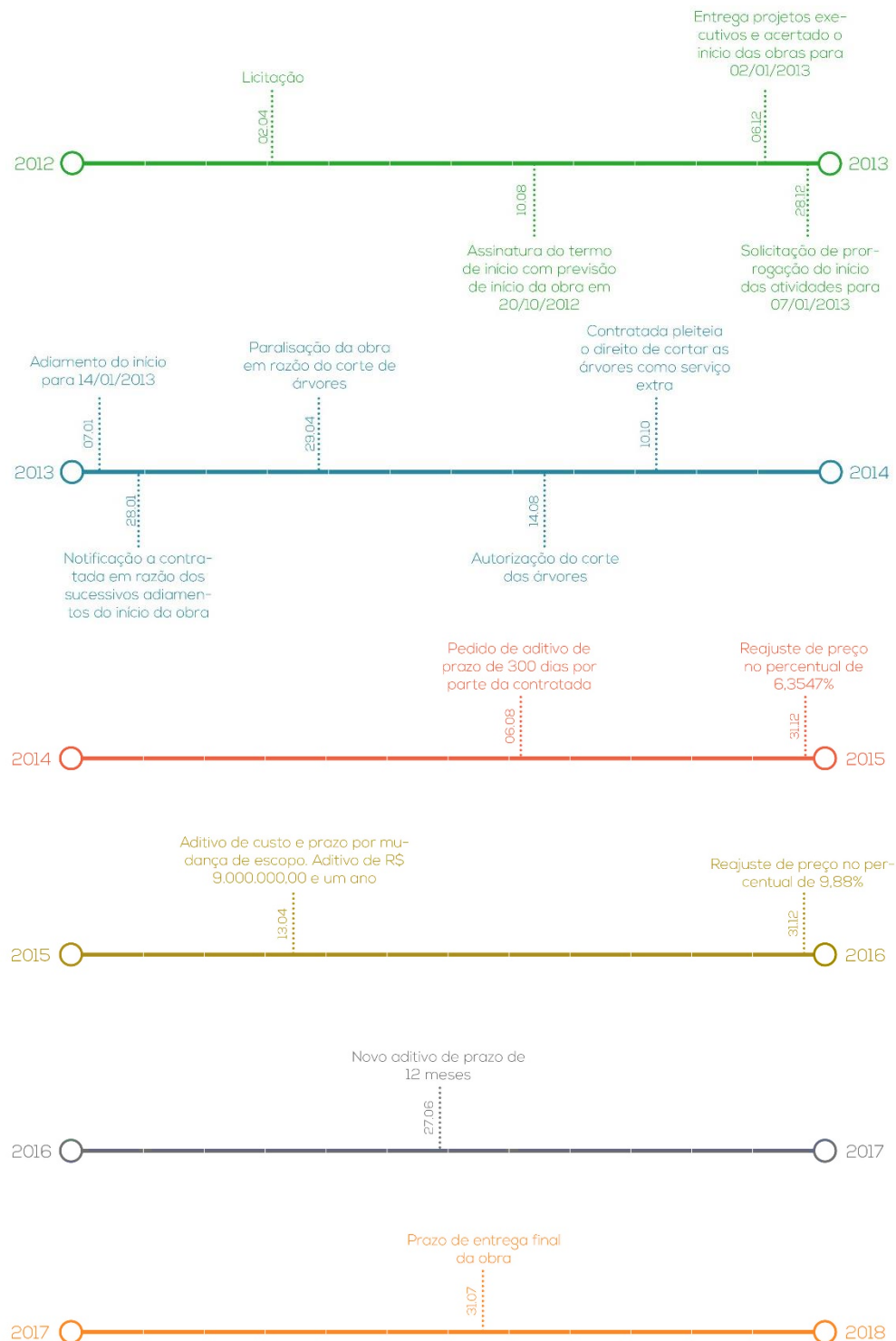
Este capítulo é dedicado à avaliação das informações obtidas nas entrevistas e será feita uma análise de possíveis melhorias e sugestões de como uma gestão de pleitos mais eficiente poderia influenciar no produto final. Primeiramente a análise será de cada um dos problemas e pleitos apontados pelos entrevistados, e após se fará uma análise da obra como um todo.

As respostas do engenheiro da contratante sempre foram mais completas e esclarecidas, provavelmente pelo fato de ele estar familiarizado com algumas questões administrativas da empresa. A ideia inicial era entrevistar o engenheiro da contratada pelo mesmo motivo, mas infelizmente não foi possível. O entrevistado foi o mestre de obras e algumas das perguntas foram respondidas de forma rápida e resumida pelo fato do respondente não ter a informação para dar a resposta. De certa forma, a troca de entrevistado do engenheiro para o mestre de obras colaborou com a entrevista, pois possibilitou que a entrevista fosse realizada com profissionais de cargos, perfis e graus de escolaridade diferentes.

Quanto mais complexo o projeto, maiores as chances de mudança e conseqüentemente maior a chance do escopo, custo, qualidade e tempo serem afetados. Essas mudanças podem ser causadas pela empresa contratada, pela contratante ou por fatores externos. O que se pode afirmar é que a obra em estudo é de grande porte. Não só em área física, mas também pelos valores financeiros envolvidos e complexidade do uso futuro. Foi firmado o contrato, mas este não foi respeitado desde o início. As punições do não cumprimento foram raramente aplicadas e mesmo assim, apenas notificações. Por conta da complexidade e dos altíssimos valores envolvidos nesse contrato, o recomendado seria um maior grau de detalhamento do contrato. Outro ponto importante seria estabelecer critérios para a gestão de mudanças e seus impactos no projeto antes da assinatura do contrato, ficando mais fácil e menos desgastante resolver questões de pleitos.

O autor elaborou uma linha do tempo com os principais acontecimentos da obra até o momento das entrevistas, para tentar ter uma visão geral dos acontecimentos. Essa linha do tempo pode ser conferida na figura 10.

Figura 10 – Linha do tempo da obra em estudo



(fonte: elaborada pelo autor)

Os problemas começaram com o atraso na entrega dos projetos. O contrato foi assinado em agosto e o prazo para execução foi de dois meses. Além disso, contratante e contratada não

chegavam a um acordo e os projetos não eram totalmente aprovados. Fazendo uma análise, pode-se enfatizar que o prazo para execução de projetos executivos foi curto e dificilmente exequível, por conta do tamanho e complexidade da obra. Entretanto, esse foi o prazo definido em contrato e deveria ter sido respeitado. O ideal seria um prazo maior e um memorial descritivo mais completo, onde ficassem claras todas as exigências da contratante. O órgão público deveria ter acompanhado mais frequente, não deixando que o trabalho da contratada fosse feito e posteriormente mudado.

Outro pleito da obra foi o referente ao corte das árvores. Nesse momento fica claro uma grande ineficiência da contratante na questão administrativa. Desde o projeto básico já se previa o corte de árvores no local em que seria construído o prédio, mas quase um ano após a contratação da obra, o corte ainda não havia sido liberado junto à Prefeitura Municipal. Mesmo sendo um processo demorado, deveria ser planejado de maneira correta. Ao que parece, foi uma questão esquecida. A obra parou e a contratante teve que arcar com os honorários de equipamentos parados durante 150 dias. Atrapalhou a contratada, que para não ficar com homens parados, realocou-os em outras obras. Além disso, foi impossível manter um planejamento, pois não se sabia quando seriam retomados os trabalhos e quando a obra voltasse, teria que arcar com os custos de remobilização. A contratante tinha um contrato para o corte, mas sem a autorização o contrato venceu e o trabalho não foi realizado. Quando a liberação do corte foi conseguida, a contratante não tinha como realizar o serviço e foi preciso um contrato extra com a contratada. Nesse momento, ambas as partes ficaram insatisfeitas. A contratante por querer que a contratada fizesse o corte sem pagamento adicional e, no final, ter que fazer um contrato extra e a contratada por achar que o valor pago pelo órgão público foi baixo. Como este trabalho já expôs, não se pode exigir dos contratados a execução ou aumento de tarefas não previstos sem contar com um pedido de reequilíbrio econômico-financeiro ou considerar tal pleito injusto. A gestão de pleitos tem o objetivo de manter o equilíbrio de custos, prazo e escopo da obra e não permitir que qualquer uma das partes saia prejudicada.

Ambos os entrevistados afirmam que esse foi o maior problema da obra. Deveria ter sido feito um planejamento melhor. Antes da realização da licitação, a contratante já deveria ter ido atrás da liberação do corte, pois pelo projeto básico, já se sabia que seriam necessários. O pleito apresentado pela contratada foi legítimo, afinal foi uma mudança de escopo no objeto contratado, visto que o corte era responsabilidade da contratante e não estava previsto para ser

realizado pela contratada. As consequências desse atraso se estendem até o momento atual. A contratada continua utilizando o corte das árvores em suas justificativas de atrasos. E o grande equívoco é a contratante ainda aceitar essas justificativas, quando claramente não interferem mais no andamento da obra, afinal se passaram mais de três anos. Ela deveria usar as cláusulas do contrato e multar a contratada, ou ver a possibilidade de romper o contrato. O atraso em uma obra é prejudicial tanto para o contratante quanto para a contratada, pois quem contratou tem sua obra atrasada e a construtora extrapola o valor de seu orçamento com o tempo estendido.

O primeiro pleito de pedido de aditivo de prazo foi facilmente aceito pela contratante. O contrato estava vencendo e a obra não teria como ser finalizada. A única opção foi aceitar o pleito e assinar o aditivo de prazo de 300 dias. Isso trouxe algumas consequências além do aumento do prazo. O reajuste ao final do ano implicou em aumento do custo da obra. O contrato previa que o prazo seria estendido pelo tempo que fosse necessário para a finalização da obra, então a contratada estava em seu direito. A previsão do prazo deveria ter sido mais planejado, pois o tamanho da obra deixava claro que o prazo de dois anos era apertado e seriam necessários aditivos, mas ninguém fez nada para mudar isso.

O pleito referente ao aditivo de mais de nove milhões de reais e um ano de prazo é o mais impactante se observarmos a obra de maneira completa, pois afeta o escopo, o custo e o prazo da obra. A contratante mudou o escopo de um andar inteiro. Onde antes não haveria praticamente instalações, pois seria um andar de estacionamento, tornou-se um andar com caros equipamentos, o que aumentou demais o preço. As alterações para atendimento à norma de instalações de combate a incêndio eram obrigatórias por lei. E por conta da rápida atualização dos equipamentos, a troca dos mesmos também se fez necessária.

Analisando, pode-se afirmar que em relação às alterações para atendimento à norma de PPCI nada poderia ter sido feito e a legislação deve ser atendida e respeitada em todos os quesitos. Em relação à atualização dos equipamentos, fica claro outro erro do contrato. Por se tratar de algo tão importante e que se sabia que levaria tempo para ficar pronto, deveria se prever essa troca de equipamentos. Com a velocidade de atualização dos equipamentos de informática, seria fácil prever que após dois ou três anos, essas máquinas estariam obsoletas. O ideal seria prever um valor para essa atualização de equipamentos. A contratante deveria ter previsto esse valor.

O terceiro ponto grave desse pleito é a mudança de escopo por parte da contratante. Segundo o engenheiro, a decisão foi baseada em dois pontos. O primeiro foi o plano de construção de um edifício garagem nas propriedades do órgão público e o segundo foi o aumento no número de funcionários no prédio. Pode-se dizer que mais uma vez o erro é da contratante. A decisão da construção de um grande empreendimento como um edifício garagem não é feita em pouco tempo. Exige planejamento e esse planejamento ficou comprovado com a resposta do engenheiro na parte final da entrevista. Já havia um estudo desse novo prédio garagem e mesmo assim não foi considerado na contratação da obra. O que aconteceu depois foi algo que poderia ser facilmente previsto com uma gestão mais eficiente. Dessa forma, pode-se afirmar que o pleito de aditivo de prazo e custo por parte da contratada foi legítimo.

A contratada visivelmente não tem uma tradição de manter os empregos de seus engenheiros. Não se pode saber exatamente as razões para as constantes trocas e demissões, mas isso com certeza prejudica o andamento de qualquer obra. O ser humano, ao chegar a algum ambiente novo (seja um novo emprego, uma nova vizinhança, um novo círculo de amigos), geralmente demora a acostumar-se. São novas rotinas, novas pessoas, novas personalidades. Esse tempo de adaptação de cada novo engenheiro prejudicava os dois lados, pois ambos precisavam se adaptar ao novo. O ideal seria a contratada designar um engenheiro responsável pela obra e o manter até o final, assim como a contratante fez, mas isso nem sempre é possível. Outra sugestão é que pelo fato de não ser possível entender os motivos e frente às frequentes trocas, o ideal seria ter um plano de treinamento para reduzir o tempo de adaptação ou procedimentos que norteassem o registro de obra de maneira que novos engenheiros se adaptem mais rápido.

Os problemas pessoais surgidos entre as partes também são de grande importância e precisam ser analisados. Houve discussões acirradas entre as partes por conta da contratante entender que a contratada exigia pagamentos maiores que os que lhes eram devidos. O engenheiro do órgão público tentava argumentar, convencer a contratante a não aceitar as justificativas da contratada, mas não recebia atenção de seus superiores. O entrevistado inclusive relatou que desgastes psicológicos em razão dessas desavenças.

Analisando a obra de maneira completa, o engenheiro da contratante demonstrou que sempre esteve preocupado com os atrasos da contratada. Controlou os pagamentos de forma correta e tentou conversar com seus superiores para manter o andamento sob controle. Enfrentou os engenheiros da contratante nas medições de serviços, liberando o pagamento somente do

havia sido efetivamente realizado. Esse fato colaborou muito para manter a saúde financeira do contrato. O engenheiro sempre documentou o máximo que pode. Essa atitude é fundamental para o bom gerenciamento de qualquer processo. Outra boa iniciativa é a realização de reuniões semanais e o registro físico das mesmas.

Como salientado neste trabalho, a legislação brasileira permite que em obras públicas as licitações possam ser feitas através de projetos básicos, e é onde surgem os principais problemas. E foi exatamente o que aconteceu no caso em estudo. Foi contratado a execução do projeto executivo, mas o orçamento e previsões de serviços foram baseados no projeto básico. Isso foi um grande equívoco. A contratante poderia ter contratado a execução do projeto separado da obra. Primeiro contrataria uma empresa para realizar o projeto executivo e o orçamento detalhado, juntamente com o cronograma e só então, com base no projeto e orçamento, contratar uma empresa para de fato executar a obra.

Um dos grandes trunfos em obras é o contrato assinado, pois deve ser seguido. No caso da obra em estudo, o contrato continha cláusulas que previam punições em caso de atrasos e não cumprimento das obrigações, mas essas cláusulas não foram usadas em praticamente nenhum momento da obra e o motivo disso não ficou claro. Segundo os entrevistados, houve apenas uma notificação, mas nenhuma punição mais grave. Os erros e atrasos tornaram-se rotina e parece que nenhuma das partes buscava seus direitos, pois também tinha seus erros que poderiam ser usados contra si. Nesta obra os equívocos de ambas as partes, mudanças de escopo e aditivos de prazo e custo tornaram-se rotina.

Como bem salientaram os entrevistados, uma empresa gerenciadora de um contrato tão caro seria o ideal. Essa alternativa evitaria os desgastes diretos entre as partes, inclusive os de cunho pessoal. Uma gerenciadora teria o interesse de fazer cumprir o acordado e trataria os pleitos da melhor maneira possível, afinal, esse seria o exclusivo papel dela. Sabe-se a contratação de uma gerenciadora é algo caro, mas de importância fundamental em obras de grande porte e com certeza a relação custo benefício valeria a pena, tendo em vista tantos problemas surgidos sem a utilização dessa alternativa.

Uma boa e mais barata alternativa para avaliação dos pleitos seria ter uma equipe de profissionais capacitados e com vivência na gestão de pleitos para tratar desse assunto. Essa equipe deve ser prática comum entre as empresas da construção, especialmente as que prestam serviço ao poder público. Caso o cronograma não seja cumprido ou o custo orçado

extrapole, essa equipe deve ser acionada. Ela deve acompanhar o projeto desde o início em busca de falhas. Dessa maneira, eventuais desvios serão facilmente controlados, diminuindo a possibilidade de haver conflitos. Pleitos só são bem resolvidos se os fatos e evidências tiverem sido muito bem documentados.

O quadro 3 apresenta os principais problemas apresentados por este trabalho e faz uma análise e apresenta sugestões de como poderia ser tratado ou evitado cada pleito.

Quadro 3 – Análise e sugestões para os problemas enfrentados na obra

| Problema | Análise | Sugestão |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Atraso na entrega dos projetos executivos | Prazo para execução de projetos executivos curto e dificilmente exequível, por conta do tamanho e complexidade da obra | Prazo maior e um memorial descritivo mais completo, onde ficassem claras todas as exigências da contratante |
| Sucessivos atrasos no início da obra | Contratante deu pouca importância aos atrasos e as consequências são ainda vistas | Contratante deveria ter tratado os atrasos com mais firmeza e exigir melhorias |
| Paralisação da obra por conta da não liberação de corte de árvores | Ineficiência administrativa da contratante, pois os cortes estavam previstos desde o projeto básico. Contratada foi prejudicada falta de planejamento, custos de homens parados e remobilização | Antes da licitação, a contratante já deveria ter providenciado a liberação dos cortes |
| Pedido de aditivo de prazo | Além do aumento do tempo, os aditivos de prazo trouxeram reajustes monetários ao final de cada ano adicional, aumentando o custo final | Previsão do prazo deveria ter sido mais bem pensada, pois dois anos era um prazo apertado |
| Mudança de escopo do projeto e aditivos de prazo e custo | Atendimento a legislação deve ser cumprido. A atualização dos equipamentos deveria ter sido prevista e a mudança do layout também, em razão do estudo de construção de um edifício garagem | Com a possibilidade de mudança de escopo o valor deve ser previsto. A atualização dos equipamentos também devem ser previstos |

(fonte: elaborado pelo autor)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pleitos é algo fundamental para toda obra na construção civil, mas ainda pouco utilizada no Brasil. O pleito não é uma afronta ou algo abusivo apresentado por qualquer uma das partes envolvidas. Como salientou o engenheiro da contratante, quando os problemas surgem, a consequência é o pleito. Logo, deve-se pensar em uma maneira eficiente de gerenciar pleitos como procedimentos e foi isso o que se buscou com este trabalho.

O objetivo principal foi mostrar como pode acontecer uma gestão de pleitos eficiente e como se aplica a obras públicas na área da construção civil. Foi feito um estudo de caso em que se analisou uma obra pública. Após as entrevistas para obtenção das informações referentes à obra, se analisou os ocorridos e se apresentou sugestões de como realizar a gestão dos pleitos ocorridos na obra.

O primeiro dos objetivos secundários era mostrar e exemplificar os tipos de pleitos que podem surgir durante a realização de uma obra pública na área da construção civil. O objetivo foi alcançado e alguns tipos de pleitos foram apresentados, dentre eles os pleitos de mudança de escopo, de aditivos de prazo, de aditivos de preço, de suspensão de trabalho, de atraso, de aceleração e de força maior. Exemplos de alguns desses pleitos ocorreram na obra e foram analisados. O trabalho também apresentou alguns tipos de contrato, formação de preços e forma de pagamentos utilizados em obras civis no Brasil.

Já a questão de pesquisa que era sobre as causas de pleitos em obras públicas e como evitar ou mitigar a ocorrência desse fenômeno foi respondida no estudo de caso desse trabalho. Mostrou-se os casos de pleitos ocorridos na obra, como foram tratados e suas consequências. Na análise de resultados, foram apresentadas estratégias para evitar o surgimento de pleitos, e nas situações em que não é possível evitá-los, mostrou-se de que forma devem ser gerenciados para que tenham uma resolução mais eficiente.

Os quadros 2 e 3 resumem de forma eficiente o que foi estudado e os objetivos alcançados deste trabalho.

Para trabalhos futuros fica a sugestão de incluir a mesma análise em outras obras públicas, ou uma comparação com uma obra privada. Outra sugestão seria uma análise baseada em um gerenciamento de riscos, como forma de aprofundamento do assunto.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, L. O. **Contratos de Obras e Gestão de Pleitos**. Infraestrutura. Ano 5, n. 60, abr. 2010. Disponível em <<http://www.baptista.com.br/news/Texto.aspx?Texto=217>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei n. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília, DF, 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 28 mai. 2016.

BRITTO JÚNIOR, A. F.; FERES JÚNIOR, N. A Utilização da Técnica da Entrevista em Trabalhos Científicos. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

BUCKER, M. B. **Gerenciamento de Conflitos, Prevenção e Solução de Disputas em Empreendimentos de Construção Civil**. 178 p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

COUTINHO, I. A. Gestão de Pleitos: Função em Manter o Equilíbrio Físico e Financeiro do Contrato. **Techoje**. Savassi, 30 set. 2013. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1724#>. Acesso em: 19 abr. 2016.

_____. **Claims: Conceitos Iniciais e Como Montá-los**. Seed Intelligence Company. Belo Horizonte, MG, 25 ago. 2014. Disponível em: <<http://blog.seedintelligence.com/claims-conceitos-iniciais-e-como-monta-los>>. Acesso em: 28 mai. 2016.

_____. **Claims: Prevenindo Pleitos Avaliando Mudanças**. Seed Intelligence Company. Belo Horizonte, MG, 31 out. 2014. Disponível em: <<http://blog.seedintelligence.com/claims-prevenindo-pleitos-avaliando-mudancas>>. Acesso em: 19 mai. 2016.

DALKE JUNIOR, D. Administração Contratual não é (só) pleito. **PMKB**: Belo Horizonte, 28 ago. 2013. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/artigo/administracao-contratual-nao-e-so-pleito/>>. Acesso em: 20 mai. 2016.

DENCKER, A. F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2001. 286 p.

E3 LICITAÇÕES. **Claims / Pleitos**. Disponível em: <<http://e3licitacoes.com.br/claims-pleitos/>>. Acesso em: 19 abr. 2016.

GARCIA, E.; COUTINHO, I. A. Pleitos em Projetos Industriais: Gestão dos Registros. **Techoje**. Savassi, 26 out. 2011. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1218>. Acesso em: 12 mai. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1999, 202 p. ISBN: 8522422702.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

MARINANGELO, R.; KLEE, L.; **Recomendações FIDIC para Orientações de Contratos de Projetos e Obras**. 1. Ed. São Paulo: Pini, 2014.

MATTOS, A. D. Tipos de Pleito. **Engenharia de Custos – Pini**. São Paulo, 27 mai. 2015. Disponível em: <<http://blogs.pini.com.br/posts/Engenharia-custos/tipos-de-pleito-350012-1.aspx>>. Acesso em: 24 mai. 2016.

OLIVEIRA, A. S.; COSTA, K. C. P.; NICOLAU, A. Estratégias para se Evitar Pleitos na Construção. **PMKB**. Belo Horizonte, 21 dez. 2015. Disponível em: <<http://pmkb.com.br/artigo/estrategias-para-se-evitar-pleitos-na-construcao/>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

O QUE É PLEITO e por que devo me preocupar. **Engenharia Minuto**. 03 abr. 2014. Disponível em: <<http://www.engenhariaminuto.com/o-que-e-pleito-e-por-que-devo-me-preocupar/>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

PLEITOS Contratuais: Instrumento de Manutenção do Equilíbrio Econômico e Financeiro dos Contratos. **Total Gestão**. 11 out. 2012. Disponível em: <<http://www.totalgestao.com.br/site/2012/10/pleitos-contratuais-instrumento-de-manutencao-do-equilibrio-economico-e-financeiro-dos-contratos/>>. Acesso em: 12 mai. 2016.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A Entrevista na Pesquisa Qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte. Autêntica Editora, 2006. 112 p.

SILVA, A. R. da. Gestão de Pleitos em Projetos e Obras. **Revista Jus Navigandi**. Teresina, ano 20, n. 4438, 26 ago. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/41752>>. Acesso em: 22 mai. 2016.

TISAKA, M. Orçamento – Como Evitar Prejuízos em Contratos. **Infraestrutura Urbana – PINI**. Edição 7 – Out. 2011. Disponível em: <<http://infraestruturaurbana.pini.com.br/solucoes-tecnicas/7/como-evitar-prejuizos-em-contratos-235536-1.aspx>>. Acesso em: 18 abr. 2016.

TISAKA, M. Se a Obra der Prejuízo, Faça um “Construction Claim”. **Massa Cinzenta**. 23 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.cimentoitambe.com.br/se-a-obra-der-prejuizo-faca-um-construction-claim/>>. Acesso em: 05 mai. 2016.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Pedagogia Médica**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 5, p. 383-386, set./out. 2007.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman Editora Ltda, 2001.

**APÊNDICE A – Roteiro de perguntas da entrevista com o engenheiro da
contratante**

1 Identificação da obra

1.1 Objeto de contrato

1.2 Tipo do contrato

1.3 Data de início

1.4 Previsão inicial de término

1.5 Previsão de término atual

2 Identificação do entrevistado

2.1 Nome (será omitido)

2.2 Cargo na empresa

2.3 Tempo de empresa

2.4 Outras experiências

3 Problemas relacionados à Gestão de Pleitos

3.1 Quais os problemas surgidos até agora? Cite-os (máximo 5). Quais suas causas?

4 Resolução dos problemas

4.1 Como cada problema foi tratado? Foram ou estão sendo resolvidos? Como?

4.2 O que foi documentado em relação a cada problema?

5 Consequências dos pleitos

5.1 Quais dos problemas teve um maior impacto? Prazo? Escopo? Custo?

5.2 Além de impactar prazo, escopo e custo da obra, alguma outra consequência surgiu desses impasses?

5.3 Houve algum desgaste entre as partes? De que tipo?

5.4 Houve algum problema de cunho pessoal entre as pessoas envolvidas?

5.5 Após os primeiros problemas, as atitudes e procedimentos foram modificados de alguma forma? De que forma? Por quem?

5.6 A empresa em que você trabalha foi ou se sentiu prejudicada? Por quê?

6 Como evitar e tratar os pleitos

6.1 Você acha que havia como serem evitados os pleitos por meio de uma gestão mais eficiente? De que forma?

6.2 Em sua opinião, após o surgimento dos pleitos, seria possível uma resolução mais eficiente? De que forma?

7 Obra pública

7.1 Você acha que o fato de ser uma obra pública e ter suas particularidades, especialmente na parte burocrática, influenciou o surgimento dos problemas? De que forma?

7.2 Você saberia explicar a diferença das resoluções de impasses entre uma obra pública e uma obra privada? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?

8 Perguntas extras (formuladas durante a entrevista)

8.1 Quem realizou o corte das árvores foi a contratada e o pagamento foi feito em separado. Houve alguma consequência ou problema? E a compensação ambiental?

8.2 Em relação à mudança de escopo que ocasionou um aditivo de mais de nove milhões de reais, a contratante decidiu construir um prédio garagem somente após o início da obra em estudo?

8.3 Pelo que entendi dessa entrevista, a obra estava prevista para dois anos, acabando em 2014. Após inúmeros adiamentos, aditivos e reajustes, o novo prazo é de cinco anos e o valor com certeza passou dos R\$ 55.000.000,00. Isso é cerca de 40% a mais do que o previsto e um prazo duas vezes e meia maior. No final do ano, possivelmente haverá um novo reajuste, como houve nos últimos. Você acredita que o novo prazo será cumprido e a serventia do prédio compensará o investimento?

9 Considerações finais

9.1 Tem alguma particularidade, curiosidade ou informação extra sobre todo o processo da obra que queira salientar ou deixar registrado?

**APÊNDICE B – Roteiro de perguntas da entrevista com o mestre de obras
da contratada**

1 Identificação do entrevistado

1.1 Nome (será omitido)

1.2 Cargo na empresa

1.3 Tempo de empresa

1.4 Outras experiências

2 Problemas relacionados à Gestão de Pleitos

2.1 Quais os problemas surgidos até agora? Cite-os (máximo 5). Quais suas causas?

3 Resolução dos problemas

3.1 Como cada problema foi tratado? Foram ou estão sendo resolvidos? Como?

3.2 O que foi documentado em relação a cada problema?

4 Consequências dos pleitos

4.1 Quais dos problemas teve um maior impacto? Prazo? Escopo? Custo?

4.2 Além de impactar prazo, escopo e custo da obra, alguma outra consequência surgiu desses impasses?

4.3 Houve algum desgaste entre as partes? De que tipo?

4.4 Houve algum problema de cunho pessoal entre as pessoas envolvidas?

4.5 Após os primeiros problemas, as atitudes e procedimentos foram modificados de alguma forma? De que forma? Por quem?

4.6 A empresa em que você trabalha foi ou se sentiu prejudicada? Por quê?

5 Como evitar e tratar os pleitos

5.1 Você acha que havia como serem evitados os pleitos por meio de uma gestão mais eficiente? De que forma?

5.2 Em sua opinião, após o surgimento dos pleitos, seria possível uma resolução mais eficiente? De que forma?

6 Obra pública

6.1 Você acha que o fato de ser uma obra pública e ter suas particularidades, especialmente na parte burocrática, influenciou o surgimento dos problemas? De que forma?

6.2 Você saberia explicar a diferença das resoluções de impasses entre uma obra pública e uma obra privada? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?

7 Perguntas extras (formuladas durante a entrevista)

7.1 Pelo que entendi dessa entrevista, a obra estava prevista para dois anos, acabando em 2014. Após inúmeros adiamentos, aditivos e reajustes, o novo prazo é de cinco anos e o valor com certeza passou dos R\$ 55.000.000,00. Isso é cerca de 40% a mais do que o previsto e um prazo duas vezes e meia maior. No final do ano, possivelmente haverá um novo reajuste, como houve nos últimos. Você acredita que o novo prazo será cumprido e a serventia do prédio compensará o investimento?

8 Considerações finais

8.1 Tem alguma particularidade, curiosidade ou informação extra sobre todo o processo da obra que queira salientar ou deixar registrado?

APÊNDICE C – Entrevista completa com o engenheiro da contratante

Considerações do entrevistador:

As entrevistas foram feitas separadas e de maneira individual, primeiro com o engenheiro da contratante e depois com o mestre de obras da contratada. Por questões de sigilo, os nomes dos entrevistados e das empresas não foram divulgados e por isso foram usadas as expressões: “contratante”, “contratada”, “engenheiro da contratante” e “mestre de obras da contratada”. As perguntas foram feitas de forma planejada e em ordem sequencial, mas surgiram também perguntas no meio das entrevistas e que foram indagadas ao final.

2 Identificação da obra

1.1 Objeto de contrato: Execução de obra civil (materiais e mão-de-obra) de prédio para integração de Tecnologia da Informação com detalhamento dos projetos executivos e complementares nas disciplinas de fundações, estruturas, arquitetura, instalações elétricas, instalações hidrossanitárias, instalações de climatização, instalações de cabeamento de telecomunicações, instalações de automação predial, instalações de circuito fechado de televisão, instalações de segurança contra incêndio e instalações de controle de acesso físico.

1.2 Tipo do contrato: contrato de empreitada global.

1.3 Data de início: o contrato começou a valer em 10 de agosto de 2012 com a assinatura do termo de início dos serviços, sendo iniciada então a elaboração dos projetos executivos.

1.4 Previsão inicial de término: o término e entrega do prédio num primeiro momento estava previsto para dois anos (entrega em agosto de 2014).

1.5 Previsão de término atual: a última data estimada para entrega é julho de 2017.

2 Identificação do entrevistado

2.1 Nome (será omitido): será identificado como Engenheiro da Contratante.

2.2 Cargo na empresa: Engenheiro do Setor de Fiscalização de Obras.

2.3 Tempo de empresa: cinco anos.

2.4 Outras experiências: trabalhou durante três anos em uma grande construtora e mais três anos em um órgão público antes do emprego atual.

3 Problemas relacionados à Gestão de Pleitos

3.1 Quais os problemas surgidos até agora? Cite-os (máximo 5). Quais suas causas?

Bom, tivemos diversos problemas. Vamos começar pelo início.

1 – Aprevisão da contratada era entregar os projetos executivos em outubro e logo após a aprovação da contratante, iniciar os serviços da obra. Mas os projetos não foram entregues em outubro. Isso foi feito somente no início de dezembro.

2 – Após aprovação, o início das obras ficou acertado para 02 de janeiro de 2013, com um atraso de 80 dias. Então a contratada pediu para adiar o início por conta das festas de final de ano. Acertou-se o início para o dia 07 de janeiro. Na data marcada, houve novo pedido de adiamento do início para 14 de janeiro. O motivo relatado foi que o engenheiro responsável por coordenar os serviços abandonou o emprego e precisavam arranjar outro responsável. No dia marcado, o engenheiro enviado pela empresa, que tem sede em São Paulo, chegou para reunião sem saber direito do que se tratava a obra, sem local para ficar hospedado, sem notebook. Por conta disso, os serviços iniciaram efetivamente apenas em 28 de janeiro, com o início da montagem do canteiro de obras.

3 – Este pode ser considerado o problema mais grave enfrentado até então. Em 29 de abril de 2013 a obra foi paralisada em razão de corte de árvores. A obra ficou parada por 150 dias aguardando autorização do corte. Esses cortes estavam previstos desde o projeto básico e deveriam ter sido realizados pela contratante, mas a liberação junto a Prefeitura Municipal atrasou. A obra foi retomada em 26 de setembro.

4 – Em 06 de agosto de 2014 a contratada apresentou pedido de aditivo de prazo em razão da não possibilidade de finalização da obra dentro dos 24 meses contratados. O pedido de aditivo de 300 dias foi aceito em 11 de agosto, com a justificativa do atraso na liberação do corte das árvores e também problemas com mão-de-obra subcontratada gerando atraso na etapa de fundações. Nesse momento, a obra estava com menos de 20% concluída. O novo prazo de término da obra seria agora em junho de 2015.

5 – Em 13 de abril de 2015, é apresentado um novo pleito. A contratante resolve mudar o escopo do serviço. Um andar que seria de estacionamento será agora andar de serviço. Isso decisão veio também pelo fato de que iremos construir um prédio garagem novo. Houve também adequações à nova legislação de PPCI. Além disso, as máquinas e equipamentos definidos no projeto em 2012 estavam obsoletos em razão da rápida atualização que esses equipamentos sofrem. Houve também a aquisição de um supercomputador. Com essas mudanças, é feito um aditivo ao contrato no valor de R\$ 9.300.473,49. Além disso, um novo aditivo de prazo de um ano é assinado. O novo prazo de término da obra seria agora em junho de 2016.

Teve também uma paralisação total dos serviços em 17 de março de 2013 em razão de uma ação trabalhista do Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção Civil de Porto Alegre, representando um funcionário demitido, devido a não quitação de débitos trabalhistas rescisórios. A obra foi retomada em 20 de março após quitação comprovada e regularização da situação.

Em dezembro de 2014 os preços da obra foram reajustados no percentual de 6,3547%.

Em dezembro de 2015 os preços foram reajustados no percentual de 9,88%.

Em junho de 2016 foi solicitado e autorizado novo aditivo de prazo de um ano em razão de atrasos da obra. O novo prazo é julho de 2017.

4 Resolução dos problemas

4.1 Como cada problema foi tratado? Foram ou estão sendo resolvidos? Como?

1 – A questão do atraso da entrega dos projetos não foi tratada diretamente com o setor de fiscalização, mas sim com o setor de projetos e de TI do órgão público. Pelo que fiquei sabendo o atraso se deu por discordâncias das partes em questões tecnológicas, especialmente a instalação de determinadas máquinas de computação. Outro fato que com certeza contribuiu foi o memorial descritivo incompleto.

2 – O atraso do início da obra foi tratado pelo setor de fiscalização. Após reunião com as chefias responsáveis da contratante em 17 de janeiro, resolveu-se notificar a contratada. A notificação foi emitida em 28 de janeiro. A justificativa foram os seguidos adiamentos do início da obra, além do envio de um engenheiro visivelmente despreparado para coordenar

os serviços e sem a estrutura necessária. Em 25 de fevereiro, a resposta à notificação foi apresentada e foi pedido o afastamento de qualquer penalidade. As justificativas apresentadas foram que os primeiros atrasos se deram pela não aprovação dos projetos executivos pela contratante, o abandono de emprego do engenheiro responsável e que após 14 de janeiro, a contratada entendeu a obra como iniciada, pois considerou a aquisição de container de alojamento e redefinição do canteiro de obras como serviços iniciados. Por fim, salientou que a atividade não se caracterizava como um marco de entrega para efeito de pagamento, mas sim pontuava o início de projeto. Após longa análise e debate, em 19 de abril o pedido de afastamento de penalidades foi aceito.

3- Quando a liberação do corte foi concedida em 14 de agosto de 2013, uma reunião foi feita para avaliação dos impactos do atraso. A contratante apresentou o pedido de que o corte fosse realizado pela contratada, mas essa por sua vez não estava satisfeita. Então pleiteou o direito de que esse serviço de corte fosse considerado um serviço extra e que fosse pago separadamente. Como a contratante não tinha condições de cortar as árvores em razão de um contrato finalizado, foi aceito. A contratada ainda se eximiu de qualquer responsabilidade por conta dos cortes, ficando a responsabilidade de compensações por conta da contratante.

4 – Esse problema foi facilmente resolvido, pois o contrato estava vencendo e a obra estava longe do fim. Foi assinado aditivo de 300 dias.

5 – A mudança de escopo foi necessária para atender a um aumento do número de funcionários que trabalharão no prédio e pela questão da construção do novo prédio garagem. Além disso, era obrigatório o atendimento à norma de PPCI atualizada. Os novos equipamentos também eram necessários para manter a tecnologia em dia, já que avança muito rapidamente. O valor do aditivo foi bem alto e o acréscimo do prazo também foi necessário pois a obra não terminaria a tempo, mesmo sem as mudanças.

4.2 O que foi documentado em relação a cada problema?

Como eu sou o responsável por fiscalizar a obra desde o início, sempre busquei me resguardar ao máximo. Em razão de não ser chefia, algumas coisas fugiram de minha alçada. Se eu tivesse mais liberdade, algumas coisas poderiam ser diferentes. Reuniões são feitas duas vezes por semana, sendo uma sobre o andamento da obra e outra sobre

questões burocráticas como problemas surgidos, medições de trabalhos executados, pagamentos, esse tipo de coisas. Às vezes elas se misturam, mas tentamos manter separadas. As reuniões são gravadas e posteriormente transcritas. É feita a ata e todos os presentes e convidados recebem uma cópia. No início eram feitas apenas as atas, mas após divergências, ambos os lados concordaram em gravar para deixar tudo registrado. Então, posso dizer que 80% de tudo o que é discutido em relação à obra está documentado.

5 Consequências dos pleitos

5.1 Quais dos problemas teve um maior impacto? Prazo? Escopo? Custo?

Acredito que o problema mais grave foi o corte de árvores. Isso atrasou tudo, não podendo nada ser feito, pois até mesmo atividades do canteiro de obras foram interrompidas. Esse atraso gerou diversas consequências, logicamente no prazo, mas também no custo em razão do pagamento. Com a obra sendo postergada, os pagamentos de alguns equipamentos seguiram sendo pagos, pois a culpa do atraso foi da contratante. Mas após isso, a contratada usou e abusou desse acontecimento para justificar os outros diversos atrasos. Em segundo lugar eu diria que a mudança de escopo impactou diretamente o aumento do preço final da obra e o prazo. Essa mudança também foi decisão da contratante que a contratada usou como justificativa dos contínuos e, diria eu, eternos atrasos.

5.2 Além de impactar prazo, escopo e custo da obra, alguma outra consequência surgiu desses impasses?

Acredito que sim. Grande parte do relatado foi parte da contratante, mas acredito que a contratada abusou desses acontecimentos para justificar seus atrasos. Algumas justificativas realmente me desgastaram psicologicamente. Ficava incomodado por todas elas serem aceitas por meus superiores, inclusive as mais esdrúxulas. Mas como não podia fazer nada, apenas tinha que aceita-las.

5.3 Houve algum desgaste entre as partes? De que tipo?

Sim. Toda relação que envolve pessoas tende a ser complicada. Sendo assim, uma relação de trabalho em que ambas as partes querem o melhor para o seu lado haverá sempre algum desgaste. Inclusive a contratada trocou diversas vezes de engenheiro responsável.

Semana passada o quarto foi dispensado e agora a obra está nas mãos do mestre de obras. Não sei que critério eles utilizam para essas trocas, mas cada um que sai e entra outro, a situação fica mais complicada, pois além do novo engenheiro entrar sem saber o que está acontecendo, não sabe exatamente como funciona os tratos e rotinas que temos.

5.4 Houve algum problema de cunho pessoal entre as pessoas envolvidas?

Sim. O primeiro engenheiro era muito ruim. Além de dificultar as coisas, cobrava coisas que não haviam sido realizadas na obra e que na hora do pagamento eram cortadas. Inclusive em uma reunião chegou a fazer ameaças do tipo “você não sabe com quem está falando”. Esse foi mais um dos motivos que decidimos gravar as reuniões. Após esse episódio, enviamos um pedido formal à direção da contratada pedindo a substituição do engenheiro. Os outros engenheiros que seguiram também tinham o hábito de cobrar mais do que haviam realizado, atrasando medições e pagamentos por conta desses impasses. Mas nunca relevei e sempre me mantive seguro de liberar o pagamento somente do que realmente foi efetivamente realizado. Nas vezes em que os engenheiros eram substituídos e o mestre de obras ficava responsável a coisa melhorava, pois todas as vezes cobrou o que realmente construiu em cada mês. Mas isso sempre durou pouco, pois logo chegava o novo engenheiro. Espero que esse próximo que irá entrar seja mais fácil de lidar.

5.5 Após os primeiros problemas, as atitudes e procedimentos foram modificados de alguma forma? De que forma? Por quem?

Como já relatei, em relação aos problemas de divergências da obra, após um início complicado, tentamos melhorar a comunicação de ambas as partes com reuniões duas vezes por semana e a gravação das mesmas para deixar tudo registrado. Notificações foram feitas, conforme previstas em contrato. Não foram aplicadas multas, pois a administração da contratante sempre aceitou as justificativas apresentadas pela contratada. Em relação aos problemas entre pessoas, o primeiro e mais complicado engenheiro foi trocado após pedido formal. Por parte da contratante, deixamos que eu ficasse mais com a parte técnica e as chefias ficaram com a missão de supervisionar a parte administrativa e tentar resolver os problemas. Mas isso não durou muito tempo pela razão de que eles não tinham o tempo livre necessário e nem a presença em obra para resolver essas questões. Por isso, eu fiquei resolvendo esses problemas também.

5.6 A empresa em que você trabalha foi ou se sentiu prejudicada? Por quê?

Não diria que a empresa diretamente, pois por ser um órgão público, muitas vezes acata as exigências para evitar um conflito que pode se estender mais. Mas eu como representante da empresa me senti algumas vezes prejudicado, especialmente nas justificativas fraquíssimas que apresentavam. Sempre tentei argumentar com meus superiores, mas dificilmente era ouvido. Eles acreditavam que a obra precisava seguir e que coisas pequenas, na avaliação deles, não impactariam tanto e que as justificativas eram aceitáveis.

6 Como evitar e tratar os pleitos

6.1 Você acha que havia como serem evitados os pleitos por meio de uma gestão mais eficiente? De que forma?

Acredito que sim. Como relatei, muita coisa foi afrouxada e eu diria que a contratada ficou mal acostumada, pois tudo que eles pleiteavam era aceito. Acredito que na gestão de um contrato, o estabelecido em papel deve ser cumprido. Claro que isso é utopia, pois sabemos que em uma obra sempre surgirão problemas e com eles os pleitos. Não posso dizer que toda a responsabilidade foi da contratada, muito pelo contrário, pois a maioria dos casos pontuais foram por culpa da contratante, mas de certa forma eles forçaram muitas situações ao meu entender desnecessárias. Outra coisa que ajudaria bastante, mas que deveria ter sido pensada antes da obra começar é a contratação de uma empresa gerenciadora do contrato, para tentar evitar essas disputas. Esse tipo de técnica não é muito comum no Brasil, mas já trabalhei em uma obra que havia uma gerenciadora e os resultados foram bem melhores do que a média das obras. Mas nesse a essa altura das coisas, não tem como, infelizmente. Já dei a sugestão e ela ficou registrada para as próximas obras que faremos.

6.2 Em sua opinião, após o surgimento dos pleitos, seria possível uma resolução mais eficiente? De que forma?

Olha, não sou especialista nesse assunto e acredito que esse seja o objetivo do teu trabalho, mas diria que documentar é fundamental. Sempre tentei ao máximo documentar, mas nem sempre consegui. A documentação seria um tipo de defesa para qualquer acontecimento que possa prejudicar o lado que tu defende.

7 Obra pública

7.1 Você acha que o fato de ser uma obra pública e ter suas particularidades, especialmente na parte burocrática, influenciou o surgimento dos problemas? De que forma?

Alguns sim. É uma modalidade diferente de obra, pois o cliente que está contratando sabe como deve ser feito, mas não pode fazer por ele mesmo. Em uma obra particular, geralmente o cliente não faz pois não sabe como fazer. Já em obras de grande porte como essa, a própria construtora é o interessado, para que possa vender a clientes terceiros, visando o lucro financeiro. Acredito que a parte de pagamentos, que foi um grande problema, foi influenciada sim. Como o cliente nesse caso não visa o lucro financeiro propriamente dito, a fiscalização tende a se importar um pouco menos com a questão financeira, ficando apenas focada nos preços da planilha orçamentária. Outra questão que também foi influenciada foi o corte das árvores, mas não tão diretamente, pois em uma obra particular, essa questão também teria que ser resolvida. A diferença é que nesta obra, após a liberação, o pagamento do corte das árvores que não estava previsto em planilha teve que ser pago de outra forma. A questão dos atrasos também foi influenciada, pois na obra pública nem tudo pode ser resolvido diretamente pelo engenheiro e o atraso tem maior impacto. Já a questão da paralisação por conta dos débitos financeiros com o funcionário demitido aconteceria independente do tipo de obra, pública ou privada.

7.2 Você saberia explicar a diferença das resoluções de impasses entre uma obra pública e uma obra privada? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?

Na minha opinião, a obra privada é muito mais simples essa resolução. Por exemplo, o impasse surge, é apresentado aos responsáveis e eles decidem o que deve ser feito. Na obra pública, após o surgimento do impasse é necessária avaliação dos responsáveis, passando pela administração, o que inclui setor jurídico e financeiro, podendo chegar até órgãos mais superiores, como secretarias, ministérios e esferas do governo. Qualquer coisa mal explicada ou que esteja fora da curva pode gerar problemas aos envolvidos, especialmente de cunho financeiro e jurídico. Por outro lado, todo acréscimo que surgir em uma obra particular vai refletir nas finanças do contratante diretamente. Na esfera pública também, mas não diretamente, pois o dinheiro para esses acréscimos não sai do bolso dos responsáveis pela obra, mas sim do bolso do povo.

8 Perguntas extras (formuladas durante a entrevista)

8.1 Quem realizou o corte das árvores foi a contratada e o pagamento foi feito em separado. Houve alguma consequência ou problema? E a compensação ambiental?

O corte foi feito pela contratada e pago por meio de uma dispensa de licitação com justificativa. Não teve nenhuma consequência pois o corte só foi autorizado após total garantia de autorização da Prefeitura. Mesmo assim a contratada garantiu de se isentar de qualquer responsabilidade futura. Quanto a questão ambiental não sei como ficou pois ficou a cargo da seção de engenharia ambiental.

8.2 Em relação à mudança de escopo que ocasionou um aditivo de mais de nove milhões de reais, a contratante decidiu construir um prédio garagem somente após o início da obra em estudo?

Na realidade já havia um planejamento e um estudo sendo feito. O órgão público tem muitos funcionários e a cada ano aumenta mais. Não há mais espaço para todos os carros e alguns funcionários ficam sem vagas, enquanto outros pagam estacionamentos externos. A construção desse edifício garagem já está em fase de contratação.

8.3 Pelo que entendi dessa entrevista, a obra estava prevista para dois anos, acabando em 2014. Após inúmeros adiamentos, aditivos e reajustes, o novo prazo é de cinco anos e o valor com certeza passou dos R\$ 55.000.000,00. Isso é cerca de 40% a mais do que o previsto e um prazo duas vezes e meia maior. No final do ano, possivelmente haverá um novo reajuste, como houve nos últimos. Você acredita que o novo prazo será cumprido e a serventia do prédio compensará o investimento?

Bom, quanto ao prazo acredito que sim, pois já está entrando em fase de acabamentos. O revestimento externo está cerca de 50% concluído e a obra como um todo cerca de 65%. Os pagamentos estão em dia e de acordo com o executado. Quanto antes terminarem, antes recebem. Na questão financeira, os reajustes aos finais de ano são situações previstas e a inflação alta ajuda com que o preço de tudo utilizado na obra suba, é algo que não tem como se evitar. O aditivo de mais de R\$ 9.000.000,00 que houve há um ano atrás foi em razão de mudanças de escopo e adequação a novas normas e equipamentos. Não era algo previsto, mas que se tornou necessário. O prédio ajudará o órgão público a dar um salto em qualidade, por isso acredito que o investimento será aceitável.

9 Considerações finais

9.1 Tem alguma particularidade, curiosidade ou informação extra sobre todo o processo da obra que queira salientar ou deixar registrado?

Queria dizer que essa é uma obra bem complicada. Especialmente pela questão de serventia do prédio. Cada dia de atraso é um prejuízo a mais em uma obra comum, mas nessa eu diria que são dois prejuízos: um do atraso normal e dinheiro jogado fora em pagamento de honorários e outro na questão tecnológica que vai ficando deficitária. A contratada é bem complicada de lidar, mas estamos tentando nos relacionar da melhor maneira possível sem prejudicar nenhuma das partes. Mas o desgaste físico e emocional é algo que me atinge as vezes, especialmente quando um pleito surge. Mas acho que agora, na reta final, o pior já passou e conseguiremos chegar ao final sem maiores problemas.

APÊNDICE D – Entrevista completa com o mestre de obras da contratada

Considerações do entrevistador:

As entrevistas foram feitas separadas e de maneira individual, primeiro com o engenheiro da contratante e depois com o mestre de obras da contratada. Por questões de sigilo, os nomes dos entrevistados e das empresas não foram divulgados e por isso foram usadas as expressões: “contratante”, “contratada”, “engenheiro da contratante” e “mestre de obras da contratada”. A entrevista foi agendada com o engenheiro da contratante, mas o mesmo foi demitido alguns dias antes da entrevista e por essa razão o mestre de obras da contratada foi entrevistado. As perguntas foram feitas de forma planejada e em ordem sequencial, mas surgiram também perguntas no meio das entrevistas e que foram indagadas ao final.

1 Identificação do entrevistado

1.1 Nome (será omitido): será identificado como Mestre de Obras da Contratada.

1.2 Cargo na empresa: Mestre de Obras

1.3 Tempo de empresa: Vinte e três anos. Oito anos como mestre de obras.

1.4 Outras experiências: trabalha em obras há 37 anos. Iniciou em obras no interior de São Paulo. Começou como ajudante e foi subindo de posto, até se tornar mestre.

2 Problemas relacionados à Gestão de Pleitos

2.1 Quais os problemas surgidos até agora? Cite-os (máximo 5). Quais suas causas?

Que eu me lembre, o grande impasse que teve foi em relação ao corte de árvores, que inclusive atrasou a obra bastante. A causa foi que a contratada deveria ter cortado, mas parece que não conseguiu a licença. Fora isso houve algumas desavenças entre o engenheiro da contratante e os nossos engenheiros em razão de discordâncias de pagamento e medições. Dentro da empresa tivemos alguns problemas também, especialmente pela troca seguida de engenheiros. Semana passada demitiram o último e agora estamos aguardando vir outro de São Paulo. Teve um que brigou e foi trocado. Outro também foi demitido e o terceiro foi pra outra obra. Esse último foi mandado embora porque era muito atrapalhado e devagar. Acompanho a obra desde o início, mas como não sou engenheiro, não estou muito envolvido com a parte dos papéis. Fico mais

centrado na execução da obra. Quando ficamos sem engenheiro, como agora, é que me envolvo mais, mas não tive grandes problemas.

3 Resolução dos problemas

3.1 Como cada problema foi tratado? Foram ou estão sendo resolvidos? Como?

A parte das árvores, depois de um tempo, foram cortadas por nós e pagas separadamente e resolvido. Os engenheiros foram substituídos, sempre com uma demora de cerca de duas semanas mais ou menos.

3.2 O que foi documentado em relação a cada problema?

A nossa parte creio que pouca coisa. Muito em função da constante troca de engenheiros. Cada um tinha uma maneira de trabalhar e lidar com o pessoal, mas sempre de acordo com o ordenado pela empresa. Os diários de obra estão em dia e pelo que me foi passado o andamento da obra também, de acordo com o que as partes combinam. Sei que houve algumas mudanças no projeto e aditivos de prazo e de preço. Acredito que tudo isso esteja documentado, mas como eu disse eu sou responsável mais pela parte de execução da obra.

4 Consequências dos pleitos

4.1 Quais dos problemas teve um maior impacto? Prazo? Escopo? Custo?

Com certeza o maior impacto foi o corte das árvores. Não sei ao certo por quanto tempo a obra ficou parada, mas acho que foi quase um ano. Com certeza mais de seis meses. Isso atrasou demais a obra e a logística da empresa foi muito prejudicada, pois não se sabia quando as árvores seriam cortadas e os serviços seriam liberados e se haveriam trabalhadores para serem mandados para cá, ou contratados. Mas após isso, foram poucos os problemas. Os atrasos que houveram, foram todos com justificativas.

4.2 Além de impactar prazo, escopo e custo da obra, alguma outra consequência surgiu desses impasses?

Acho que a grande consequência fora essas que você citou foram as trocas de engenheiros. Especialmente o primeiro, cuja troca uma exigência da contratante para que a obra continuasse.

4.3 Houve algum desgaste entre as partes? De que tipo?

Desgaste? Acho que não. Apenas um desgaste natural de toda obra grande.

4.4 Houve algum problema de cunho pessoal entre as pessoas envolvidas?

Sim. O engenheiro da contratada sempre teve dificuldades de relacionamento com os nossos. Especialmente o primeiro. Inclusive em uma reunião houve uma briga mais séria que terminou com o pedido de afastamento. Os outros que vieram na sequência sempre tiveram problemas, especialmente no que diz respeito às medições de serviços executados. O engenheiro da contratante nunca liberava para pagamento o eu era pedido pelos nossos e isso dificultava muito as coisa, pois cada um queria mostrar que estava certo.

4.5 Após os primeiros problemas, as atitudes e procedimentos foram modificados de alguma forma? De que forma? Por quem?

Da parte da contratada sim. O setor de administração começou a interferir mais, participando inclusive das reuniões, até mesmo das reuniões que falavam do andamento da obra. As reuniões começaram a ser gravadas e atas mandadas aos participantes. Após a primeira troca de engenheiros, começou a haver reuniões semanais internas para se discutir sobre o relacionamento com a contratada. Em algumas dessas reuniões havia uma psicóloga que tentava mostrar a melhor maneira de tratar cada assunto. Achei uma atitude interessante, pois demonstra que as chefias estão preocupadas com o que acontece na obra, especialmente pelo dinheiro envolvido.

4.6 A empresa em que você trabalha foi ou se sentiu prejudicada? Por quê?

Sim. Sentiu-se prejudicada na questão das árvores, pois o pagamento foi acertado com o valor que a contratante queria. Caso contrário, iriam contratar outra empresa para realizar o corte. Além disso, algumas das justificativas de atrasos não foram bem aceitas, gerando longos debates sobre os responsáveis pelos atrasos. Lógico que vou defender a empresa que trabalho, mas a contratante muitas vezes dificultava de forma que parecia ser até proposital, mas não vou entrar nesse mérito. Toda obra sempre vai sofrer atrasos e numa obra desse porte não seria diferente.

5 Como evitar e tratar os pleitos

5.1 Você acha que havia como serem evitados os pleitos por meio de uma gestão mais eficiente? De que forma?

Não entendo muito dessa parte administrativa, mas acho que não. Não considero essa uma obra com tantos problemas, já vi obras piores. A gestão foi feita da maneira que deveria e o resultado é normal.

5.2 Em sua opinião, após o surgimento dos pleitos, seria possível uma resolução mais eficiente? De que forma?

Após o surgimento, talvez sim. Quem sabe com algum especialista no assunto intervindo. Conversando esses tempos com o engenheiro da contratante, chegamos a conclusão que a contratação de uma empresa gerenciadora do contrato ajudaria com certeza e evitaria tanto desgaste surgido. Uma obra desse porte, com um valor tão alto e com tantos envolvidos com certeza deveria ter um especialista no assunto. Mas sabe como é, o pessoal quer economizar nessas questões e acaba pagando mais caro depois com esses tipos de impasses surgindo.

6 Obra pública

6.1 Você acha que o fato de ser uma obra pública e ter suas particularidades, especialmente na parte burocrática, influenciou o surgimento dos problemas? De que forma?

Talvez. A questão burocrática é algo que atrapalha bastante. Tudo o que acontece passa por diversas pessoas, algumas até nem sabem do que se trata a questão técnica. Como exemplo posso citar um piso especificado que após o projeto constatou-se não ser o ideal por ser muito escorregadio. Avisamos a contratante, mas o presidente (que não é engenheiro) vetou a troca. Alguns impasses de atrasos e notificações também prejudicaram.

6.2 Você saberia explicar a diferença das resoluções de impasses entre uma obra pública e uma obra privada? Quais as vantagens e desvantagens de cada uma?

Não tenho certeza. Mas a meu ver uma obra privada é muito mais simples, especialmente na questão de agilidade de resoluções. Não vejo nenhuma vantagem nesse quesito para a obra pública.

7 Perguntas extras (formuladas durante a entrevista)

7.1 Pelo que entendi dessa entrevista, a obra estava prevista para dois anos, acabando em 2014. Após inúmeros adiamentos, aditivos e reajustes, o novo prazo é de cinco anos e o valor com certeza passou dos R\$ 55.000.000,00. Isso é cerca de 40% a mais do que o previsto e um prazo duas vezes e meia maior. No final do ano, possivelmente haverá um novo reajuste, como houve nos últimos. Você acredita que o novo prazo será cumprido e a serventia do prédio compensará o investimento?

Estamos fazendo o máximo para cumprir nossa parte e terminarmos a obra no prazo. Com certeza conseguiremos. Sobre a questão financeira não sei te responder, pois afeta mais diretamente a contratante. Minha parte é apenas garantir que o previsto seja realizado para garantir o recebimento do pagamento por parte da minha empresa.

8 Considerações finais

8.1 Tem alguma particularidade, curiosidade ou informação extra sobre todo o processo da obra que queira salientar ou deixar registrado?

Que eu lembre não. Espero que a entrevista seja importante e que te ajude.